

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГОМОН ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ

УДК 338.436:330.341.2:658.51

ДИСЕРТАЦІЯ
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

073 «Менеджмент»

07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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


_____ Олександр ГОМОН

Науковий керівник:

Іван СВИНОУС, доктор економічних
наук, професор

Біла Церква – 2026

АНОТАЦІЯ

Гомон О.В. Інституційне забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Білоцерківський національний аграрний університет, Біла Церква, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячене розгляду комплексу науково-практичних проблем, пов'язаних із недостатньою ефективністю інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у трансформаційних умовах розвитку аграрного сектору. Особлива увага приділяється проблемам узгодженості формальних і неформальних інституцій, нестабільності нормативно-правового середовища, високого рівня трансакційних витрат, обмеженості інституційних стимулів до інноваційної модернізації виробництва та фрагментарності управлінських механізмів. Розглядаються інституційні бар'єри, що ускладнюють стратегічне планування та ефективну організацію виробничих процесів, зокрема інформаційна асиметрія, недостатній розвиток інституцій довіри, нерівномірність регуляторних практик і обмежена інтеграція підприємств у сучасні ланцюги створення доданої вартості. Значну увагу приділено проблемам адаптації систем управління до умов підвищеної невизначеності, зумовленої воєнними викликами, логістичними обмеженнями та потребами післявоєнного відновлення аграрного сектору.

Виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств розглядається як складна багаторівнева система, функціонування якої визначається взаємодією економічних, організаційних, технологічних та інституційних факторів. Інституційний підхід дозволяє розширити традиційне розуміння управління виробничими процесами, акцентуючи увагу на ролі правил, норм, стимулів і механізмів координації, що формують структуру взаємодії між економічними агентами. Еволюція інституційної теорії демонструє перехід від статичного розуміння інститутів як зовнішніх обмежень до їх трактування як динамічних

механізмів, що впливають на ефективність економічних рішень через формування транзакційних витрат, стимулів до інновацій і моделей управлінської поведінки.

Інституційне забезпечення управління виробничою діяльністю охоплює систему формальних і неформальних інститутів, регуляторних механізмів, організаційних структур і управлінських практик, які визначають умови здійснення виробничих процесів. Формальні інституції представлені законодавчими нормами, стандартами, політиками державної підтримки, механізмами контрактних відносин і системами регулювання ринкових процесів. Неформальні інституції включають традиції, соціальні норми, довіру, культурні практики та мережеві взаємодії, які впливають на поведінку економічних суб'єктів і визначають ефективність координації виробничої діяльності. Взаємодія цих елементів формує інституційне середовище, яке визначає рівень передбачуваності економічних процесів, стабільність господарських зв'язків і можливості для інноваційного розвитку.

Методичні підходи до дослідження інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю базуються на інтеграції інституційного аналізу з економічними, управлінськими та системними методами дослідження, що дозволяє сформувати комплексне бачення впливу інституційних факторів на функціонування сільськогосподарських підприємств. Такий підхід передбачає поєднання якісних і кількісних методів аналізу, включаючи структурно-функціональний аналіз інституційного середовища, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, моделювання управлінських процесів і оцінювання ефективності виробничої діяльності з урахуванням інституційних умов.

Методичний інструментарій передбачає оцінювання інституційної ефективності через аналіз взаємодії між правилами, механізмами стимулювання та управлінськими практиками, що впливають на прийняття виробничих рішень. Такий підхід дозволяє ідентифікувати інституційні дисфункції, визначати їх вплив на ефективність використання ресурсного потенціалу та обґрунтовувати напрями вдосконалення управління виробничою діяльністю. Інтеграція інституційного аналізу з інструментами стратегічного управління, ризик-

орієнтованого підходу та сучасних інформаційно-аналітичних систем створює передумови для формування адаптивної моделі управління, орієнтованої на підвищення результативності та стійкості сільськогосподарських підприємств у динамічних умовах розвитку.

Аналіз сучасного стану інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю свідчить про наявність значних трансформацій, пов'язаних із реформуванням аграрної політики, змінами регуляторного середовища та адаптацією підприємств до нових економічних умов. Інституційні зміни проявляються у розвитку механізмів ринкового регулювання, трансформації земельних відносин, зміні систем державної підтримки та поширенні цифрових інструментів управління. Водночас спостерігається неоднорідність інституційного середовища, що зумовлює різний рівень ефективності функціонування підприємств і формує додаткові ризики для їх виробничої діяльності.

Практика управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств демонструє значний вплив інституційних факторів на організацію виробничих процесів, прийняття управлінських рішень і результати господарської діяльності. Інституційне середовище визначає рамкові умови функціонування підприємств, формує систему стимулів і обмежень, впливає на структуру взаємодії між економічними агентами та рівень ефективності координації виробничих операцій. Особливого значення набуває узгодженість регуляторних механізмів, стабільність нормативно-правового поля, розвиток інституцій контрактних відносин і доступність інституційної інфраструктури, що забезпечує функціонування ринків ресурсів і збуту продукції. В умовах трансформації аграрного сектору інституційні фактори дедалі більше визначають можливості підприємств щодо адаптації до змін зовнішнього середовища, впровадження інновацій і підвищення продуктивності виробництва.

Інституційні дисфункції виступають одним із ключових чинників, що обмежують ефективність управління виробничою діяльністю, проявляючись у зростанні трансакційних витрат, інформаційній асиметрії, обмеженні доступу до

фінансових ресурсів і зниженні інноваційної активності підприємств. До їхніх проявів належать нестабільність регуляторних правил, недостатній рівень координації між учасниками аграрного ринку, нерозвиненість інституцій довіри та недосконалість механізмів державної підтримки. Такі дисфункції ускладнюють довгострокове планування, підвищують рівень невизначеності управлінських рішень і знижують ефективність використання виробничого потенціалу. Усвідомлення ролі інституційних обмежень створює передумови для формування нових підходів до управління, орієнтованих на зниження інституційних ризиків, удосконалення механізмів взаємодії та підвищення стійкості виробничих систем.

Удосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю пов'язується з формуванням інтегрованих підходів, спрямованих на поєднання інституційних механізмів із сучасними управлінськими моделями, розвиток інституційних інструментів координації та підвищення ефективності взаємодії між суб'єктами аграрного ринку. Такий підхід передбачає гармонізацію формальних регуляторних інститутів із неформальними практиками господарювання, удосконалення механізмів контрактних відносин, розвиток інституцій довіри та формування прозорих правил економічної взаємодії. Інтеграція інституційних засад із інструментами стратегічного менеджменту, ризик-орієнтованого управління та цифровізації управлінських процесів дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень, зменшити трансакційні витрати та підвищити адаптивність підприємств до змін середовища функціонування.

Важливим напрямом є розвиток інституційної інфраструктури, що сприяє ефективній координації між учасниками виробничих і збутових ланцюгів, включаючи механізми партнерства, кооперації, кластеризації та інтеграції у глобальні агропродовольчі системи. Посилення ролі інституційного забезпечення сприяє підвищенню передбачуваності економічних процесів, зміцненню інвестиційної привабливості аграрного сектору та створенню умов для впровадження інноваційних моделей управління виробництвом.

Стратегічні напрями розвитку інституційного середовища управління виробничою діяльністю в умовах післявоєнного відновлення передбачають формування стабільних і прозорих правил економічної взаємодії, відновлення довіри між економічними агентами та зміцнення інституційної спроможності державних і галузевих інституцій. Важливого значення набуває розвиток багаторівневого партнерства між державою, бізнесом і територіальними громадами, спрямованого на відновлення виробничої інфраструктури, стимулювання інвестиційної активності та підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств. Модернізація виробничих систем передбачає інтеграцію цифрових технологій, розвиток інноваційної екосистеми, удосконалення логістичних рішень та адаптацію управлінських моделей до умов підвищеної невизначеності.

Інтеграція аграрного сектору у європейський економічний простір розглядається як стратегічний вектор інституційного розвитку, що передбачає гармонізацію регуляторних стандартів, впровадження принципів сталого розвитку, підвищення якості управління та розвиток інституцій, орієнтованих на підтримку інновацій і конкурентоспроможності. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для формування більш гнучкої та ефективної системи управління виробничою діяльністю, здатної забезпечувати стабільність функціонування підприємств і їхню адаптацію до довгострокових структурних змін аграрного сектору.

Ключові слова: інституційне забезпечення, управління виробничою діяльністю, сільськогосподарські підприємства, інституційне середовище, інституційні інструменти, трансакційні витрати, аграрний менеджмент, післявоєнне відновлення.

ABSTRACT

Homon O. Institutional Support for the Management of Production Activities of Agricultural Enterprises. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for obtaining the Doctor of Philosophy degree in specialty 073 – Management (07 – Management and Administration). – Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, 2026.

The dissertation research focuses on a complex of scientific and practical problems related to the insufficient effectiveness of institutional support for managing production activities of agricultural enterprises under transformational conditions of the agrarian sector development. Particular attention is paid to issues of coherence between formal and informal institutions, instability of the regulatory environment, high transaction costs, limited institutional incentives for innovative modernization of production, and fragmentation of management mechanisms. The study addresses institutional barriers that complicate strategic planning and effective organization of production processes, including information asymmetry, insufficient development of trust-based institutions, uneven regulatory practices, and limited integration of enterprises into modern value chains. Special emphasis is placed on the challenges of adapting management systems to conditions of increased uncertainty caused by wartime challenges, logistical constraints, and the need for post-war recovery of the agricultural sector.

The production activity of agricultural enterprises is considered as a complex multi-level system whose functioning is determined by the interaction of economic, organizational, technological, and institutional factors. The institutional approach expands the traditional understanding of production management by emphasizing the role of rules, norms, incentives, and coordination mechanisms that shape interactions among economic agents. The evolution of institutional theory demonstrates a shift from a static understanding of institutions as external constraints toward their interpretation as dynamic mechanisms influencing economic performance through transaction cost formation, innovation incentives, and managerial behavior patterns.

Institutional support for managing production activities encompasses a system of formal and informal institutions, regulatory mechanisms, organizational structures, and managerial practices that determine the conditions for production processes. Formal institutions include legislative frameworks, standards, public support policies,

contractual mechanisms, and regulatory systems governing market processes. Informal institutions comprise traditions, social norms, trust, cultural practices, and network interactions influencing economic behavior and coordination effectiveness. The interaction of these elements forms an institutional environment that determines the predictability of economic processes, stability of business relations, and opportunities for innovation-driven development.

Methodological approaches to studying institutional support for production management are based on integrating institutional analysis with economic, managerial, and systems-based research methods, enabling a comprehensive understanding of institutional impacts on agricultural enterprise performance. This approach combines qualitative and quantitative methods, including structural-functional analysis of institutional environments, economic-statistical techniques, comparative analysis, modeling of managerial processes, and assessment of production efficiency under institutional conditions.

The methodological framework involves evaluating institutional effectiveness through analyzing interactions between rules, incentive mechanisms, and management practices affecting production decision-making. Such an approach enables identification of institutional dysfunctions, assessment of their influence on resource utilization efficiency, and substantiation of directions for improving production management. The integration of institutional analysis with strategic management tools, risk-oriented approaches, and modern information-analytical systems creates prerequisites for developing adaptive management models aimed at improving performance and resilience of agricultural enterprises in dynamic development conditions.

Analysis of the current state of institutional support for production management reveals significant transformations associated with agrarian policy reforms, regulatory changes, and enterprise adaptation to new economic realities. Institutional changes manifest through the development of market regulation mechanisms, transformation of land relations, modification of state support systems, and increased adoption of digital management tools. At the same time, heterogeneity of the institutional environment is

observed, resulting in varying levels of enterprise performance and generating additional risks for production activities.

Management practice demonstrates a significant influence of institutional factors on the organization of production processes, managerial decision-making, and overall business performance. The institutional environment defines framework conditions for enterprise functioning, shapes incentive structures, influences interactions among economic agents, and determines coordination efficiency of production operations. Particular importance is attributed to regulatory coherence, stability of legal frameworks, development of contractual institutions, and availability of institutional infrastructure supporting resource and product markets. Under conditions of agrarian sector transformation, institutional factors increasingly determine enterprises' capacity to adapt to environmental changes, implement innovations, and enhance production productivity.

Institutional dysfunctions represent one of the key factors limiting management effectiveness, manifested in rising transaction costs, information asymmetry, restricted access to financial resources, and decreased innovation activity. Such dysfunctions include regulatory instability, insufficient coordination among market participants, underdeveloped trust institutions, and imperfect public support mechanisms. These constraints complicate long-term planning, increase uncertainty in managerial decision-making, and reduce the efficiency of resource utilization. Awareness of institutional limitations creates a basis for developing new management approaches aimed at reducing institutional risks, improving coordination mechanisms, and enhancing resilience of production systems.

Improvement of institutional support for production management is associated with the development of integrated approaches combining institutional mechanisms with modern management models, strengthening institutional coordination tools, and enhancing interaction efficiency among agrarian market participants. This approach includes harmonizing formal regulatory institutions with informal business practices, improving contractual mechanisms, developing trust institutions, and establishing transparent rules of economic interaction. Integration of institutional principles with

strategic management, risk-oriented governance, and digital transformation ensures alignment between strategic and operational decisions, reduces transaction costs, and enhances enterprise adaptability.

An important direction involves developing institutional infrastructure that facilitates effective coordination within production and value chains through partnerships, cooperation, clustering mechanisms, and integration into global agri-food systems. Strengthening institutional support enhances economic predictability, improves investment attractiveness of the agricultural sector, and creates conditions for implementing innovative production management models.

Strategic directions for developing the institutional environment under post-war recovery conditions include establishing stable and transparent economic rules, restoring trust among economic agents, and strengthening institutional capacity of state and sectoral institutions. Multi-level partnerships between government, business, and local communities play a crucial role in restoring production infrastructure, stimulating investment activity, and increasing resilience of agricultural enterprises. Modernization of production systems involves digital technology integration, development of innovation ecosystems, improvement of logistics solutions, and adaptation of management models to high-uncertainty environments.

Integration of the agricultural sector into the European economic space is considered a strategic vector of institutional development, involving regulatory harmonization, implementation of sustainable development principles, improvement of governance quality, and development of institutions supporting innovation and competitiveness. Implementation of these directions creates prerequisites for forming a more flexible and effective production management system capable of ensuring enterprise stability and adaptation to long-term structural transformations of the agrarian sector.

Key words: institutional support, production management, agricultural enterprises, institutional environment, institutional tools, transaction costs, agrarian management, post-war recovery.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях України:

1. Гомон О. В. Теоретичні засади стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 19. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.19.65> (0,32 д.а.).
2. Гомон О. В. Методичні підходи до управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19–20. С. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.100> (0,33 д.а.).
3. Желавська Н., Гомон О. Вплив інституціональної теорії на розвиток системи управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 684–692. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.684> (0,31 д.а., особистий внесок (0,20 д.а.), обґрунтовано еволюцією інституціональної теорії).
4. Желавська Н., Гомон О. Неформальні інститути в управлінні українськими агропідприємствами: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2025. № 1. С. 588–598. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.588> (0,31 д.а., особистий внесок (0,21 д.а.), обґрунтовано вплив неформальних інститутів на управління сільськогосподарських підприємств).
5. Гомон О. Роль інституційного середовища в ефективному управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.173> (0,33 д.а.).
6. Гомон О. В. Роль державних інституцій у системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. 16 с. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.96> (0,32 д.а.).

Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних

Web of Science Core Collection та/або Scopus:

7. Khakhula B., Kostyuk O., Lanchenko O., Antonyuk H., Homon O. Innovative tools for risk management of the production activities of agricultural

enterprises in an institutional environment. *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27. No. 2. P. 136–153. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor2.2024.136> (0,43 д.а., особистий внесок здобувача (0,12 д.а.): обґрунтовано вплив інституцій на управління сільськогосподарськими підприємствами).

Матеріали науково-практичних конференцій:

8. Гомон О., Антонюк Г. Теоретичні підходи до трансформації поняття «управління підприємством». Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф., 25 березня 2025 р., Полтава. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2025. С. 73–74 (0,2 д.а., авторський внесок здобувача (0,1 д.а.) розкрито поняття «управління підприємством»).

9. Гомон О., Антонюк Г. Роль і місце теорій інституціоналізму у формуванні системи управління сільськогосподарськими підприємствами. Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 14–15 квітня 2025 р., Полтава. Полтава, 2025. С. 370–372 (0,2 д.а., авторський внесок здобувача (0,1 д.а.) обґрунтовано методи управління сільськогосподарськими підприємствами).

10. Гомон О., Антонюк Г. С. Роль і місце інституцій в управлінні сільського господарства. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 15 травня 2025 р. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 131–134 (0,2 д.а., авторський внесок здобувача (0,1 д.а.) обґрунтовано поняття «інститут» та «інституція»).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Економічна сутність та еволюція інституційного підходу до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств	10
1.2. Інституційне середовище управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств: склад, функції та механізми впливу	27
1.3. Методичні підходи та інструментарій дослідження інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю в аграрному секторі.....	47
Висновки до розділу 1	64
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	67
2.1. Оцінка інституційного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні.....	67
2.2. Аналіз практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням інституційних чинників	86
2.3. Вплив інституційних дисфункцій на ефективність та стійкість виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств	104
Висновки до розділу 2.....	122
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	126
3.1. Концептуальні засади вдосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.....	126
3.2. Інституційні інструменти підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств	145
3.3. Стратегічні напрями розвитку інституційного середовища управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств за умов післявоєнного відновлення.....	168
Висновки до розділу 3.....	187
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	191
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	195
ДОДАТКИ	208

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток сільськогосподарських підприємств України відбувається в умовах підвищеної економічної, інституційної та воєнної нестабільності, що ускладнює управління виробничою діяльністю та посилює роль інституційного забезпечення її ефективності. За даними Державної служби статистики України, у 2021–2024 рр. частка сільського господарства у валовій доданій вартості коливалася в межах 10–13 %, тоді як аграрний сектор формував понад половину валютних надходжень від експорту товарів. Водночас галузь характеризується високою сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов і значною волатильністю фінансових результатів (коефіцієнт варіації рентабельності перевищував 30 %, частка збиткових підприємств становила близько чверті їх загальної кількості). В умовах наявних інституційних дисфункцій, що проявляються у недостатньому рівні впровадження цифрових управлінських систем (близько 25–30 % проти понад 60 % у країнах ЄС) та обмеженому доступі до довгострокового фінансування (частка кредитів зі строком погашення понад три роки залишається низькою), актуалізується необхідність наукового обґрунтування інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств як цілісної системи взаємодії державних, ринкових, організаційних і цифрових інститутів, здатної забезпечити підвищення ефективності, стійкості та адаптивності аграрного виробництва в умовах структурних трансформацій і післявоєнного відновлення.

Теоретичні основи інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю суб'єктів господарювання здійснювалися в межах розвитку інституціональної та неоінституціональної економічної теорії, теорії фірми, концепції трансакційних витрат і теорії контрактів, що отримали відображення у працях Д. Норта, Р. Коуза, О. Вільямсона, А. Алчіана, Г. Демсеца, а також у дослідженнях, присвячених проблемам організаційної ефективності, корпоративного управління та стратегічного менеджменту (І. Ансофф, М. Портер). Вагомий внесок у розвиток наукових підходів до інституційного забезпечення управління сільськогосподарських підприємств зробили вітчизняні

науковці, зокрема О. Бородіна, В. Геєць, Ю. Гринчук, В. Зіновчук, М. Зось-Кіор, Н. Кириленко, С. Кваша, Ю. Лупенко, М. Малік, І. Паска, І. Прокопа, П. Саблук, М. Сахацький, І. Свиноус, О. Ходаківська, О. Шпикуляк, П. Юхименко у працях яких досліджуються особливості функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки, роль державного регулювання, інституцій ринку, кооперації та інтеграційних процесів у забезпеченні ефективності виробничої діяльності.

Попри значний науковий доробок, поза увагою дослідників залишаються комплексні проблеми оцінювання та удосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням воєнних ризиків, цифрової асиметрії доступу до управлінських інструментів, трансформації неформальних інститутів та їх впливу на стійкість виробничих процесів.

Зв'язок дослідження з науковими програмами, планами та темами. Дисертаційну роботу виконано в межах науково-дослідної діяльності Білоцерківського національного аграрного університету, зокрема в рамках ініціативної теми «Формування системи продовольчого забезпечення населення в контексті повоєнного відновлення економіки України» (державний реєстраційний номер 0123U104509). У ході дослідження автором сформовано та обґрунтовано інституційні підходи до управління виробничою діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності в аграрному бізнесі, спрямовані на підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції та посилення стійкості аграрного сектору.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств з метою підвищення ефективності та стійкості аграрного виробництва.

Зокрема, визначено такі наукові завдання:

- узагальнити економічну сутність та еволюцію інституційного підходу до управління виробничою діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу в контексті розвитку інституціональної та неоінституціональної теорії;
- систематизувати склад, функції та механізми впливу інституційного середовища управління виробничою діяльністю господарств корпоративного сектору аграрної економіки з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору;
- обґрунтувати методичні підходи та інструментарій дослідження інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю в сільськогосподарських підприємств;
- оцінити сучасний стан інституційного середовища функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу в Україні;
- проаналізувати практику управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням дії інституційних чинників;
- виявити та систематизувати інституційні дисфункції, що впливають на ефективність і стійкість виробничої діяльності господарств корпоративного сектору аграрної економіки;
- розробити концептуальні засади вдосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати інституційні інструменти підвищення ефективності управління виробничою діяльністю господарств корпоративного сектору аграрної економіки з урахуванням цифровізації та ризик-орієнтованого підходу;
- визначити стратегічні напрями розвитку інституційного середовища управління виробничою діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу в умовах післявоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є система управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у контексті формування та розвитку інституційного середовища.

Предметом дисертаційного дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад формування та розвитку інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. У дисертаційній роботі використано комплекс загальнонаукових, спеціальних та економетричних методів пізнання, що забезпечило системність і достовірність отриманих результатів. Застосовано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, історико-логічний метод для узагальнення теоретичних засад і еволюції інституційного підходу до управління виробничою діяльністю аграрних підприємств. Системний і структурно-функціональний підходи використано для дослідження складу, функцій та механізмів впливу інституційного середовища на управління виробничою діяльністю. Для аналізу сучасного стану інституційного забезпечення та практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств застосовано економіко-статистичні методи, методи порівняльного аналізу, групування, індексний аналіз. Методи експертних оцінок і сценарного аналізу використано для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю в умовах післявоєнного відновлення.

Інформаційна база дослідження. Дослідження ґрунтується на широкому колі джерел, зокрема статистичних матеріалах, нормативно-правових актах, аналітичних публікаціях, наукових статтях і монографіях, а також результатах власних спостережень та використанні інформації з офіційних ресурсів. Ключову інформаційну базу становлять дані Державної служби статистики України, чинна нормативна література та матеріали авторських досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

удосконалено:

підхід до структуризації інституційного середовища управління виробничою діяльністю господарств корпоративного сектору аграрної економіки через виділення його функціональної багаторівневості та уточнення механізмів

впливу на управлінські рішення з урахуванням галузевої специфіки сільського господарства та воєнних ризиків;

аналітичний інструментарій до оцінювання інституційного середовища аграрного бізнесу шляхом урахування структурних зрушень у складі сільськогосподарських підприємств, воєнних шоків і асиметрії доступу до державної підтримки, що дозволило виявити консолідаційний характер післявоєнного відновлення та його інституційні обмеження;

методику ідентифікації інституційних дисфункцій управління виробничою діяльністю господарств корпоративного сектору, що ґрунтується на поєднанні фінансових, виробничих і управлінських індикаторів та дала змогу обґрунтувати домінування адаптаційної моделі «самострахування» над інвестиційно-орієнтованим розвитком;

інституційний інструментарій підвищення ефективності управління виробничою діяльністю господарств корпоративного сектору аграрної економіки через поєднання цифрових управлінських рішень, економіко-математичного моделювання, контрактних і страхових механізмів, що забезпечує перехід від реактивного до превентивного управління ризиками;

набули подальшого розвитку:

наукові положення інституційного та неоінституціонального підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств через їх адаптацію до умов воєнної та післявоєнної нестабільності, що дозволило обґрунтувати інституційне управління як резильєнтно орієнтовану концептуальну рамку, спрямовану на послідовний перехід від виживання до відновлення виробничої діяльності;

методичний інструментарій дослідження інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності у сфері аграрного бізнесу на основі поєднання інституційного й трансакційного аналізу зі статистичними, економетричними та сценарно-модельними методами, що забезпечує узгоджений аналіз інституційних чинників на макро-, мезо- і мікрорівнях;

положення щодо впливу інституційних чинників на практику управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств через кількісне обґрунтування змін у спеціалізації виробництва, технологічній інтенсивності та фінансовій поведінці в умовах воєнної невизначеності;

концептуальні засади вдосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю господарств корпоративного сектору шляхом інтеграції цифровізації, ризик-орієнтованого регулювання та інститутів знань, що обґрунтовано через сценарні прогнози зростання продуктивності праці;

підходи до обґрунтування стратегічних напрямів розвитку інституційного середовища управління аграрним бізнесом у післявоєнний період на основі рейтингово-індексної оцінки інституційної ефективності, що дозволило кількісно підтвердити переваги системної інституційної модернізації над інерційними та адаптаційними сценаріями.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дисертаційного дослідження впроваджено у виробничо-господарську діяльність ТОВ «Агроходінг «Сквира» (довідка 184/10 від 01.10.2025 р.) з метою удосконалення інституційного середовища управління. Їх практична реалізація забезпечила підвищення узгодженості управлінських рішень, а також сприяла адаптації внутрішніх регламентів підприємства до актуальних інституційних трансформацій та сучасних вимог функціонування аграрного сектору.

Наукові положення та практичні рекомендації, обґрунтовані в дисертаційній роботі, використано в процесі вдосконалення системи управління виробничою діяльністю ТОВ «Золоті Луки» (довідка 115/4 від 29.10.2025 р.). Зокрема, їх застосування охоплювало розроблення та оновлення внутрішніх інституційних регламентів, оптимізацію розподілу управлінських повноважень, посилення координації виробничих процесів і забезпечення більшої узгодженості управлінських рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Отримані результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес Білоцерківського національного аграрного університету та використовуються під час викладання дисциплін «Управлінський облік»,

«Менеджмент інноваційного проєкту» і «Аграрний менеджмент» (довідка 156/57 від 12.11.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням автора, у межах якого всі отримані результати, висновки та наукові положення становлять його особистий науковий доробок. У публікаціях, виконаних у співавторстві, використано лише ті матеріали та результати, що отримані автором у процесі власних досліджень.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові та практичні результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції (25 березня 2025 р., м. Полтава), III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених» (14–15 квітня 2025 р., м. Полтава), а також на X Міжнародній науково-практичній конференції (15 травня 2025 р., м. Кам'янець-Подільський; Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження відображено у 10 наукових працях загальним обсягом 2,95 друк. арк. (авторський внесок – 2,13 друк. арк.), серед яких 6 статей опубліковано у наукових фахових виданнях України, 1 стаття – у виданні, що індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, а також 3 тези доповідей на науково-практичних конференціях різних рівнів.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, який налічує 151 найменувань. Загальний обсяг дисертації становить 266 сторінок. Робота ілюстрована 18 таблицями та 14 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність та еволюція інституційного підходу до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств

Інституційний підхід в економічній науці сформувався наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття як відповідь на ускладнення соціально-економічних процесів і обмеженість пояснювального потенціалу ортодоксальної неокласичної теорії. Його виникнення зумовлене посиленням монополізації економіки, загостренням циклічних криз, соціальними конфліктами та зростанням ролі колективних форм організації праці. За цих умов традиційні моделі раціонального вибору виявилися недостатніми для пояснення реальної економічної поведінки та механізмів функціонування ринку.

Засновниками класичного інституціоналізму вважаються представники американської інституціональної школи – Торстейн Веблен, Джон Коммонс і Уеслі Мітчелл. Для цього напрямку характерне трактування економіки як результату історичного розвитку суспільства, колективної поведінки та дії стійких соціальних норм. Т. Веблен у своїх працях акцентував увагу на соціально-психологічних чинниках економічної поведінки, зокрема ролі звичаїв, традицій і статусних мотивів, що зумовлюють нераціональні форми споживання [1]. Дж. Коммонс, як провідний представник правового інституціоналізму, розглядав економічні процеси крізь призму правових норм і колективних дій, підкреслюючи роль інститутів у врегулюванні конфліктів та еволюційній трансформації суспільства [2]. У. Мітчелл, засновник емпірично-статистичного напрямку, зосереджував увагу на аналізі економічних циклів і кон'юнктури ринку, обґрунтовуючи необхідність активного державного регулювання на основі системного аналізу макроекономічної динаміки [3].

Після Другої світової війни інституціональна традиція тимчасово втратила провідні позиції під впливом кейнсіанства та неокласичної парадигми. Водночас із середини XX століття формується неоінституціоналізм, або нова інституційна економіка, яка інтегрувала інституційний аналіз у мейнстрім економічної науки. Засадничі положення цього напрямку пов'язані з працями Рональда Коуза, який обґрунтував роль транзакційних витрат у поясненні меж фірми та функціонування ринку [4]. Подальший розвиток неоінституціоналізму відбувався в роботах Дугласа Норта, який досліджував інститути як чинник довгострокового економічного розвитку [5], та Олівера Вільямсона, який розвинув теорію транзакційних витрат і контрактних відносин [6]. Значний внесок у формування теорії прав власності зробили Армен Алчіан і Гарольд Демсетц, а в теорію суспільного вибору – Джеймс Б'юкенен. У межах цього напрямку інститути розглядаються як результат взаємодії раціональних агентів, що дозволило поєднати інституційний аналіз з формалізованими методами економічної науки [7].

На думку автора, інституційний підхід слід розглядати не лише як окремий теоретичний напрям, а як універсальну методологічну основу аналізу соціально-економічних систем. Його ключова перевага полягає у здатності пояснювати реальну економічну поведінку суб'єктів господарювання з урахуванням формальних і неформальних правил, історично сформованих обмежень та стимулів. Особливої актуальності інституційний підхід набуває за умов трансформаційних економік, де ефективність ринкових механізмів визначається не стільки їхнім формальним запровадженням, скільки якістю інституційного середовища, рівнем довіри та стабільністю прав власності.

В українській економічній науці інституційний підхід розвивається переважно у контексті аналізу трансформаційних процесів, аграрних реформ і державного регулювання. Представники української інституціональної школи, зокрема М. Й. Малік, О. М. Шпикуляк, акцентують увагу на поєднанні формальних інститутів з неформальними практиками господарювання, соціальним капіталом та історично сформованими моделями поведінки. У їхніх

працях інституційний підхід тісно пов'язується з проблемами продовольчої безпеки, сталого розвитку, резильєнтності аграрного сектору та ефективності державної економічної політики, що надає йому виразної прикладної спрямованості [8].

З метою узагальнення еволюції інституційного підходу в економічній науці та систематизації ключових наукових шкіл і представників доцільно виокремити основні етапи його розвитку. Така структуризація дозволяє простежити зміну методологічних орієнтирів інституціоналізму, трансформацію його предметного поля та розширення аналітичного інструментарію відповідно до соціально-економічних викликів різних історичних періодів (А.1).

Представники класичного інституціоналізму – Торстейн Веблен, Джон Коммонс, Уеслі Мітчелл – розглядали інститути як історично сформовані соціальні звички, правові норми та колективні форми дії, що визначають економічну поведінку індивідів і груп. У межах цієї традиції інститути трактуються як еволюційний продукт суспільного розвитку, який формується під впливом культурних цінностей, соціальної структури та психологічних особливостей поведінки [9]. Економічні процеси, відповідно, розглядаються не ізольовано, а в контексті ширших соціальних відносин, де ключову роль відіграють усталені моделі поведінки, традиції та норми взаємодії. Класичні інституціоналісти підкреслювали, що інститути не є статичними утвореннями: вони змінюються поступово, у процесі адаптації суспільства до нових економічних і соціальних умов, а тому економічна еволюція має кумулятивний і нерівномірний характер [10]. Важливою особливістю цього підходу є критичне ставлення до ідеї саморегульованого ринку та визнання необхідності колективних і державних механізмів впливу на економічний розвиток.

Нова інституційна економіка, представлена працями Рональда Коуза, Дугласа Норта, Олівера Вільямсона, Армена Алчіана та Гарольда Демсетца, змістила акцент з описового аналізу соціальних процесів на дослідження інститутів як створених людьми обмежень, що структурують стимули економічних агентів і знижують рівень невизначеності в процесі обміну. У межах

цього підходу інститути розглядаються як раціонально обрані правила, покликані мінімізувати транзакційні витрати, забезпечити захист прав власності та підвищити передбачуваність економічної взаємодії [11]. Особлива увага приділяється аналізу контрактних відносин, організаційним формам господарювання та механізмом координації між учасниками ринку.

На відміну від класичного інституціоналізму, нова інституційна економіка ґрунтується на принципах методологічного індивідуалізму та активно використовує формалізовані інструменти економічного аналізу [12]. Водночас вона зберігає ключову ідею про визначальну роль інститутів у формуванні економічної поведінки, поєднуючи її з аналізом стимулів і обмежень, що постають перед індивідами та організаціями. Важливим аспектом цього підходу є дослідження взаємодії формальних і неформальних інститутів, а також ефективності механізмів їх забезпечення, зокрема правозастосування, контролю та санкцій. Саме якість таких механізмів визначає ступінь дієвості інституційних правил і їхній вплив на економічну ефективність.

Інституційне середовище включає не лише самі правила, а й механізми їх реалізації – правозастосування, санкції, рівень правопорядку та довіри. Логіка формування інституційного середовища та його впливу на економічну поведінку узагальнена на А.2, де показано, як формальні й неформальні інститути трансформуються у стимули та обмеження для економічних агентів.

Теоретичне осмислення ролі неформальних інститутів значною мірою ґрунтується на міждисциплінарних підходах, зокрема соціально-економічних і антропологічних концепціях. У цьому контексті важливе значення має ідея «вбудованості» економіки в соціальні відносини, відповідно до якої господарська діяльність не існує автономно, а функціонує в межах ширших соціальних структур [13]. Такий підхід дозволяє трактувати неформальні інститути не як відхилення від формальної економіки, а як органічний механізм її функціонування, особливо за умови обмеженої ефективності формального регулювання. Неформальні норми та практики в цьому випадку виконують стабілізуючу функцію, пом'якшуючи наслідки надмірної ринкової або

адміністративної регламентації та забезпечуючи соціальну інтеграцію економічних процесів.

У межах інституційної економіки формальні інститути розглядаються як інструменти зниження невизначеності та транзакційних витрат шляхом стандартизації правил і гарантування прав власності [14]. Проте їхня ефективність істотно залежить від узгодженості з неформальними нормами. У випадку інституційного розриву, коли формально запроваджені правила не відповідають усталеним моделям поведінки, зростає роль неформальних інститутів як компенсаторного механізму. Вони можуть знижувати ефект взаємодії та забезпечувати виконання домовленостей, але водночас здатні вступати в конфлікт із формальними правилами, стимулюючи тінізацію економічної діяльності.

З позицій автора, інтеграція соціально-економічних і антропологічних підходів до аналізу неформальних інститутів суттєво розширює пояснювальний потенціал інституційної теорії. Для економік трансформаційного типу, зокрема України, неформальні інститути – традиції господарювання, неофіційні форми кооперації, локальні мережі довіри – є системою складовою економічного механізму, а не тимчасовим відхиленням. Особливо це стосується аграрного сектору, де історично сформовані практики землекористування та взаємодії між учасниками ринку відіграють ключову роль у зниженні ризиків і забезпеченні економічної стійкості. Відтак стратегічним завданням інституційного розвитку є не витіснення неформальних інститутів, а їхнє узгодження з формальними правилами з метою підвищення ефективності управління та забезпечення сталого економічного розвитку.

Важливою особливістю інституційного підходу є чітке розмежування між інститутами як правилами та організаціями як суб'єктами дії. Організації (підприємства, державні органи, кооперативи, асоціації) функціонують у межах існуючих інститутів, але водночас впливають на їхню зміну. Саме ця взаємодія формує інституційну динаміку економічної системи.

На думку автора, для аграрного сектору України вирішальним є узгодження формальних інститутів (аграрне та земельне законодавство, державна підтримка)

з неформальними практиками господарювання, оскільки їхній розрив породжує інституційну нестабільність і знижує ефективність економічної політики.

Визначальною категорією нової інституційної економіки є транзакційні витрати – витрати, пов’язані з організацією економічного обміну, а не з безпосереднім виробництвом. Цей підхід розроблений у працях Р. Коуза та О. Вільямсона і надалі розвинений Д. Нормом, який пов’язав рівень транзакційних витрат з еволюцією інститутів.

Транзакційні витрати охоплюють витрати на пошук інформації, переговори, укладання та контроль виконання контрактів, захист прав власності та зниження ризиків опортуністичної поведінки [15]. Цих витрат величина безпосередньо залежить від якості інституційного середовища: слабкі інститути підвищують витрати обміну, тоді як ефективні правила гри сприяють їх мінімізації.

Взаємозв’язок між інститутами, транзакційними витратами та економічною результативністю узагальнено на рисунку 1.1, яка демонструє механізм впливу інституцій на економічну ефективність і стійке зростання.

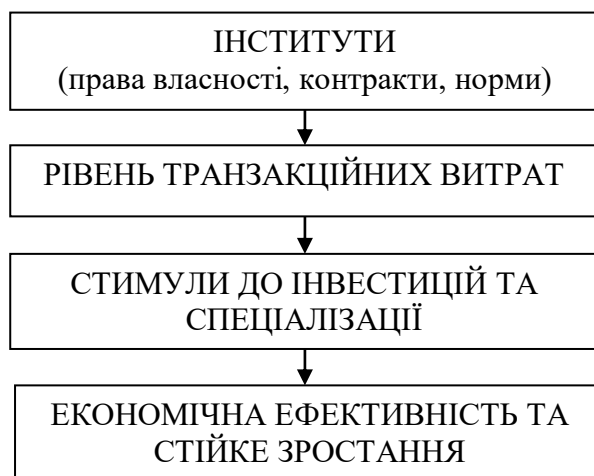


Рис. 1.1. Вплив інститутів на економічну ефективність

Джерело: розробка автора.

Подана на рисунку 1.1 логічно-структурна схема відображає причинно-наслідковий механізм впливу інституційного середовища на економічну ефективність та стійке економічне зростання. Її побудова відповідає ключовим положенням неоінституціональної теорії та дозволяє систематизувати

взаємозв'язки між формальними інститутами, поведінкою економічних агентів і макроекономічними результатами.

Науковці інституційного напрямку наголошують, що саме здатність інститутів зменшувати невизначеність і транзакційні витрати пояснює відмінності в рівнях економічного розвитку між країнами [16]. З позиції автора, в сільськогосподарській економіці України транзакційні витрати є ключовим прихованим фактором неефективності, що вимагає комплексного інституційного оновлення, а не точкових регуляторних змін.

Автор вважає, що інститути слід розглядати як фундамент економічної системи, від якого залежать ефективність, стійкість та адаптивність аграрного сектору за структурних і зовнішніх шоків.

Інституційний підхід у сучасній економічній науці сформувався як міждисциплінарний напрям дослідження, що поєднує економічні, правові та соціальні аспекти функціонування господарських систем. Його ключовою особливістю є зміщення аналітичного фокусу з ізольованої поведінки економічних агентів на систему правил, норм і механізмів координації, в межах яких відбувається економічна діяльність. У цьому контексті систематизація базових категорій інституційного підходу є необхідною передумовою для формування цілісної методологічної основи дослідження (табл.1.1).

Базовою категорією виступають інститути, які у класичному інституціоналізмі трактуються як формальні та неформальні правила економічної поведінки. У працях Т. Веблена та Дж. Коммонса інститути розглядаються як результат історичного розвитку суспільства, що відображає звичаї, традиції, правові норми та колективні дії, які безпосередньо впливають на мотивацію економічних агентів [17].

Подальший розвиток інституційної теорії пов'язаний з поняттям інституційного середовища, яке у новій інституційній економіці, насамперед у працях Д. Норта, трактується як сукупність формальних правил, неформальних обмежень і механізмів примусу до їх дотримання [18]. Саме якість інституційного

середовища визначає передбачуваність економічних процесів та здатність економіки до довгострокового розвитку.

Таблиця 1.1

Ключові категорії інституційного підходу

Категорія	Зміст категорії	Наукова школа	Представники
Інститути	Формальні та неформальні правила економічної поведінки	Класичний інституціоналізм	Т. Веблен, Дж. Коммонс
Інституційне середовище	Сукупність правил та механізмів їх дотримання	Нова інституційна економіка	Д. Норт
Транзакційні витрати	Витрати координації та обміну	Нова інституційна економіка	Р. Коуз, О. Вільямсон
Права власності	Структура стимулів і відповідальності	Теорія прав власності	А. Алчіан, Г. Демсетц
Контрактні відносини	Форми координації економічної діяльності	Теорія контрактів	О. Вільямсон
Інституційна якість	Інклюзивність та ефективність правил гри	Інституційна економіка розвитку	Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон

Джерело: на основі узагальнень науковців.

Важливе місце в інституційному аналізі займає категорія транзакційних витрат, що відображає витрати координації та обміну між економічними агентами. У концепціях Р. Коуза та О. Вільямсона транзакційні витрати виступають ключовим пояснювальним чинником вибору форм організації економічної діяльності, зокрема співвідношення між ринком, ієрархією та гібридними структурами [19].

Категорія прав власності, розроблена в межах відповідної теорії А. Алчіаном і Г. Демсетцем, акцентує увагу на структурі стимулів і відповідальності економічних агентів [20]. Чітко визначені та захищені права власності формують мотивацію до ефективного використання ресурсів, інвестування та інноваційної діяльності.

Тісно пов'язаною з теорією транзакційних витрат є категорія контрактних відносин, яка в працях О. Вільямсона розглядається як форма координації економічної діяльності за умов обмеженої раціональності та опортунізму.

Контракти виступають інструментом мінімізації ризиків і забезпечення стабільності взаємодії між суб'єктами господарювання [21].

У працях Д. Аджемоглу та Дж. Робінсона інституційна якість пов'язується з інклюзивністю та ефективністю «правил гри», які визначають здатність економіки забезпечувати стаке зростання, соціальну стабільність і довгострокову конкурентоспроможність [22].

Для систематизації зазначених теоретичних підходів, їх ключових представників та прикладного значення для управління аграрним бізнесом доцільно узагальнити їх у дод. А.3, що дозволяє наочно простежити як базові категорії інституціоналізму, так і трансформацію їх управлінських акцентів за умов війни.

У дод. А.3 підтверджується, що сучасний інституційний підхід не зводиться до аналізу окремих економічних категорій, а формує комплексну аналітичну рамку дослідження управлінських рішень, організаційних структур і контрактних відносин в аграрному секторі. Теорія прав власності визначає базові стимули інвестування та відповідальності, агентська теорія – механізми контролю й мотивації, теорія транзакційних витрат – вибір ефективних форм координації, контрактний підхід – адаптивність договірних відносин, а інституційна економіка розвитку – роль довіри та колективних дій.

Водночас за воєнних умов відбувається функціональне зміщення акцентів зазначених теорій: якщо в мирний період вони орієнтовані переважно на оптимізацію ефективності та зниження витрат, то під час війни їхнє прикладне значення дедалі більше пов'язується із забезпеченням стійкості, адаптивності та збереження економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Для України це означає, що інституційний підхід набуває не лише аналітичного, а й стратегічного характеру, слугуючи теоретичною основою для формування політики підтримки аграрного сектору та управлінських рішень у період кризи й післявоєнного відновлення.

Теорія прав власності, розроблена в працях Р. Коуза, А. Алчіана та Г. Демсетца, у мирний період зосереджується на чіткості специфікації прав та

формуванні стимулів до інвестицій і раціонального використання ресурсів. За війни акцент зміщується на здатність інститутів власності забезпечити збереження активів, компенсацію втрат, правонаступництво та відновлення прав після завершення бойових дій. Власність набуває не лише економічного, а й безпекового виміру, що особливо відчутно в аграрному секторі, де земля, техніка й інфраструктура безпосередньо пов'язані з територіальними ризиками. З позиції автора, у таких умовах держава змушена виконувати роль не лише гаранта прав, а й активного компенсатора та страховика, інакше економічна мотивація суб'єктів господарювання суттєво послаблюється.

Агентська теорія, сформована в працях А. Берлі, Г. Мінза, а згодом М. Дженсена та В. Меклінга, традиційно аналізує конфлікти інтересів та інформаційну асиметрію між принципалами і агентами. У мирний період її інструментарій спрямований на мінімізацію агентських витрат через формалізовані механізми контролю, стимулювання та корпоративного управління. За умов війни ці механізми часто втрачають ефективність через обмеження контролю, мобілізацію персоналу та зростання невизначеності. Це зумовлює трансформацію агентських відносин у напрямі більшої децентралізації, підвищення ролі довіри, репутаційних факторів і гнучких контрактних форм. У аграрному бізнесі воєнного періоду це проявляється в автономії управлінців на місцях, поширенні неформальних домовленостей та адаптивних систем мотивації.

Теорія транзакційних витрат, започаткована Р. Коузом і розвинена О. Вільямсоном, за мирних умов пояснює вибір між ринком, ієрархією та гібридними формами організації діяльності з позицій мінімізації витрат обміну. Війна різко підвищує транзакційні витрати через логістичні збої, зростання ризиків невиконання контрактів, дефіцит інформації та опортуністичну поведінку. У результаті економічні суб'єкти дедалі частіше надають перевагу вертикальній інтеграції, довгостроковим контрактам і кооперативним формам, що дозволяють зменшити невизначеність і забезпечити контроль над критично важливими ланками ланцюга створення вартості. Для України це пояснює посилення ролі агрохолдингів і державної координації експорту за умов війни.

Системне узагальнення зміни аналітичного фокусу інституційних теорій у мирний та воєнний періоди наведено в дод А.4, яка демонструє, що за умов війни пріоритети економічного аналізу зміщуються від максимізації ефективності до забезпечення резильєнтності та стабільності.

Зміна фокусу інституційних теорій у мирний і воєнний періоди відображає перехід від логіки довгострокового зростання до логіки стійкості та виживання економічних систем.

За умов війни інституційний аналіз зосереджується не стільки на підвищенні ефективності, скільки на збереженні активів, безперервності господарської діяльності та мінімізації системних ризиків, що особливо актуально для аграрного сектору.

У теорії прав власності відбувається зміщення акценту від специфікації прав і інвестиційних стимулів до їх захисту, компенсації збитків і правонаступництва, що скорочує інвестиційні горизонти та підсилює роль державних гарантій. Агентська теорія за умов війни менше спирається на жорсткий контроль і більше – на довіру, децентралізацію та гнучкі управлінські рішення. Теорія транзакційних витрат трансформується у напрямі інтеграції, кооперації та державної координації, що стимулює укрупнення структур і вертикальну інтеграцію в аграрному виробництві. У теорії контрактів зростає значення неповних та адаптивних угод, здатних враховувати форс-мажорні обставини. В інституційній економіці розвитку пріоритет зсувається від зростання й інклюзивності до забезпечення стійкості та стабілізації, що визначає переважання антикризових заходів над стратегічними цілями розвитку.

У період війни сільськогосподарські підприємства функціонують за екстремальної невизначеності, підвищених ризиків і системних обмежень доступу до ресурсів, що зумовлює трансформацію інституційного середовища та зміну логіки економічної поведінки. За таких умов формальні та неформальні інститути виконують не лише регулятивну, а й життєзабезпечувальну функцію, спрямовану на підтримання безперервності виробництва, збереження ресурсного потенціалу та мінімізацію втрат. Теоретично це пояснюється переходом

сільськогосподарських підприємств від моделі економічної оптимізації до моделі виживання, у межах якої пріоритет надається не максимізації прибутку, а збереженню здатності до відтворення [23].

Формальні інститути у воєнний період у сільському господарстві функціонують у режимі надзвичайного регулювання, що передбачає оперативну зміну правил землекористування, логістики, експорту, фінансування та державної підтримки. Їхня теоретична роль полягає у забезпеченні мінімальної керованості аграрного сектору, мобілізації продовольчих ресурсів і підтриманні продовольчої безпеки. Водночас війна істотно знижує спроможність формальних інститутів до повноцінного виконання своїх функцій: порушуються механізми правозастосування, ускладнюється доступ до фінансових і страхових інструментів, зростає фрагментарність дії нормативних правил на різних територіях. У результаті сільськогосподарські підприємства стикаються з інституційним розривом між формально встановленими нормами та реальною практикою господарювання.

За цих умов різко посилюється роль неформальних інститутів, які в теорії виживання розглядаються як ключовий адаптаційний механізм економічних агентів у кризових ситуаціях. У працях представників цього напрямку наголошується, що за умов загрози втрати засобів існування суб'єкти господарювання орієнтуються на стратегії мінімізації ризиків, збереження доступу до базових ресурсів і підтримання соціальних зв'язків. Для сільськогосподарських підприємств це проявляється у використанні неформальних домовленостей щодо оренди землі, спільного використання техніки, доступу до пального, насіння, робочої сили та каналів збуту. Такі практики ґрунтуються на довірі, репутації, взаємності та локальних нормах поведінки, що дозволяє зменшувати транзакційні витрати й забезпечувати виробничу безперервність в умовах неефективності формальних інституцій [24].

З позицій теорії виживання, неформальні інститути в аграрному секторі виконують компенсаторну функцію, заміщуючи або доповнюючи формальні правила там, де вони є недієвими або надто жорсткими. Такі механізми

відповідають логіці «моральної економіки», у межах якої пріоритет надається збереженню мінімально прийнятного рівня відтворення, а не дотриманню абстрактних ринкових принципів [25]. Водночас тривале домінування неформальних практик може призводити до закріплення закритих мереж доступу до ресурсів, обмеження конкуренції та відтворення інституційної фрагментації в аграрному секторі.

Теорія резильєнтності дозволяє поглибити розуміння цієї динаміки, розглядаючи сільськогосподарські підприємства як соціально-економічні системи, здатні адаптуватися, трансформуватися й зберігати функціональність під впливом шоків [26]. У цьому контексті формальні інститути виконують роль структурного каркасу резильєнтності, забезпечуючи базові правила гри, тоді як неформальні інститути формують гнучкий адаптаційний контур, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на порушення логістики, втрату ринків збуту або зміну умов доступу до ресурсів. Резильєнтність сільськогосподарських підприємств у період війни проявляється не у поверненні до довоєнної рівноваги, а у здатності змінювати виробничі стратегії, структуру посівів, канали реалізації та форми кооперації з урахуванням нових обмежень.

З авторської точки зору, поєднання теорії виживання та теорії резильєнтності створює продуктивну аналітичну рамку для дослідження функціонування сільськогосподарських підприємств у період війни. Вона дозволяє пояснити, чому економічна поведінка в аграрному секторі відхиляється від класичних моделей ефективності та чому неформальні інститути набувають системного характеру. Стратегічним завданням інституційної політики у воєнний і післявоєнний періоди має стати трансформація інститутів виживання в інститути розвитку, тобто поступова інституціоналізація адаптаційних практик, їхнє узгодження з формальними правилами та вбудовування у механізми державної аграрної політики з метою підвищення довгострокової стійкості й конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Узагальнення положень теорії виживання, інституційної економіки та теорії резильєнтності дає підстави стверджувати, що функціонування

сільськогосподарських підприємств у період війни має поетапний характер і супроводжується зміною домінуючих інституційних механізмів управління. За умов воєнного шоку сільськогосподарські підприємства вимушено переходять від орієнтації на економічну ефективність до логіки збереження виробничої спроможності, що зумовлює еволюцію управлінських рішень від інститутів виживання до інститутів відновлення та розвитку. Така еволюція концептуально відображена в інституційній моделі «Виживання → Адаптація → Резильєнтність → Відновлення» (дод. А.5).

Горизонтальна логіка моделі відображає поступову еволюцію управлінських рішень сільськогосподарських підприємств – від домінування інститутів виживання до формування інститутів довгострокового розвитку.

На стадії виживання, що відповідає екстремальній фазі функціонування сільськогосподарських підприємств, ключовою метою є недопущення зупинки виробництва та втрати базових ресурсів. Стадія адаптації характеризується переходом сільськогосподарських підприємств до активного пристосування до нових умов господарювання, зумовлених порушенням логістики, обмеженням експорту та дефіцитом фінансових ресурсів. На стадії резильєнтності сільськогосподарські підприємства набувають здатності функціонувати за тривалої нестабільності без втрати ключових виробничих функцій. Стадія відновлення пов'язана з переходом сільськогосподарських підприємств від економіки виживання до економіки розвитку та довгострокового зростання. На цьому етапі домінуючу роль починають відігравати формальні інститути розвитку, що забезпечують інвестиційну активність і структурну модернізацію аграрного сектору.

Інституційний підхід до управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств виходить із положення, що економічні результати аграрного виробництва визначаються не лише ресурсним забезпеченням і технологічним рівнем, а передусім якістю формальних і неформальних «правил гри», у межах яких діють суб'єкти господарювання. Представники класичного інституціоналізму, зокрема Т. Веблен і Дж. Коммонс,

підкреслювали соціальну вкоріненість аграрного виробництва та залежність економічної поведінки фермерів від традицій, звичаїв і колективних форм організації [27]. У межах нової інституційної економіки Р. Коуз і О. Вільямсон довели, що вибір організаційних форм аграрного бізнесу – від індивідуальних фермерських господарств до кооперативів і вертикально інтегрованих структур – зумовлюється прагненням мінімізувати транзакційні витрати за умов невизначеності та опортуністичної поведінки контрагентів [28]. Таким чином, інституційне середовище визначає не лише рівень ефективності, а й саму модель управління агропідприємствами.

В українському аграрному секторі інституційне середовище формувалося за умов тривалої трансформації, що супроводжувалася нестабільністю формальних правил і слабкістю механізмів їх реалізації. Українські науковці зазначають, що одним із ключових інституційних обмежень тривалий час залишався інститут прав власності на землю [29]. Неповна специфікація «пучка прав» унаслідок мораторію на купівлю-продаж сільськогосподарських земель обмежувала інвестиційні стимули, стримувала розвиток фермерських господарств і формувала орендно орієнтовану модель управління сільськогосподарськими підприємствами. З позицій теорії прав власності (А. Алчіан, Г. Демсетц) така ситуація знижувала зацікавленість суб'єктів господарювання у довгострокових інвестиціях у родючість ґрунтів, інфраструктуру та інновації.

За умов інституційної нестабільності великі сільськогосподарські компанії та агрохолдинги змогли краще адаптуватися до змін завдяки доступу до капіталу, технологій і можливостей вертикальної інтеграції. Як зазначають Ю.О. Лупенко, О. М. Шпикуляк, агрохолдинги в Україні виникли як інституційна відповідь на слабкість ринкових, кредитних і страхових інститутів, фактично виконуючи квазіінституційну функцію координації виробництва, логістики та експорту [30]. Водночас така модель управління породила комплекс інституційних бар'єрів, які особливо відчутно проявляються для малих і середніх агропідприємств.

Сутність і наслідки цих бар'єрів узагальнено в до. Б.1, яка відображає взаємозв'язок між типами інституційних обмежень, їх науковими інтерпретаціями та управлінськими наслідками.

Формальні дисфункції посилюються неформальними обмеженнями, а слабкість ринкових і фінансових інститутів зумовлює появу ієрархічних або залежних форм організації виробництва.

За воєнних умов ці бар'єри не лише загострюються, а й трансформують саму логіку управління, зміщуючи її від оптимізації ефективності до забезпечення стійкості та збереження господарської діяльності.

Узагальнюючи погляди Д. Норта, О. Вільямсона, Е. Остром та українських дослідників, можна стверджувати, що інституційні бар'єри управління агропідприємствами в Україні мають системний характер і формуються на перетині формальних правил, неформальних норм і управлінської культури. На думку автора, ключовою проблемою є інституційна асинхронність, за якої формальні реформи випереджають еволюцію неформальних інститутів і практик управління. Подолання цих бар'єрів потребує не лише вдосконалення законодавства, а й цілеспрямованого розвитку інститутів довіри, кооперації та прогнозованої державної політики. За умов війни та післявоєнного відновлення саме формування узгодженої інституційної архітектури управління є ключовою передумовою підвищення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку аграрного сектору України.

Інституційний підхід також акцентує увагу на ролі неформальних норм, які нерідко обмежують ефективність формальних реформ. До таких проблем належать низький рівень довіри між сільськогосподарськими виробниками, недостатньо розвинена культура співпраці, а також корупційні ризики у сфері розподілу державної підтримки. Без трансформації цих неформальних інститутів навіть якісні нормативно-правові зміни не забезпечують очікуваного економічного ефекту.

Зарубіжний досвід наочно демонструє переваги добре сформованого інституційного середовища. У країнах, де фермери надійно захищені законом,

інтегровані до професійних та кооперативних організацій і мають стабільну державну підтримку, аграрне виробництво характеризується високою продуктивністю та стійкістю проти ринкових коливань. Так, у Нідерландах і Данії навіть невеликі фермерські господарства інтегровані до глобальних ланцюгів створення вартості через розвинену систему кооперативів, мають доступ до інновацій завдяки мережі наукових установ і дорадчих служб, а ефективна правова система гарантує виконання контрактів із переробниками та торговельними мережами. Така модель є результатом тривалого еволюційного розвитку інститутів, а не короткострокових політичних рішень.

Для України питання інституційного забезпечення аграрного сектору є критично важливим у контексті сталого розвитку та інтеграції до світових й європейських ринків. Використання інституційного підходу в управлінні означає, що за ухвалення як управлінських, так і політичних рішень необхідно враховувати не лише їхній безпосередній фінансовий ефект, а й характер інститутів, які вони формують. Наприклад, запровадження нових програм дотацій має супроводжуватися створенням прозорих і підзвітних механізмів їх розподілу, які мінімізують зловживання та не спотворюють економічні стимули. Аналогічно, стратегії розвитку сільських територій повинні передбачати формування місцевих інституцій – громадських організацій, кредитних кооперативів, ринків збуту, – здатних підтримувати малих і середніх виробників.

Підсумовуючи, інституційний підхід дає змогу цілісно оцінити середовище функціонування сільськогосподарських підприємств і виявити системні обмеження – недосконалі закони, слабку координацію, неадекватні стимули для управлінців, – які стримують їхній розвиток. Еволюція інституціоналізму від ідей Т. Веблена і Дж. Коммонса до концепцій Д. Норта й О. Вільямсона збагатила економічну науку інструментарієм аналізу реальних прикладних проблем. За сучасних умов, коли аграрний бізнес дедалі глибше інтегрується до глобальних ринків та зіштовхується з кліматичними, технологічними й геополітичними викликами, значення інститутів лише посилюється. Для України застосування інституційних теорій означає науково обґрунтований курс на вдосконалення

формальних і неформальних «правил гри» в аграрному секторі з метою підвищення його ефективності, інноваційності та довгострокової стійкості.

1.2. Інституційне середовище управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств: склад, функції та механізми впливу

Інституційне середовище аграрного виробництва формує систему базових правил, норм і обмежень, у межах яких здійснюється господарська діяльність сільськогосподарських підприємств, безпосередньо визначаючи характер, логіку та інструментарій управлінських рішень. За умов воєнної нестабільності значення інституційного середовища суттєво зростає, оскільки саме воно задає межі допустимих управлінських дій, визначає рівень ризиків і можливості адаптації сільськогосподарських підприємств до кризових викликів.

У межах інституційного підходу інститути розглядаються як сукупність формальних і неформальних «правил гри», що структурують взаємодію економічних агентів і спрямовують їхню поведінку [31]. Стабільна система таких правил зменшує невизначеність у господарських відносинах, обмежує хаотичність управлінських рішень і формує передбачувані моделі економічної поведінки. У період війни ця функція інституцій набуває особливої ваги, оскільки управління здійснюється за умов підвищених безпекових, фінансових і логістичних ризиків, а також дефіциту ресурсів і часу для прийняття рішень.

У наукових дослідженнях наголошується, що саме якість інституційного середовища визначає ефективність функціонування аграрного сектору та його здатність реагувати на зовнішні шоки [32]. Інституційні перетворення – перегляд і адаптація чинних правил або запровадження нових механізмів регулювання – необхідна умова не лише довгострокового розвитку, а й антикризового управління. За умов війни такі трансформації спрямовані передусім на зниження системних ризиків, підтримку ліквідності підприємств і збереження їхнього виробничого потенціалу.

Специфіка аграрного виробництва, що проявляється у тривалих виробничих циклах, сезонності, високій капіталомісткості та залежності від природно-кліматичних чинників, зумовлює підвищену чутливість управлінських рішень до інституційної нестабільності. У воєнний період ця чутливість посилюється через порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до ринків збуту, зростання виробничих і фінансових ризиків. За таких умов саме інституційні механізми – державна підтримка, компенсаційні програми, податкові послаблення, пільгове кредитування та страхові інструменти – стають ключовими чинниками збереження життєздатності сільськогосподарських підприємств.

Управлінські пріоритети аграрного бізнесу за умов війни зазнають суттєвої трансформації. На перший план виходять завдання збереження активів, підтримання платоспроможності, мінімізації втрат і забезпечення безперервності виробництва. Відповідно, інституційне середовище виконує функцію стабілізуючого елемента, який створює рамкові умови для адаптивного управління, оперативного перегляду стратегічних цілей і застосування антикризових управлінських рішень.

Інституційна система аграрного сектору являє собою структурований комплекс правил і норм, які, з одного боку, формують стимули для ефективної управлінської поведінки суб'єктів господарювання, а з іншого – встановлюють обмеження, спрямовані на захист суспільних інтересів і економічної безпеки.

У воєнний період зазначена функція інституцій трансформується у напрямі посилення координаційної та стабілізаційної ролі держави, яка дедалі більше виступає не лише регулятором, а й активним учасником управління ризиками в аграрному секторі. Це зумовлює зміну управлінських орієнтирів на рівні підприємств, за якої акцент поступово переноситься з короткострокової максимізації прибутку на завдання збереження виробничого потенціалу, підтримання безперервності господарської діяльності та системного управління ризиками. За умов підвищеної невизначеності пріоритетними стають рішення, спрямовані на забезпечення виживання та адаптацію до мінливих інституційних і ринкових умов. У міру стабілізації зовнішнього середовища управлінські

пріоритети трансформуються в напрямі відновлення та формування основ довгострокового сталого розвитку. Така послідовність змін управлінських підходів відображає перехід від реактивних дій до адаптивно-стратегічної моделі управління.

У воєнний період дана взаємозалежність посилюється, оскільки якість інституційного середовища визначає можливості застосування адаптивних і антикризових управлінських рішень, що, у свою чергу, впливають на рівень стійкості, виживання та подальшого відновлення сільськогосподарських підприємств. Таким чином, резильєнтність постає не автономною характеристикою, а результатом взаємодії інституційних умов і управлінських практик.

Інституційне середовище аграрного сектору має складну багаторівневу структуру, що формується взаємодією формальних і неформальних правил, організацій як носіїв інституційних норм та механізмів забезпечення їхнього дотримання. Такий підхід узгоджується з положеннями інституційної економіки, відповідно до яких економічна поведінка суб'єктів визначається не лише ресурсними обмеженнями, а й системою правил, стимулів і санкцій, що задають рамки управлінських рішень [33]. У сукупності ці елементи формують інституційне поле, в межах якого реалізується управління сільськогосподарськими підприємствами, особливо за воєнної нестабільності.

У працях Д. Норта інституційне середовище трактується як сукупність формальних і неформальних обмежень, що структурують взаємодію економічних агентів і знижують невизначеність [34]. З позицій управління це означає, що формальні інститути створюють передбачувані рамки для прийняття стратегічних і тактичних рішень, тоді як неформальні норми визначають фактичну поведінку суб'єктів у ситуаціях, де формальне регулювання є неповним або нестабільним. В аграрному секторі України ця теза має особливу актуальність, оскільки управлінські рішення часто ухвалюються за неповної інформації, підвищених ризиків і зовнішніх шоків.

Формальні інститути, які охоплюють законодавство, державну аграрну політику, стандарти якості, податкові та фінансові регулятори, виступають базовим рівнем інституційної структури. О. Вільямсон у межах теорії транзакційних витрат підкреслював, що стабільність прав власності, ефективність судової системи та культура виконання контрактів є ключовими умовами зниження транзакційних витрат і забезпечення ефективного управління [35]. Для сільськогосподарських підприємств це означає можливість застосування таких управлінських інструментів, як довгострокове планування, контрактне управління, участь у програмах державної підтримки та реструктуризація фінансових зобов'язань. У воєнний період значення формальних інститутів зростає, оскільки саме вони визначають доступ до компенсацій, пільгового фінансування та спеціальних режимів регулювання.

Неформальні інститути – традиції, цінності, рівень довіри, управлінська культура – відповідно до концепції К. Поланьї та сучасних досліджень соціального капіталу, виконують функцію «соціального клею» економічних систем [36]. В аграрному секторі вони істотно впливають на готовність до кооперації, партнерства та впровадження інновацій. Вітчизняні дослідники аграрної економіки наголошують, що саме неформальні норми часто визначають реальну ефективність формальних реформ [37]. З управлінської точки зору це проявляється у використанні інструментів неформального партнерства, кооперативних домовленостей, управління репутацією та комунікаціями, які за війни набувають вирішального значення для підтримання безперервності виробництва.

Організації, за Д. Нормом, виступають «гравцями», які діють у межах інституційних правил, тоді як самі інститути визначають правила гри [38]. У структурі інституційного середовища аграрного сектору організації – державні органи, асоціації, кооперативи, фінансові та дорадчі установи – забезпечують практичну реалізацію інституційних норм і трансформацію їх до конкретних управлінських дій. Як зазначають М. С. Пономарьова, А. С. Фесенко, ефективність аграрного виробництва значною мірою залежить від розвиненості

організаційної інфраструктури та здатності інституцій колективної дії знижувати ризики й транзакційні витрати [39]. Для менеджменту сільськогосподарських підприємств це означає використання таких управлінських інструментів, як участь у кооперативах, залучення дорадчих послуг, інтеграція до професійних мереж.

Механізми забезпечення дотримання інституційних правил становлять завершальний, але критично важливий рівень інституційної структури. У працях О. Вільямсона та представників теорії контрактів підкреслюється, що без ефективних механізмів примусу формальні правила залишаються декларативними [40]. Для аграрного бізнесу це означає, що слабкість судової системи, правоохоронних органів або контролюючих інституцій трансформується у прямі управлінські ризики, змушуючи підприємства застосовувати інструменти самозахисту – страхування, диверсифікацію активів, посилений юридичний супровід і внутрішній контроль. За воєнних умов роль цих інструментів суттєво зростає через підвищені загрози порушення прав власності та контрактних зобов'язань.

Узагальнення складових інституційного середовища, їхнього управлінського наповнення та проявів за воєнних умов подано в дод. Б.2 , що дозволяє системно пов'язати інституційні елементи з відповідними управлінськими інструментами та відобразити структуру інституційного середовища аграрного сектору й специфіку його функціонування в умовах війни.

Показана в дод. Б.2 структура узгоджується з положеннями інституційної економіки, відповідно до яких формальні та неформальні правила, організації й механізми примусу утворюють єдину систему, що визначає поведінку економічних агентів і характер управлінських рішень. З позицій Д. Норта така система знижує невизначеність і структурує вибір менеджменту, тоді як, за О. Вільямсоном, саме її якість визначає рівень транзакційних витрат і можливості ефективного контрактного управління [41]. Вітчизняні дослідники аграрної економіки підкреслюють, що за умов війни узгодженість зазначених складових безпосередньо впливає на здатність сільськогосподарських підприємств

забезпечувати безперервність діяльності, адаптувати управлінські стратегії та формувати резильєнтність [42].

Розглядаючи структуру інституційного середовища аграрного сектору, більшість науковців у межах інституційної економіки сходяться на тому, що ефективність господарської діяльності визначається не лише наявністю ресурсів, а передусім якістю формальних і неформальних правил, організацій та механізмів їхнього забезпечення. Згідно з підходом Д. Норта, інституційне середовище формує рамки економічної поведінки, знижує рівень невизначеності та структурує управлінські рішення суб'єктів господарювання [43]. У цьому контексті формальні інститути задають межі допустимих управлінських дій, тоді як неформальні норми визначають фактичні моделі поведінки за умов неповноти або нестабільності регулювання.

Розвиваючи теорію транзакційних витрат О. Вільямсон, наголошував, що стабільність прав власності, ефективність судової системи та культура виконання контрактів є ключовими передумовами зниження управлінських ризиків і забезпечення ефективного контрактного управління [44]. Вітчизняні дослідники аграрної економіки підкреслюють, що за умов структурних трансформацій та криз саме інституційне середовище визначає здатність аграрного сектору зберігати виробничу функціональність і забезпечувати відтворення ресурсного потенціалу [45].

З позицій теорії резильєнтності, запропонованої К. Холлінгом, інституційне середовище доцільно розглядати як складну адаптивну систему, здатну поглинати зовнішні шоки, трансформувати внутрішню структуру та зберігати ключові функції [46]. У цьому підході резильєнтність не зводиться до простого повернення системи до початкового стану, а передбачає її еволюцію відповідно до нових умов. Концепція *adaptive governance* розширює зазначене бачення, акцентуючи увагу на багаторівневому, гнучкому та децентралізованому характері управління, що поєднує централізовані рішення державної політики з локальними управлінськими практиками підприємств і територіальних громад.

За воєнних умов значення інституційного середовища аграрного сектору знає принципової трансформації, переходячи від ролі переважно регулятивного чинника до визначального елемента адаптивного управління аграрним виробництвом. Це підтверджується динамікою ключових макро- та мікроекономічних показників функціонування галузі в Україні за 2022–2024 рр. Так, за даними Державної служби статистики України, 2022 р. валова додана вартість сільського господарства скоротилася більше ніж на 30 % порівняно з 2021 р., тоді як за 2023–2024 рр. відбулося часткове відновлення (до близько 85–88 % довоєнного рівня), що було зумовлено не стільки ринковими чинниками, скільки інституційною підтримкою з боку держави, зокрема через механізми логістичної координації, експортного регулювання та фінансових гарантій.

У межах сучасних наукових підходів держава дедалі частіше розглядається як інституційний інвестор резильєнтності аграрного сектору, що здійснює довгострокові інвестиції не лише у фінансову підтримку, а передусім у якість інституційного середовища. Статистичні дані підтверджують значущість такого підходу: попри зниження посівних площ 2022 р. майже на 22 %, уже 2024 р. їхній рівень відновився до близько 90 % довоєнного, що стало можливим завдяки стабілізації прав власності на землю, відновленню доступу до кредитних ресурсів та функціонуванню державних і квазідержавних гарантій.

Інституційне середовище у виробничому управлінні сільськогосподарських підприємств виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, які трансформують формальні та неформальні правила у конкретні управлінські інструменти. У наукових працях інституційної економіки підкреслюється, що саме через функції інститутів формуються стимули, обмеження та механізми координації управлінських рішень [41]. За умов війни ці функції набувають прикладного характеру, оскільки безпосередньо визначають здатність сільськогосподарських підприємств використовувати інструменти страхування, резервування ресурсів, диверсифікації та релокації виробництва.

Для систематизації функцій інституційного середовища, їхнього теоретичного змісту та практичної реалізації у виробничому управлінні доцільно

узагальнити відповідні положення в дод. Б.3, яка демонструє трансформацію інституційних функцій до конкретних управлінських інструментів та їх воєнний ефект.

Регулятивна функція інституційного середовища визначає можливість застосування антикризових управлінських інструментів, зокрема формування резервів, релокації виробничих потужностей та адаптації виробничих програм. Її ефективність у воєнний період корелює з такими кількісними індикаторами резильєнтності, як частка підприємств, що зберегли операційну діяльність, та темпи відновлення виробничих обсягів.

Координаційна функція інституційного середовища, відповідно до теорії транзакційних витрат, матеріалізується через коопераційні та колективні механізми управління ресурсами і логістикою. Її результативність доцільно оцінювати за такими індикаторами резильєнтності, як частка продукції, реалізованої через інституційно координовані канали, рівень логістичних витрат у структурі собівартості та стабільність експортних потоків.

Захисна функція інституційного середовища трансформується у механізми страхування, резервування та компенсації втрат і безпосередньо пов'язана з такими кількісними показниками резильєнтності, як частка застрахованих активів, рівень покриття збитків компенсаційними програмами та питома вага підприємств, що уникли банкрутства після шоків.

Інформаційна та стимулююча функції формують основу для сценарного планування і прийняття адаптивних управлінських рішень. Їхня дієвість проявляється через такі індикатори резильєнтності, як швидкість управлінської реакції на шоки, частка підприємств, що використовують прогностні та аналітичні інструменти, а також варіація доходів (volatility) у динаміці.

Визначальною за умов війни є адаптаційна функція інституційного середовища, яка, відповідно до теорії резильєнтності К. Холлінга, характеризує здатність сільськогосподарських підприємств змінювати виробничі та ринкові моделі без втрати ключових функцій. Кількісно ця здатність відображається через

частку підприємств, що здійснили диверсифікацію виробництва, коефіцієнт відновлення посівних площ, а також темпи адаптації експортної структури.

Контрольна та дисциплінарна функції інституційного середовища забезпечують легітимність використання страхових і компенсаційних механізмів та знижують ризики опортуністичної поведінки. Їх результативність доцільно вимірювати через частку цільового використання державної підтримки, рівень участі підприємств у формалізованих програмах, а також зменшення частки порушень і санкцій.

У межах інституційної економіки інституційне середовище розглядається як ключовий механізм трансляції загальносистемних правил у конкретні управлінські рішення підприємств. Д. Норт підкреслював, що інститути формують структуру стимулів і очікувань, у межах яких економічні агенти обирають стратегії поведінки [48]. О. Вільямсон доводив, що якість інституційного середовища визначає рівень транзакційних витрат і, відповідно, вибір управлінських інструментів [49]. У сучасних підходах теорії резильєнтності та *adaptive governance* (Холлінг К., Остром Е.) інституційне середовище трактується як критичний чинник адаптації виробничих систем до зовнішніх шоків [50; 51].

За воєнних умов інституційне середовище справляє на сільськогосподарські підприємства не опосередкований, а безпосередній і багатовимірний вплив, який реалізується через сукупність конкретних інституційно-управлінських механізмів. Ці механізми формують систему стимулів для управлінського персоналу, визначають параметри допустимих управлінських рішень, впливають на структуру виробничих і транзакційних витрат, рівень операційних та інвестиційних ризиків, а також на інтенсивність і спрямованість інвестиційної активності підприємств. У результаті саме інституційні умови значною мірою зумовлюють домінування тих чи інших моделей управлінської поведінки – від консервативних стратегій виживання та мінімізації втрат до адаптивних і стратегічно орієнтованих підходів, спрямованих на збереження та відтворення виробничого потенціалу.

З метою узагальнення зазначених механізмів, їхньої структуризації та виявлення взаємозв'язків між інституційними умовами і практикою управління на рівні окремого підприємства доцільно звернутися до систематизації, наведеної в дод. Б.4. Запропоноване узагальнення дозволяє комплексно представити канали впливу інституційного середовища на управлінську поведінку сільськогосподарських підприємств, а також слугує аналітичною основою для подальшого дослідження ефективності адаптивних управлінських рішень і оцінювання резильєнтності аграрного виробництва за воєнних викликів.

Базовим механізмом інституційного впливу середовища на діяльність сільськогосподарських підприємств є формування системи стимулів і мотивацій, через які визначається часовий горизонт управлінських рішень. За сприятливих інституційних умов менеджмент орієнтується на середньо- та довгострокове планування, що знаходить відображення у зростанні частки підприємств, які здійснюють планування на період понад один виробничий цикл, а також у збільшенні середньої тривалості інвестиційного горизонту.

Другий механізм – вплив інституційного середовища на структуру витрат – проявляється передусім через зміну масштабів транзакційних витрат, зокрема адміністративних, логістичних та витрат на безпеку і захист активів. У воєнний період ці витрати є об'єктивно неминучими, однак їхній рівень суттєво залежить від ефективності інституційних процедур і ступеня цифровізації державного управління.

Інвестиційний механізм, узагальнений у дод. Б.5, демонструє, що інституційне середовище визначає не лише обсяг, а й якість інвестиційних рішень. За воєнних умов інвестиційна активність сільськогосподарських підприємств не зникає, а трансформується, що підтверджується зміною структури капіталовкладень.

Механізм управління ризиками, який у теорії інституційних змін пов'язується зі зменшенням невизначеності, а в концепції резильєнтності – з підтриманням здатності системи функціонувати під впливом шоків, реалізується через страхування, кооперацію, резервування та державні гарантії. Кількісно його

результативність відображається у зростанні частки застрахованих активів, поширенні формалізованих програм управління ризиками та зниженні частки збиткових підприємств.

Похідним від усієї сукупності зазначених механізмів є формування домінуючого стилю управління сільськогосподарськими підприємствами. Як показано в дод. В.1, за умов війни формується резильєнтно-адаптивний стиль управління, який поєднує жорсткий контроль за використанням ресурсів із готовністю до структурних змін, диверсифікації виробництва, релокації та кооперації.

Практика функціонування аграрного сектору переконливо підтверджує положення інституційної теорії про визначальну роль інститутів у формуванні результативності виробничої діяльності. Як зазначають представники інституційної економіки, саме через інституційне середовище абстрактні правила трансформуються у конкретні управлінські рішення, визначаючи інвестиційну активність, структуру виробництва та поведінкові моделі менеджменту [52].

Інституційне середовище аграрного сектору України формувалося за умов тривалої трансформації від командно-адміністративної системи до ринкової економіки. На початковому етапі реформ у 1990-х роках його слабкість проявлялася у відсутності ключових ринкових інститутів, нечіткості прав власності та нестабільності регуляторних правил. У термінах Д. Норта це означало високий рівень невизначеності, який змушував суб'єктів господарювання орієнтуватися на короткострокові управлінські рішення [53].

Тривалий мораторій на купівлю-продаж сільськогосподарських земель є показовим прикладом інституційної недосконалості, що системно обмежувала реалізацію прав власності та стримувала інвестиції у земельний капітал. Фактична відсутність повноцінного ринку землі призводила не лише до консервації низької ефективності використання сільськогосподарських угідь, а й до формування захисно-консервативної моделі управління, за якої сільськогосподарські виробники уникали довгострокових інвестиційних рішень і зосереджувалися на короткостроковій експлуатації ресурсу. За даними Державної служби статистики

України, у період дії мораторію частка капітальних інвестицій у сільському господарстві, спрямованих на відтворення та підвищення якості земельних ресурсів, залишалася стабільно низькою і не перевищувала 5–7 % загального обсягу інвестицій у галузі, що істотно обмежувало потенціал підвищення продуктивності.

Запуск ринку сільськогосподарських земель 2021 року став важливим інституційним зрушенням, яке започаткувало трансформацію земельних відносин і створило передумови для активізації інвестиційної діяльності. За оцінками FAO, повноцінне функціонування ринку землі здатне забезпечити приріст продуктивності аграрного сектору на 5–10 % у середньостроковій перспективі за рахунок кращого перерозподілу ресурсів і зростання інвестицій у технології та інфраструктуру [54].

З позицій проведеного дослідження, інституційне значення запуску ринку землі виходить далеко за межі безпосереднього економічного ефекту. Земельна реформа виступає каталізатором трансформації управлінської логіки сільськогосподарських підприємств, оскільки поява можливості легального відчуження, консолідації та застави земельних ділянок подовжує горизонт стратегічного планування та знижує управлінську невизначеність. У науковому осмисленні земельних трансформацій обґрунтовується, що саме закріплення повноцінних прав власності на землю змінює сприйняття цього ресурсу з тимчасового фактора виробництва на довгостроковий капітальний актив, стимулюючи інвестиції у підвищення родючості ґрунтів, меліорацію, точне землеробство та екологічно орієнтовані технології.

Крім того, в межах сформованої аналітичної позиції підкреслюється, що за воєнних умов ринок землі набуває додаткового управлінського виміру, оскільки виступає інструментом резильєнтності аграрного сектору. Можливість використання землі як застави підвищує доступ сільськогосподарських підприємств до кредитних ресурсів, а ринкова оцінка земельних активів створює фінансову основу для релокації, диверсифікації та післявоєнного відновлення. Водночас відсутність повноцінного та прозорого ринку землі, з точки зору

інституційного аналізу, посилює схильність менеджменту до надмірно обережних і короткострокових управлінських рішень, що обмежує адаптаційний потенціал галузі.

Починаючи з середини 2010-х років, поєднання державної політики підтримки та міжнародних програм технічної допомоги сприяло поступовому відновленню кооперативного руху, що з позицій резильєнс-управління означало формування додаткового рівня адаптаційної спроможності сільськогосподарських підприємств. Фінансові стимули, навчальні програми та нормативне врегулювання створили інституційні умови для зниження транзакційних витрат і переходу від індивідуальних стратегій виживання до колективних стратегій адаптації.

З точки зору резильєнс-управління, молочні кооперативи виконують функцію стабілізації доходів і зниження виробничих ризиків за рахунок спільного збору, охолодження та первинної переробки молока, що дозволяє мінімізувати втрати і підвищити переговорну силу виробників [55]. За воєнний період саме кооперативна форма організації дала змогу зберегти регулярність постачань і доступ до ринків збуту для значної частини дрібних виробників. Аналогічно ягідні кооперативи, орієнтовані на експорт і глибоку переробку, стали інструментом адаптації до логістичних і цінових шоків, забезпечуючи диверсифікацію каналів збуту та формування доданої вартості.

У логіці резильєнс-управління кооперація також виконує адаптаційну та трансформаційну функції, оскільки створює умови для колективних інвестицій у зберігання, переробку, енергетичну автономність і цифрові рішення [56]. Такі інвестиції підвищують здатність сільськогосподарських підприємств не лише реагувати на кризові події, а й змінювати виробничі та управлінські моделі без втрати ключових функцій. У цьому сенсі кооперативи виступають інституційними «амортизаторами», що зменшують чутливість окремих господарств до зовнішніх шоків і подовжують їхній управлінський горизонт.

Водночас українська практика наочно продемонструвала і негативні наслідки інституційної слабкості, зокрема у сфері захисту прав власності. Хвиля

аграрного рейдерства у 2010-х роках оголила системні проблеми правозастосування, фрагментарність реєстраційних процедур та обмежену спроможність державних інституцій забезпечувати непорушність майнових прав.

Наслідком цих процесів стало суттєве зростання управлінських і транзакційних ризиків, унаслідок чого сільськогосподарські підприємства були змушені перерозподіляти ресурси з напрямів розвитку на забезпечення фізичної, юридичної та інформаційної безпеки активів. Статистичні оцінки свідчать, що у другій половині 2010-х років частка витрат на охорону, юридичний супровід та альтернативні механізми захисту прав у структурі непрямих витрат сільськогосподарських підприємств зростає в окремих регіонах до 8–10 %, що знижувало можливості для інвестування у модернізацію виробництва та підвищення продуктивності.

З позицій інституційного аналізу, саме ці виклики зумовили необхідність адаптивної реакції держави, спрямованої на відновлення керованості та довіри до інституційного середовища. Запровадження антирейдерських механізмів, створення спеціалізованих міжвідомчих комісій, цифровізація державних реєстрів і посилення відповідальності за незаконні дії у сфері майнових прав стали прикладом інституційної адаптації до кризових явищ.

У межах сформованої аналітичної позиції підкреслюється, що значення цих інституційних рішень виходить за межі суто правового ефекту. Антирейдерська політика та цифровізація реєстрів виконали функцію стабілізатора управлінських очікувань, знизивши рівень невизначеності та дозволивши аграрним підприємствам поступово повертатися до стратегічно орієнтованих моделей управління. З точки зору резильєнс-управління, такі заходи слід розглядати як інвестиції у відновлення інституційної довіри, без якої неможливе ані нарощування інвестиційної активності, ані формування довгострокових стратегій розвитку.

Міжнародні напрацювання та практика функціонування сільськогосподарських ринків переконливо свідчать, що сформоване та інституційно стабільне середовище є базовою передумовою високої

результативності аграрного виробництва. Показовим прикладом такого підходу виступає Спільна аграрна політика Європейського Союзу, яка протягом тривалого часу задає рамкові умови функціонування фермерських господарств у державах-членах. У наукових дослідженнях CAP інтерпретується як комплексний інституційний механізм, що через систему субсидій, регуляторних вимог і стандартів безпосередньо впливає на управлінські рішення сільськогосподарських виробників, визначаючи структуру виробництва, напрями спеціалізації та інвестиційні пріоритети.

Окремого аналітичного акценту заслуговує розвиток кооперативного руху в країнах Західної Європи та Північної Америки, де кооперативи стали невід'ємним елементом інституційної архітектури аграрних ринків. У працях з інституційної економіки наголошується, що їхня успішність визначається не лише економічними перевагами спільної діяльності, а насамперед наявністю стабільного правового поля та високого рівня міжсуб'єктної довіри. Статистичні дані підтверджують цю тезу: у країнах ЄС через сільськогосподарські кооперативи реалізується понад 50 % сільськогосподарської продукції, а в окремих секторах (молочному, плодоовочевому) цей показник перевищує 60–70 %. У США кооперативи об'єднують близько третини фермерських господарств і відіграють ключову роль у збуті молока, зернових та продукції переробки [58]. Така позиція кооперативів на ринку стала можливою завдяки поєднанню формалізованих інститутів підтримки та усталених неформальних норм співпраці, що дозволило їм перетворитися на впливових учасників аграрної економіки.

Важливою складовою зарубіжного інституційного середовища є також розвинені системи аграрного страхування та дорадництва, які формують для фермерів додатковий рівень економічної безпеки. У США федеральна програма страхування врожаю охоплює понад 85–90 % посівних площ основних сільськогосподарських культур, що суттєво знижує доходну волатильність фермерських господарств. Паралельно мережі дорадчих служб при університетах (Extension Services) щорічно надають консультації мільйонам фермерів, сприяючи впровадженню інноваційних технологій і підвищенню продуктивності. У країнах

ЄС аналогічну роль відіграють національні дорадчі системи, інтегровані з механізмами Спільної аграрної політики, які забезпечують трансфер знань і підтримку екологічно орієнтованих практик [59]. Поєднання страхових інструментів і доступу до знань створює умови для адаптивного управління, за яких сільськогосподарські підприємства можуть експериментувати з новими культурами, технологіями та бізнес-моделями без ризику катастрофічних фінансових втрат.

Подальше поглиблення цих змін доцільно розглядати як необхідну умову підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств та зміцнення їх резильєнтності у довгостроковій перспективі. Саме системне поєднання стабільних правил, інструментів колективної дії, страхового захисту й трансферу знань здатне забезпечити українському аграрному сектору стійкий розвиток і конкурентні позиції в післявоєнний період.

Повномасштабна війна 2022–2024 рр. стала для аграрного сектору України системним шоком, що наочно продемонстрував дію інституційного середовища не в абстрактно-теоретичній, а в прикладній площині. За цих обставин саме інституційні механізми визначали здатність сільськогосподарських підприємств зберігати виробничу функцію, оперативно адаптувати управлінські рішення та мінімізувати економічні втрати. Аналіз воєнних кейсів релокації виробництва, перебудови логістики та використання страхових інструментів дозволяє простежити прямий причинно-наслідковий зв'язок між якістю інституційного забезпечення та результативністю управління за кризових умов.

Найбільш репрезентативним у цьому контексті є кейс аграрної логістики та експорту. До початку повномасштабної війни Україна щорічно експортувала понад 60 млн т зернових і олійних культур, з яких близько 85–90 % транспортувалися через морські порти. Після їх блокади 2022 року обсяги експорту скоротилися приблизно до 48–50 млн т, що означало втрату близько 15–20 % фізичних обсягів реалізації за наявності сформованого виробничого потенціалу.

Наведені показники свідчать про переважно інституційний характер логістичної кризи, оскільки ключові обмеження були пов'язані не з виробничими можливостями аграрного сектору, а з відсутністю заздалегідь адаптованої інституційної та організаційної інфраструктури експорту. Запуск міжнародних механізмів координації, зокрема «зернової ініціативи» та «шляхів солідарності» з Європейським Союзом, 2023 року дозволив частково відновити обсяги експорту до 4,5–5,0 млн т на місяць [60]. Водночас навіть після відновлення обмеженого морського експорту альтернативні маршрути стабільно забезпечували 40–50 % загального обсягу поставок, а 2024 року – понад половину аграрного експорту.

З позицій проведеного аналізу це означає, що йдеться не про тимчасову реакцію на надзвичайні обставини, а про глибшу структурну інституційну трансформацію логістичної моделі аграрного експорту. Сформована за умов війни багатоканальна система поставок поступово закріплюється як нова управлінська та інституційна реальність, що змінює підходи до стратегічного планування, управління ризиками та просторової організації аграрного виробництва в Україні.

Другим важливим воєнним кейсом стала релокація аграрного виробництва та переробних потужностей. Протягом 2022–2024 рр. значна кількість підприємств аграрної переробки, елеваторного господарства та насіннєвого сегмента була змушена частково або повністю перемістити виробничі об'єкти до центральних і західних регіонів України. Для великих агрохолдингів релокація, як правило, охоплювала в середньому 10–15 % активів і розглядалася як елемент диверсифікації ризиків, тоді як для малих і середніх підприємств вона часто означала повне перенесення бізнесу та єдину можливість зберегти господарську діяльність у новій просторовій конфігурації [61]. При цьому економічний ефект релокації проявлявся не у нарощуванні виробництва, а насамперед у запобіганні його повному припиненню та втраті виробничого потенціалу.

Релокацію доцільно інтерпретувати як адаптаційний механізм у логіці теорії резильєнтності К. Холлінга, за якої система змінює свою просторову організацію, водночас зберігаючи ключові функції та здатність до відтворення. Водночас обмежений обсяг державних компенсацій, складність доступу до кредитних

ресурсів і нерівномірність інфраструктурного забезпечення зумовили те, що можливості релокації були доступні передусім економічно сильнішим суб'єктам [62]. Це засвідчує селективний характер інституційного впливу за умов війни, коли однакові формальні правила по-різному реалізуються залежно від фінансової та організаційної спроможності підприємств.

Третім критично важливим воєнним кейсом стало страхування аграрних ризиків. У 2022 році стандартні страхові продукти фактично не враховували воєнні ризики, унаслідок чого менше ніж 5 % посівних площ були застраховані з урахуванням бойових дій. Така інституційна прогалина змусила сільськогосподарські підприємства різко скоротити інвестиційні програми, зменшити посівні площі та переорієнтувати управлінські рішення на накопичення ліквідних резервів. Навіть у відносно безпечних регіонах менеджмент уникав капіталомістких проєктів через неможливість передати катастрофічні ризики на страхові або інші інституційні механізми.

Впродовж 2023–2024 рр. почали формуватися перші елементи інституційної відповіді на ці виклики, зокрема державні компенсаційні програми, пілотні страхові продукти за участі міжнародних фінансових організацій, а також гарантійні механізми підтримки аграрного експорту. Збереження низького рівня страхового покриття залишається одним із визначальних інституційних обмежень, що стримує відновлення інвестиційної активності та ускладнює перехід сільськогосподарських підприємств від стратегій виживання до довгостроково орієнтованих моделей розвитку. Це звужує можливості управлінського персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, посилює орієнтацію на обережну, захисну поведінку та зумовлює спрямування ресурсів передусім на зниження ризиків, а не на технологічне оновлення й структурну модернізацію виробництва.

У цьому контексті в дод. В.2 систематизовано ключові воєнні інституційні кейси аграрного сектору України за 2022–2024 рр. у логіці еволюційної моделі «Виживання → Адаптація → Резильєнтність → Відновлення», що дає змогу

простежити послідовну трансформацію управлінських рішень під впливом змін інституційного середовища.

Аналіз наведених у дод. В.2 кейсів свідчить, що початковою реакцією аграрного сектору на логістичну блокаду експорту стала стадія виживання, для якої характерні надзвичайні та тимчасові інституційні рішення. Міжнародні домовленості та регуляторні послаблення створили мінімально необхідні умови для збереження експортної функції, що зумовило управлінські рішення, орієнтовані на переорієнтацію збуту, скорочення обсягів і використання короткострокових контрактів. У результаті, попри втрату традиційних маршрутів, аграрним підприємствам вдалося зберегти близько 80 % експортного потенціалу, що підтверджує критичну роль інституційних «амортизаторів» на етапі гострої кризи.

Подальший розвиток подій відповідав стадії адаптації, яка проявилася через формування альтернативної логістики та релокацію виробничих потужностей. Інтеграція з митною та транспортною системою Європейського Союзу дала змогу перебудувати ланцюги постачання, змінити виробничі графіки та просторову організацію діяльності. Управлінські рішення на цьому етапі мали вже не реактивний, а адаптивний характер і були спрямовані на стабілізацію потоків продукції. Показовим результатом стало те, що 40–60 % аграрного експорту почало здійснюватися через альтернативні маршрути, що свідчить про закріплення нових логістичних практик у структурі зовнішньоекономічної діяльності.

Стадія резильєнтності, відображена у систематизації воєнних кейсів, представлена прикладом страхування та компенсацій, де інституційні механізми наразі мають обмежений, пілотний характер. Запровадження гарантійних і страхових інструментів дало можливість аграрним підприємствам перейти до формування резервів і часткового обмеження інвестиційних ризиків, що сприяло відносній стабілізації доходів. Водночас неповнота охоплення цими механізмами вказує на те, що інституційна резильєнтність залишається незавершеною і

потребує подальшого розвитку для переходу від утримання функціональності до накопичення адаптаційного потенціалу.

Завершальною стадією, окресленою в узагальненні воєнних інституційних практик, є відновлення, яке пов'язане з інституційною стабілізацією правил і механізмів підтримки логістики та експорту. Повернення підприємств до середньострокового планування засвідчує зміну управлінської логіки від кризового реагування до стратегічної орієнтації. Поступове відновлення обсягів експорту на цій стадії свідчить про те, що інституційні рішення, сформовані за умов війни, починають виконувати не лише компенсаторну, а й відтворювальну функцію.

Узагальнення воєнних кейсів 2022–2024 рр. дає підстави стверджувати, що за умов повномасштабної війни інституційне середовище набуває виразної адаптивно-селективної ролі. Саме воно визначає, які сільськогосподарські підприємства спроможні задіяти управлінські інструменти релокації, логістичної перебудови та страхового захисту, а які опиняються перед необхідністю скорочення або припинення господарської діяльності. Аналіз кількісних показників експорту, логістичних потоків і рівня страхового покриття наочно підтверджує ключові положення інституційної теорії та концепції резильєнтності: навіть за умов значних фізичних і просторових втрат наявність дієвих інституційних механізмів дає змогу зберігати базові виробничі функції аграрного сектору та підтримувати його операційну життєздатність. Водночас без подальшого розвитку системного аграрного страхування й посилення інституційної підтримки логістичної інфраструктури можливості повноцінного післявоєнного відновлення аграрного виробництва залишатимуться суттєво обмеженими.

Послідовний розвиток і модернізація інституційного середовища виступають ключовою передумовою зниження управлінської невизначеності, транзакційних витрат і виробничих ризиків, водночас створюючи стимули для активізації інвестиційної та інноваційної діяльності в аграрному секторі. Узагальнення вітчизняного й зарубіжного досвіду переконливо свідчить, що

стабільні, узгоджені та інституційно вбудовані правила забезпечують довгострокову результативність розвитку сільського господарства, тоді як фрагментарність або нестабільність інститутів зумовлює структурні дисбаланси та стримує галузеву динаміку.

За сучасних умов воєнних і глобальних викликів інституційне середовище набуває додаткового змістового навантаження, виконуючи функцію формування резильєнтності сільськогосподарських підприємств і визначаючи їхню спроможність переходити від режиму виживання до адаптації та подальшого відновлення. У цьому контексті створення сприятливого інституційного середовища має розглядатися як один із пріоритетних напрямів державної аграрної політики та управлінських рішень як на галузевому, так і на мікрорівні. Реалізація такого підходу формує підґрунтя для сталого розвитку сільського господарства та посилення конкурентоспроможності аграрного сектору України в довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи та інструментарій дослідження інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю в аграрному секторі

Дослідження аграрного сектору за сучасних умов вимагає переосмислення інституційних підходів з урахуванням воєнних ризиків, системних шоків і потреби забезпечення економічної резильєнтності. Війна радикально змінює функціонування аграрної економіки, трансформуючи роль інститутів від інструментів підвищення ефективності до механізмів виживання, адаптації та відновлення виробничого потенціалу. У цьому контексті особливої актуальності набуває синтез класичних і сучасних інституційних теорій із концепцією резильєнтності соціально-економічних систем.

Класичний інституціоналізм, представлений працями Т. Веблена та Дж. Коммонса, розглядає економіку як еволюційну систему, в якій поведінка суб'єктів формується під впливом усталених норм, звичаїв і колективних практик. Як зазначав Т. Веблен, інститути є результатом «кумулятивної еволюції звичок

мислення», що змінюються під впливом зовнішніх потрясінь [63]. У свою чергу Дж. Коммонс наголошував, що інститути являють собою «колективні дії, спрямовані на регулювання індивідуальної поведінки» [64]. За воєнних умов ці положення набувають особливої значущості, оскільки саме неформальні інститути – взаємодопомога, локальна кооперація, неофіційні мережі постачання – часто забезпечують безперервність аграрного виробництва за відсутності стабільних ринкових механізмів.

Сучасний інституціоналізм, або нова інституційна економіка, представлений працями Р. Коуза, Д. Норта та О. Вільямсона, зосереджується на аналізі формальних і неформальних «правил гри», які визначають рамки економічної поведінки [65]. Р. Коуз показав, що організаційні форми виникають як відповідь на необхідність мінімізації транзакційних витрат за умов невизначеності [66]. Д. Норт визначав інститути як «створені людьми обмеження, що структурують взаємодію в суспільстві», підкреслюючи їхню роль у зниженні невизначеності та адаптації до шоків [67]. О. Вільямсон наголошував, що ефективність контрактних відносин істотно залежить від стабільності інституційного середовища та здатності інститутів стримувати опортуністичну поведінку [68].

За воєнних умов положення нової інституційної економіки набувають розширеного змісту. Інститути виконують не лише координаційну та регуляторну функції, а й стають інструментами кризового управління ризиками – через спеціальні режими державної підтримки, спрощення контрактних процедур, тимчасову зміну прав власності, компенсаційні механізми та страхування. Як зазначає Д. Норт, саме інституційна гнучкість визначає здатність економічної системи «не лише виживати під час криз, а й закладати основу для подальшого розвитку» [69].

Вітчизняні підходи до дослідження інституцій аграрного сектору формувалися за умов тривалих трансформацій, які у воєнний період загострили наявні структурні дисбаланси. Перехід до ринкової економіки супроводжувався руйнуванням старих інституцій та незавершеністю формування нових, що

створило ситуацію інституційної нестабільності. Як підкреслює П. Саблук, аграрний сектор України тривалий час функціонував у стані «інституційної асиметрії», коли формальні правила не підкріплювалися дієвими механізмами реалізації [70]. За воєнних умов ця асиметрія проявляється ще гостріше, посилюючи ризики для виробників і загрожуючи продовольчій безпеці.

Українські науковці наголошують, що ефективність аграрної політики залежить від здатності інституцій швидко адаптуватися до кризових умов, забезпечувати підтримку фермерів, збереження виробничого потенціалу та відновлення логістичних ланцюгів [71]. М. Малік зазначає, що узгодженість формальних і неформальних інститутів на сільських територіях є ключовою передумовою стійкості аграрного виробництва в періоди системних потрясінь [72].

Зарубіжні дослідження дедалі частіше інтегрують інституційний аналіз із теорією резильєнтності. У працях К. Холлінга резильєнтність трактується як здатність системи «поглинати шоки, зберігаючи свою базову структуру і функції» [73]. Застосування цього підходу до аграрного сектору дозволяє розглядати інститути як ключові елементи, що забезпечують перехід від фази виживання до адаптації та відновлення. Дж. Свіннен, аналізуючи аграрну політику ЄС, наголошує, що стабільні та передбачувані інституції є критично важливими для підтримання інвестиційної активності фермерів у кризові періоди [74].

У країнах, що розвиваються або зазнали збройних конфліктів, інституційні дослідження акцентують увагу на ролі держави як координатора та компенсатора ризиків. Як зазначають Дж. Стігліц і Д. Родрік, слабкість інститутів за кризових умов призводить до «пастки вразливості», коли економіка не здатна перейти від короткострокового виживання до стійкого розвитку [75; 76]. Водночас розвиток кооперативів, систем дорадництва та механізмів страхування розглядається як інституційна основа підвищення резильєнтності аграрного сектору.

Важливим аспектом сучасного інституційного аналізу є регіональний вимір. Як підкреслює Е. Остром, ефективність інститутів значною мірою визначається їхньою адаптацією до локальних умов і участю місцевих спільнот в управлінні

ресурсами [77]. В Україні це набуває особливої ваги за умов війни, коли міжрегіональні відмінності у рівні безпеки, доступі до ресурсів і стані інфраструктури потребують диференційованих інституційних рішень.

Дослідження інституційного забезпечення управління аграрним виробництвом потребує застосування розгалуженої та міждисциплінарної методичної бази, що поєднує економічні, статистичні, соціологічні методи, аналіз конкретних випадків та економіко-математичне моделювання. Такий підхід забезпечує всебічне розуміння як теоретичних засад формування інститутів, так і практичних механізмів їх функціонування в аграрному секторі, особливо за умови воєнних ризиків і підвищеної невизначеності. На думку автора, саме комплексність і комплементарність методів є ключовою передумовою адекватного дослідження інституційного середовища аграрного виробництва.

Важливою складовою інституційного аналізу є транзакційний підхід, що ґрунтується на концепції транзакційних витрат. Для сільськогосподарських підприємств ці витрати мають особливе значення через специфіку земельних відносин, сезонність виробництва, логістичні обмеження та інформаційну асиметрію. У роботі виходимо з того, що високий рівень транзакційних витрат не лише знижує економічну ефективність, а й послаблює резильєнтність сільськогосподарських підприємств, обмежуючи їхню здатність до швидкої адаптації. Тому методичний інструментарій дослідження передбачає ідентифікацію джерел таких витрат та обґрунтування інституційних механізмів їх зниження, зокрема через розвиток кооперації, цифрових інфраструктур і вдосконалення правового поля.

Окремим напрямом економічного аналізу є дослідження прав власності. Чіткість і захищеність прав на землю та інші ресурси розглядаються як базова умова інвестиційної активності й ефективного управління. На думку автора, за умов війни проблема прав власності набуває не лише економічного, а й безпекового виміру, оскільки невизначеність у цій сфері посилює ризики втрати активів і стримує відновлення виробничого потенціалу. Методичний

інструментарій включає аналіз аграрного та земельного законодавства, моделей землекористування і їхній вплив на мотивацію суб'єктів господарювання.

Важливе місце у дослідженні інституційного забезпечення управління посідає агентський підхід (теорія принципала–агента), який дає змогу аналізувати делегування повноважень за інформаційної асиметрії та конфлікту інтересів [78]. В аграрному секторі такі відносини виникають між власниками й орендарями, власниками та менеджментом, а також між державою й виробниками в межах програм підтримки. На нашу думку, неефективність управління часто має не технологічну, а інституційну природу, пов'язану з недосконалістю контрактів і стимулів, що зумовлює необхідність застосування агентського аналізу.

З метою систематизації та узагальнення методичного інструментарію, використаного у дослідженні інституційного забезпечення управління аграрним виробництвом, у додатку В.4 наведено узагальнену методичну базу, що відображає міждисциплінарний характер проведеного аналізу. Представлена структура методів дозволяє комплексно охопити різні рівні функціонування аграрного сектору - від інституційного середовища та механізмів державної політики до поведінки окремих суб'єктів господарювання.

Методична база дослідження сформована за принципом доповнюваності та ієрархічності методів. Провідну роль у ній відіграють економічні методи, зокрема інституційний аналіз, транзакційний підхід, аналіз прав власності та агентський підхід, які забезпечують теоретико-методологічний каркас дослідження. Застосування цих методів дозволяє оцінити вплив формальних і неформальних інститутів, правових норм і організаційних структур на управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, а також ідентифікувати інституційні бар'єри й стимули розвитку.

Загалом методична база дослідження інституційного забезпечення управління аграрним виробництвом у роботі формується як резильєнтно орієнтована, що дозволяє аналізувати трансформацію інститутів у логіці «Вживання → Адаптація → Резильєнтність → Відновлення». Такий підхід забезпечує наукову обґрунтованість результатів і створює практичне підґрунтя

для розробки управлінських рішень, спрямованих на зміцнення стійкості аграрного сектору України за воєнних і післявоєнних трансформацій.

У ході дослідження інституційного забезпечення виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств одним із центральних методичних завдань є відбір таких статистичних індикаторів, які дають змогу не лише зафіксувати економічні результати, а й пояснити їх з позицій якості інституційного середовища. З цією метою в роботі сформовано узагальнений і водночас лаконічний набір ключових показників, що відображає виробничі, фінансові, інвестиційні та інституційні параметри функціонування сільськогосподарських підприємств. Зазначені індикатори дозволяють простежити різні стадії резильєнтної трансформації господарських структур за воєнних викликів та інтерпретувати динаміку їхнього розвитку у взаємозв'язку з інституційними змінами.

Відповідність між відібраними показниками, формами державної статистичної звітності, їх інституційним змістом, рівнем аналізу та етапами резильєнтної трансформації узагальнено в додатку В.4.

З метою формування репрезентативної та методично обґрунтованої статистичної бази дослідження інституційного забезпечення виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств у додатку Б узагальнено ключові показники статистичного аналізу, які відображають результати функціонування підприємств у межах чинного інституційного середовища. Добирали показники з урахуванням доступності офіційної статистичної інформації, можливості кількісної оцінки інституційних чинників і доцільності їхнього використання для аналізу трансформаційних процесів у аграрному секторі.

Особливістю представленого підходу є інтеграція традиційних економічних показників зі стадіями резильєнтної трансформації сільськогосподарських підприємств, що дозволяє розглядати статистичні дані не лише як відображення поточного стану виробництва, а й як індикатори здатності підприємств до

виживання, адаптації, стійкого функціонування та відновлення за умов нестабільності, зокрема воєнних викликів.

Аналіз показників, наведених у додатка В.4 свідчить, що статистичне забезпечення дослідження сформовано за логікою поєднання результативних, ресурсних і інституційно-організаційних характеристик виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Такий підхід забезпечує можливість комплексної оцінки впливу інституційного середовища на різні аспекти функціонування сільськогосподарських підприємств.

Обсяги валової продукції, виручка від реалізації та рівень собівартості характеризують базову економічну життєздатність сільськогосподарських підприємств і безпосередньо відповідають стадії виживання. Аналіз динаміки цих параметрів дає змогу оцінити спроможність суб'єктів господарювання підтримувати мінімально необхідний рівень виробничої активності за обмеженого доступу до ресурсів, порушення логістичних зв'язків і нестабільної ринкової кон'юнктури.

Рівень рентабельності виробництва, врожайність основних сільськогосподарських культур і продуктивність праці відображають стадії адаптації та резильєнтності, оскільки свідчать про узгодженість інституційних стимулів з економічними результатами, ефективність використання ресурсного потенціалу та наявність умов для інвестування в людський капітал. Дослідження цих характеристик дозволяє визначити, наскільки сільськогосподарські підприємства здатні не лише зберігати виробничі обсяги, а й підвищувати ефективність діяльності в процесі трансформації зовнішнього середовища.

Площа сільськогосподарських угідь і структура землекористування мають суттєве інституційне значення, адже відображають ступінь реалізації та захищеності прав землекористування, а також стабільність земельних відносин. Урахування цих характеристик в аналітичній моделі дає можливість оцінити вплив земельних інститутів на виробничі рішення сільськогосподарських підприємств і їхню спроможність здійснювати середньо- та довгострокове планування господарської діяльності.

Особливу роль у системі показників відіграють індикатори капітальних інвестицій, участі у програмах державної підтримки та страхування аграрних ризиків. Вони безпосередньо пов'язані з етапами резильєнтності та відновлення, оскільки відображають рівень інституційної довіри, доступність фінансових і компенсаторних механізмів, а також спроможність підприємств управляти ризиками. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність інституцій державної підтримки та ринкових інструментів страхового захисту в забезпеченні стабільності аграрного виробництва.

Характерною для європейського підходу є інтеграція статистичних, адміністративних і мікроекономічних даних у межах єдиної методологічної рамки Спільної аграрної політики (CAP).

Визначальне місце в інформаційному забезпеченні аграрних досліджень у ЄС займає система FADN (Farm Accountancy Data Network), яка забезпечує регулярний збір мікрорівневих фінансово-економічних даних сільськогосподарських підприємств [79]. Дані FADN використовуються для аналізу доходів, витрат, інвестиційної активності, структури виробництва та ефективності використання ресурсів, що дозволяє безпосередньо пов'язувати економічні результати з інституційними умовами господарювання, зокрема механізмами державної підтримки, податковим режимом і регуляторними вимогами.

Важливим елементом європейського інформаційно-статистичного забезпечення є система Eurostat, яка акумулює гармонізовані дані щодо виробництва, зайнятості, продуктивності, структури землекористування та розвитку сільських територій [80]. Статистичні показники Eurostat використовуються для міждержавних і міжрегіональних порівнянь, а також для оцінки впливу інституційних реформ на функціонування аграрного сектору в різних державах-членах ЄС.

Окремий напрям інформаційного забезпечення формують адміністративні дані CAP, зокрема інформація про прямі виплати, програми розвитку сільських територій, екологічні та кліматичні заходи [81]. Використання цих даних дозволяє

досліджувати інституційні механізми розподілу державної підтримки, оцінювати її адресність, справедливість і вплив на фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств. У європейській практиці адміністративні дані дедалі частіше поєднуються з мікрорівневими статистичними базами, що підвищує точність оцінювання інституційних ефектів.

Значну роль у дослідженнях інституційного забезпечення відіграють індикатори OECD, зокрема показники підтримки виробників і загальних послуг, які широко застосовуються в аналітичних звітах ЄС [82]. Вони дозволяють відокремлювати вплив політичних рішень від ринкових факторів і використовуються для оцінки ефективності інституційних інструментів у довгостроковій перспективі.

Характерною для європейського підходу є також активне використання панельних даних і довгих часових рядів, що створює можливості для застосування економетричних моделей, оцінки структурних зрушень і аналізу динаміки адаптації сільськогосподарських підприємств до змін інституційного середовища [83]. Це особливо важливо в контексті оцінювання стійкості аграрного сектору до кризових явищ, кліматичних ризиків і ринкових коливань.

Для обґрунтування напрямів удосконалення інформаційно-статистичного забезпечення дослідження інституційного забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств доцільним є порівняльний аналіз національної системи збору та обробки даних із практиками, що застосовуються в Європейському Союзі. Такий підхід дозволяє виявити ключові відмінності у структурі інформаційних систем, рівні інтеграції джерел даних та можливостях аналітичного використання статистичної інформації. Порівняльну характеристику інформаційно-статистичних систем ЄС та України, а також потенційні напрями їхньої адаптації до вітчизняних умов, наведено в дод. В.5.

Інформаційно-статистична система Європейського Союзу має системний і багаторівневий характер, що забезпечується функціонуванням єдиної мережі мікрорівневих облікових даних FADN, гармонізованої статистики Eurostat та інтегрованих адміністративних реєстрів Спільної аграрної політики. Поєднання

цих компонентів створює надійну основу для комплексного аналізу інституційного середовища, оцінки ефективності механізмів державної підтримки та моніторингу фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств.

Водночас в Україні інформаційно-статистичне забезпечення дослідження діяльності сільськогосподарських підприємств характеризується фрагментарністю та недостатнім рівнем інтеграції між окремими джерелами даних. Відсутність єдиної системи мікрорівневого обліку, обмеженість панельних і довгострокових часових рядів, а також недостатній розвиток індикаторів інституційного впливу ускладнюють проведення поглибленого аналізу інституційних трансформацій та їх наслідків для виробничо-господарської діяльності.

Особливої уваги заслуговує питання обліку резильєнтності сільськогосподарських підприємств. У країнах ЄС відповідні індикатори використовуються для оцінки доходної стабільності, управління ризиками та адаптації до кліматичних і ринкових викликів, тоді як в Україні ці підходи перебувають на початковому етапі формування. Це зумовлює необхідність розробки та впровадження показників, що дозволяють кількісно оцінювати стійкість і адаптаційну спроможність сільськогосподарських підприємств, особливо за умов підвищеної невизначеності та воєнних ризиків.

Загалом результати порівняльного аналізу підтверджують доцільність поетапної адаптації європейських практик інформаційно-статистичного забезпечення до національних умов. Йдеться насамперед про створення національної аграрної облікової мережі за зразком FADN, гармонізацію статистичних форм із стандартами ЄС, інтеграцію реєстрів державної підтримки зі статистичною та фінансовою звітністю підприємств, а також формування єдиної платформи сільськогосподарських даних. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню якості емпіричних досліджень і обґрунтованості управлінських рішень у сфері розвитку аграрного сектору України.

У країнах ОЕСР та державах, що зазнали кризових або воєнних потрясінь, офіційна статистика на рівні підприємств доповнюється вибірковими обстеженнями, панельними дослідженнями, супутниковими даними й

експертними оцінками, що дозволяє частково компенсувати обмеження традиційних форм обліку та підвищити адаптивність статистичних систем. Такий підхід дедалі частіше застосовується міжнародними організаціями, зокрема FAO та Світовим банком, у дослідженнях резильєнтності сільськогосподарських підприємств за нестабільних умов.

У межах дослідження статистичне забезпечення інтерпретується як адаптивна багаторівнева система, що дає змогу відстежувати трансформацію виробничо-господарської діяльності підприємств у логіці «Виживання – Адаптація – Резильєнтність – Відновлення». Такий підхід дозволяє не лише здійснити кількісну оцінку впливу інституційних чинників на економічні результати діяльності сільськогосподарських підприємств, а й сформулювати аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на підвищення ефективності та стійкості аграрного бізнесу за умов воєнних і післявоєнних трансформацій.

Водночас запропонована система статистичного забезпечення створює можливості для поєднання ретроспективного аналізу з елементами прогнозування, що є особливо важливим за високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Вона дає змогу виявляти критичні точки у динаміці ключових показників, оцінювати глибину та швидкість реакції підприємств на інституційні зміни й зовнішні шоки, а також визначати чинники, які стримують або прискорюють перехід до стійкіших моделей господарювання. За такої логіки статистичний інструментарій виступає не лише засобом фіксації результатів діяльності, а й важливим елементом інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. У міжнародній практиці оцінка ефективності аграрної підтримки ґрунтується на інтеграції бюджетних, статистичних і мікроекономічних даних, що забезпечує можливість аналізу як масштабів державного втручання, так і його впливу на результати діяльності підприємств. У країнах ОЕСР широко застосовуються підходи, засновані на системі показників підтримки виробників і загальних послуг для сільського господарства, які дають змогу відокремлювати ефекти інституційних

інструментів від ринкових чинників. У межах Спільної аграрної політики Європейського Союзу інформаційне забезпечення оцінювання реалізується через поєднання бюджетного моніторингу з детальними даними про доходи та витрати фермерських господарств, що формує основу для оцінки економічної, інституційної та соціальної результативності підтримки [84]. Порівняно з цими підходами, національна система інформаційного забезпечення оцінки ефективності державної та регіональної підтримки за умов війни має спільну структурну логіку, однак потребує подальшого розвитку у напрямі розширення використання мікрорівневих і панельних даних для оцінки довгострокових інституційних ефектів підтримки.

З урахуванням зазначених підходів у дослідженні сформовано узагальнений перелік джерел інформації та показників, який забезпечує здійснювати оцінку ефективності державної та регіональної підтримки діяльності сільськогосподарських підприємств на макро-, мезо- та мікрорівнях. Узагальнення відповідних джерел інформації, основних показників, напрямів оцінки ефективності, рівнів аналізу та очікуваних інституційних ефектів наведено в додатку Д.1.

Оцінка ефективності державної та регіональної підтримки діяльності сільськогосподарських підприємств ґрунтується на багаторівневому підході, який поєднує макроекономічні, регіональні та мікроекономічні аспекти. На макрорівні ключовими джерелами інформації виступають дані державного бюджету та матеріали Мінагрополітики, що дозволяють оцінити масштаби, структуру та пріоритети державної підтримки аграрного сектору. Очікуваним інституційним ефектом на цьому рівні є стабілізація інституційного середовища та формування передбачуваних умов господарювання.

На мезорівні основна увага зосереджується на регіональних програмах підтримки, що дає змогу проаналізувати територіальну адресність і диференціацію публічних ресурсів. Включення цього рівня аналізу дозволяє оцінити вплив регіональної політики на зменшення міжрегіональних

диспропорцій та узгодженість державних і місцевих інституцій у реалізації заходів підтримки.

Мікрорівень оцінювання представлений показниками діяльності безпосередніх отримувачів підтримки – сільськогосподарських підприємств. Використання даних Державної служби статистики України (форми № 50-сг та № 21-заг), фінансової звітності підприємств, адміністративних реєстрів програм, а також інформації банківських і страхових установ забезпечує можливість комплексної оцінки економічної результативності, ринкового ефекту, інвестиційної активності та фінансово-ризикових аспектів підтримки. Очікувані інституційні ефекти на цьому рівні пов'язані з підвищенням фінансової стійкості, посиленням інститутів збуту, відновленням виробничого потенціалу та зростанням резильєнтності сільськогосподарських підприємств.

Важливою особливістю наведеного узагальнення є інтеграція різних типів інформаційних джерел – бюджетних, статистичних, фінансових і адміністративних, що відповідає сучасним підходам до оцінювання результативності аграрної політики. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати безпосередні економічні результати використання державної та регіональної підтримки, а й оцінити ширші інституційні ефекти, пов'язані з рівнем довіри до інститутів, доступністю фінансових ресурсів і здатністю підприємств адаптуватися до зовнішніх викликів.

Оцінка ефективності державної та регіональної підтримки діяльності сільськогосподарських підприємств ґрунтується на використанні сукупності кількісних і аналітичних методик, що дозволяють зіставити обсяги наданих публічних ресурсів з економічними, інвестиційними та структурними результатами функціонування суб'єктів аграрного бізнесу. Методичний підхід до розрахунку ефективності підтримки передбачає багаторівневий аналіз, який охоплює макро-, мезо- та мікрорівні та враховує особливості інституційного середовища за умов воєнних і післявоєнних трансформацій.

З метою підвищення коректності оцінювання та мінімізації впливу зовнішніх чинників застосовуються методики групових порівнянь, які

передбачають зіставлення показників підприємств – отримувачів підтримки з аналогічними показниками підприємств, що не брали участі у відповідних програмах [85]. Кількісна оцінка впливу підтримки доповнюється використанням економетричних моделей, у яких показники результативності розглядаються як залежні змінні, а обсяги підтримки та інші інституційні характеристики – як пояснювальні змінні. Такий підхід дозволяє оцінити статистичну значущість впливу інструментів державної та регіональної підтримки.

Зіставлення застосованих у дослідженні методик з підходами, що використовуються в країнах ОЕСР та в межах Спільної аграрної політики Європейського Союзу, свідчить про їхню методологічну сумісність за базовою логікою оцінювання. У практиці ОЕСР ефективність аграрної підтримки аналізується переважно через систему показників підтримки виробників і загальних послуг, що дозволяє кількісно оцінювати масштаби та структуру державного втручання і відокремлювати інституційний ефект політики від ринкових чинників. У рамках CAP ключовий акцент робиться на поєднанні бюджетно-результативного аналізу з мікрорівневими даними про доходи, витрати та інвестиційну поведінку фермерських господарств, що забезпечує оцінку як економічної, так і структурної результативності підтримки [86]. Запропонований у дослідженні методичний підхід корелює із зазначеними практиками, водночас розширюючи їх за рахунок включення індикаторів резильєнтності та адаптаційної спроможності підприємств, що є принципово важливим за умов воєнних і післявоєнних трансформацій.

Застосування зазначених методик за умов воєнного стану супроводжується окремими методичними обмеженнями, які необхідно враховувати при інтерпретації отриманих результатів.

Зокрема, за кризових і воєнних умов знижується повнота та регулярність статистичної й адміністративної інформації внаслідок порушення виробничих процесів, переміщення суб'єктів господарювання, втрати активів і обмеженого доступу до первинних даних. Як зазначається у вітчизняних дослідженнях з проблематики функціонування аграрного сектору за умов воєнних загроз,

статистичні показники у такі періоди часто відображають не стільки ефективність управлінських рішень, скільки ступінь впливу зовнішніх шоків і безпекових ризиків на виробничо-господарську діяльність підприємств [87].

Крім того, результати оцінювання ефективності підтримки можуть зазнавати істотного впливу екзогенних чинників, зокрема логістичних обмежень, руйнування інфраструктури, регіональної асиметрії умов господарювання та змін у доступі до ресурсів. У зарубіжних дослідженнях, присвячених оцінюванню державної політики за умов криз і збройних конфліктів, наголошується, що відокремлення власне ефекту державної підтримки від загального кризового впливу потребує використання комбінованих підходів і обережної інтерпретації кількісних результатів [88].

Додатковим обмеженням є наявність часових лагів між отриманням бюджетної підтримки та проявом її економічного ефекту, що знижує інформативність короткострокових оцінок і зумовлює доцільність застосування середньо- та довгострокових часових горизонтів аналізу. Подібні застереження містяться і в методичних рекомендаціях Європейського Союзу щодо оцінювання результативності інструментів Спільної аграрної політики за умов кризових ситуацій, де підкреслюється необхідність поєднання кількісних індикаторів з якісними експертними оцінками та кейс-стаді [89].

На основі узагальнення теоретичних положень інституційної економіки, аналізу вітчизняного й зарубіжного досвіду, а також з урахуванням сучасних трансформаційних викликів аграрного сектору доцільно запропонувати удосконалення методичних підходів і дослідницького інструментарію вивчення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Насамперед обґрунтованою є необхідність розширення традиційного інституційно-економічного аналізу за рахунок включення резильєнтного виміру, що дозволяє оцінювати не лише ефективність функціонування підприємств у відносно стабільних умовах, а й їхню здатність зберігати виробничу спроможність, адаптуватися до зовнішніх шоків та відновлювати діяльність за кризових ситуацій. У цьому контексті доцільним є

структурування аналізу інституцій за етапами «Виживання – Адаптація – Резильєнтність – Відновлення», що забезпечує динамічне бачення впливу інституційного середовища на управлінські рішення.

Важливим напрямом удосконалення методики дослідження є інтеграція багаторівневого підходу до аналізу інституційного забезпечення управління. Поєднання макро-, мезо- та мікрорівнів дозволяє одночасно оцінювати вплив державної аграрної політики, регіональних інституцій і програм підтримки, а також управлінських практик окремих підприємств. Такий підхід забезпечує узгодженість результатів аналізу та дає змогу уникнути фрагментарності висновків щодо ефективності інституційних механізмів управління виробничою діяльністю.

Подальшого розвитку потребує статистичний та економетричний інструментарій дослідження. Доцільним є формування панельних баз даних, що поєднують інформацію за підприємствами, регіонами та часовими періодами, що створює передумови для застосування сучасних моделей панельної регресії та оцінювання довгострокових інституційних ефектів. Крім того, перспективним є використання інтегральних показників інституційного розвитку, які агрегують характеристики правового забезпечення, доступу до фінансових ресурсів, державної підтримки та управління ризиками, забезпечуючи комплексну кількісну оцінку якості інституційного середовища.

Разом із тим, кількісні методи доцільно системно доповнювати якісними та поведінковими підходами. Залучення соціологічного інструментарію, зокрема анкетування, експертних інтерв'ю та фокус-груп, дозволяє врахувати рівень довіри до інституцій, особливості сприйняття реформ, мотиваційні чинники управлінських рішень і неформальні практики, які не завжди відображаються в офіційній статистиці. Таке поєднання підвищує прикладну цінність дослідження та сприяє більш коректній інтерпретації кількісних результатів.

Доцільним також є розширення застосування кейс-орієнтованого та порівняльного аналізів, які дають змогу глибше дослідити функціонування окремих сільськогосподарських підприємств, кооперативів, кластерів і пілотних

програм державної підтримки. Поєднання кейс-стаді з міжрегіональними та міжнародними порівняннями дозволяє ідентифікувати інституційні практики, ефективні за конкретних умов, та оцінити можливості їхньої адаптації до українських реалій з урахуванням воєнних і післявоєнних трансформацій.

Важливе значення має удосконалення сценарного та прогностичного моделювання, яке доцільно орієнтувати на аналіз альтернативних траєкторій розвитку аграрного сектору залежно від змін інституційного середовища. Моделювання сценаріїв реформ у сфері земельних відносин, державної підтримки, цифровізації та управління ризиками дозволяє оцінювати потенційні наслідки управлінських рішень до їх практичної реалізації та підвищує обґрунтованість стратегічного планування (дод. Д.2).

На підставі проведеного аналізу методичного інструментарію можна дійти узагальненого висновку, що дослідження інституційного забезпечення управління сільськогосподарськими підприємствами доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який поєднує положення кількох наукових дисциплін і методологічних напрямів. Використання окремого методу не забезпечує повного охоплення багатовимірної природи інституційних процесів, тоді як поєднання різних методів дозволяє сформулювати цілісне уявлення про механізми впливу інституцій на управління виробничо-господарською діяльністю.

Методичним підґрунтям такого підходу виступає теорія нової інституційної економіки, положення якої формують концептуальний каркас дослідження. Концепції транзакційних витрат, прав власності, агентських відносин та інституційного аналізу визначають ключові напрями дослідження та логіку виявлення взаємозв'язків між інституційними чинниками і результатами діяльності сільськогосподарських підприємств. Застосування зазначених теоретичних положень дає змогу ідентифікувати вплив формальних і неформальних інститутів, організаційних структур та нормативно-правового середовища на процеси управління виробництвом у аграрному секторі. У цьому контексті інституційно-економічний аналіз виступає базовим інструментом формування наукових гіпотез.

Перевірка та кількісне підтвердження теоретичних припущень потребують використання статистичних і економетричних методів. Регресійний аналіз та інші кількісні методи дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між змінами інституційного середовища та економічними результатами діяльності сільськогосподарських підприємств, а також оцінити інтенсивність такого впливу. Економіко-математичне моделювання, у тому числі сценарний аналіз, створює можливості для прогнозування розвитку аграрного сектору за альтернативних інституційних умов і є важливим інструментом обґрунтування управлінських рішень з урахуванням факторів невизначеності, зокрема ринкових, кліматичних та геополітичних ризиків.

Водночас кількісні методи доцільно доповнювати якісними підходами, оскільки функціонування інституцій безпосередньо пов'язане з поведінкою економічних агентів. Соціологічні методи, зокрема опитування та поглиблені інтерв'ю, забезпечують можливість виявлення суб'єктивних оцінок, рівня довіри до інституцій, мотиваційних чинників і неформальних практик, які не завжди відображаються у статистичних даних. Метод кейс-стаді, у свою чергу, дозволяє здійснити детальний аналіз окремих прикладів функціонування інституційних механізмів і перевірити теоретичні положення за реальних умов господарювання, що сприяє уточненню та поглибленню загальних висновків.

Висновки до розділу 1

1. Інституційне середовище управління виробничою діяльністю агропідприємств є багаторівневою системою формальних правил (законодавство, аграрна політика, стандарти, фінансово-податкові регулятори), неформальних норм (довіра, традиції, управлінська культура), організацій (державні органи, асоціації, кооперативи, фінансові та дорадчі інституції) і механізмів забезпечення виконання правил (контроль, санкції, правозастосування). Через регулятивну, координаційну, захисну, стимулюючу, інформаційну та дисциплінарну функції воно транслює «правила гри» у конкретні управлінські інструменти підприємства,

визначаючи структуру транзакційних витрат, параметри контрактного управління, доступ до ресурсів і можливості стратегічного планування; отже, якість інституційного середовища безпосередньо формує ефективність і передбачуваність виробничого менеджменту в аграрному секторі.

2. У воєнний період інституційне середовище набуває стабілізаційно-адаптивної та селективної ролі: воно задає межі допустимих управлінських дій і водночас визначає, які підприємства спроможні реалізувати інструменти антикризового управління (перебудова логістики, релокація, диверсифікація, компенсаційні та гарантійні програми, страхування ризиків), а які змушені скорочувати діяльність через інституційні розриви та дефіцит механізмів примусу/захисту. У результаті резильєнтність агропідприємств постає як похідна взаємодії інституційних умов і управлінських практик, а перехід від стратегій виживання до відновлення та розвитку потребує узгодженого зміцнення інститутів прав власності, контрактного виконання, страхового захисту та організаційної інфраструктури колективної дії.

3. Інституційне середовище управління виробничою діяльністю агропідприємств є багаторівневою системою формальних правил (законодавство, аграрна політика, стандарти, фінансово-податкові регулятори), неформальних норм (довіра, традиції, управлінська культура), організацій (державні органи, асоціації, кооперативи, фінансові та дорадчі інституції) і механізмів забезпечення виконання правил (контроль, санкції, правозастосування). Через регулятивну, координаційну, захисну, стимулюючу, інформаційну та дисциплінарну функції воно транслює «правила гри» у конкретні управлінські інструменти підприємства, визначаючи структуру транзакційних витрат, параметри контрактного управління, доступ до ресурсів і можливості стратегічного планування; отже, якість інституційного середовища безпосередньо формує ефективність і передбачуваність виробничого менеджменту в аграрному секторі.

4. У воєнний період інституційне середовище набуває стабілізаційно-адаптивної та селективної ролі: воно задає межі допустимих управлінських дій і водночас визначає, які підприємства спроможні реалізувати інструменти

антикризового управління (перебудова логістики, релокація, диверсифікація, компенсаційні та гарантійні програми, страхування ризиків), а які змушені скорочувати діяльність через інституційні розриви та дефіцит механізмів примусу/захисту. У результаті резильєнтність агропідприємств постає як похідна взаємодії інституційних умов і управлінських практик, а перехід від стратегій виживання до відновлення та розвитку потребує узгодженого зміцнення інститутів прав власності, контрактного виконання, страхового захисту та організаційної інфраструктури колективної дії.

5. Методична основа дослідження інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю в аграрному секторі формується як синтез класичного інституціоналізму, нової інституційної економіки та теорії резильєнтності, що дозволяє інтерпретувати роль інститутів у логіці переходу від підвищення ефективності до виживання, адаптації та відновлення в умовах воєнних шоків. Такий підхід фокусує аналіз на якості формальних і неформальних «правил гри», транзакційних витратах, правах власності та контрактних механізмах, а також на здатності інституцій забезпечувати гнучкість і зниження невизначеності, що прямо визначає управлінські рішення агропідприємств і їхню стійкість до ризиків.

6. Інструментарій дослідження доцільно будувати як комплексну міждисциплінарну систему, що поєднує інституційно-економічний аналіз (транзакційний, прав власності, агентський підхід), статистичні й економетричні методи (панельні дані, регресії, інтегральні індекси), якісні та поведінкові процедури (опитування, експертні інтерв'ю, фокус-групи), а також кейс-стаді, порівняльний і сценарний аналіз. Поєднання макро-, мезо- та мікрорівнів і прив'язка показників до етапів «Виживання – Адаптація – Резильєнтність – Відновлення» забезпечують одночасно причинно-наслідкове пояснення інституційних ефектів і практичну придатність результатів для обґрунтування антикризових та стратегічних управлінських рішень у аграрному секторі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оцінка інституційного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні

Сільськогосподарські підприємства здійснюють свою діяльність у складній інституційній системі, що поєднує формальні правові норми, неформальні практики господарювання, організаційні структури та інструменти державної економічної політики. Саме ця система формує умови доступу аграрних суб'єктів до землі, фінансових ресурсів, інфраструктури, ринків збуту та механізмів державної підтримки, визначаючи їхню здатність до стабільного функціонування, інвестування й конкурентної участі у внутрішніх і зовнішніх ринках. У період повномасштабної війни та структурної перебудови економіки інституційне середовище набуло вирішального значення як фактор збереження виробничої спроможності аграрного сектору та гарантування національної продовольчої безпеки.

Структура сільськогосподарських підприємств за розмірами є одним із ключових індикаторів якості інституційного середовища аграрного сектору, оскільки вона відображає ступінь концентрації виробництва, доступ різних груп виробників до фінансових, земельних і ринкових ресурсів, а також характер конкурентних і регуляторних умов господарювання. Поділ підприємств на великі, середні та малі за сучасних статистичних і аналітичних підходах ґрунтується на поєднанні економічних, організаційних і ресурсних критеріїв, що дозволяє комплексно оцінити масштаб діяльності та інституційні можливості суб'єктів аграрного бізнесу.

В українській та європейській практиці класифікація підприємств за розмірами ґрунтується насамперед на кількості зайнятих, обсягах доходів

(виручки) та вартості активів, що відповідає рекомендаціям ЄС і методології Держстату України. В аграрному секторі ці критерії доповнюються також площею сільськогосподарських угідь та обсягами виробництва, оскільки саме земельний і виробничий потенціал визначають доступ до кредитування, державної підтримки, експортних ринків і технологічних інновацій [90]. У цьому контексті динаміка кількості підприємств різних розмірних груп дозволяє оцінити не лише економічні зміни, а й якість інституційного середовища функціонування аграрного бізнесу, зокрема його інклюзивність, конкурентність і здатність забезпечувати стійкий розвиток сільських територій за умов воєнних та післявоєнних трансформацій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств в Україні за величиною, од.

Рік	Всього	В т.ч.		
		великі	середні	малі
2010	50666	13	3440	42972
2015	46744	29	2533	39237
2020	49452	36	2134	42042
2021	47753	49	2091	40185
2022	32844	39	1683	26338
2023	40889	39	1457	34909
2024	35547	52	1389	29592
2024 р. в % до				
2010 р.	70,2	400,0	40,4	68,9
2023 р.	86,9	133,3	95,3	84,8

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Протягом 2010–2021 рр. аграрний сектор України відзначався відносно стабільною, але структурно деформованою моделлю підприємництва: загальна кількість сільськогосподарських підприємств скоротилася від 50,7 тис. до 47,8 тис., при цьому найбільших втрат зазнали середні підприємства, чисельність яких зменшилася більше ніж на 35 %. Водночас кількість великих агропідприємств зросла майже в чотири рази, що свідчить про поступову концентрацію земель,

капіталу і доступу до інституційних ресурсів у вузькому сегменті корпоративного агробізнесу.

Різке скорочення загальної кількості підприємств за 2022 р. (на 31 % порівняно з 2021 р.) відображає інституційний шок воєнного часу: втрату доступу до землі, руйнування активів, логістичні розриви, дефіцит кредитування та зростання регуляторних ризиків. Особливо суттєво постраждав сегмент малих підприємств, чисельність яких зменшилася майже на 14 тис., що свідчить про недостатню інституційну захищеність дрібного агробізнесу за кризових умов.

Попри часткове відновлення 2023 р., структура аграрного підприємництва 2024 р. залишається деформованою: загальна кількість підприємств становить лише 70 % від рівня 2010 р., тоді як кількість великих підприємств перевищує довоєнні значення більше ніж у чотири рази. Це означає, що відновлення аграрного сектору відбувається переважно через консолідацію і концентрацію, а не через інклюзивне відновлення фермерства та середнього бізнесу.

З позицій інституційної економіки така динаміка означає зміщення аграрної моделі України у бік корпоративної структури, в якій домінують великі інтегровані компанії, тоді як фермерські та середні підприємства дедалі більше витісняються з ринку [91]. Це обмежує конкурентне середовище, знижує зайнятість на сільських територіях і послаблює відтворення людського капіталу, що суперечить цілям продовольчої безпеки та післявоєнної резильєнтності України. За такого контексту вирішального значення набуває оцінювання економічних результатів діяльності сільськогосподарських підприємств, які акумулюють вплив структурних, інституційних і соціальних дисбалансів та дозволяють комплексно оцінити їхню життєздатність, що зумовлює звернення до показників рентабельності.

Рівень рентабельності операційної діяльності є одним із ключових інтегральних показників ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств, оскільки він відображає здатність суб'єктів агробізнесу генерувати фінансовий результат у межах чинного інституційного, податкового, цінового та логістичного середовища. Диференціація рентабельності за розмірами

підприємств (великі, середні, малі) дозволяє оцінити, наскільки інституційне середовище є симетричним або асиметричним щодо доступу до ринків, фінансів і державної підтримки, та які групи суб'єктів здатні краще адаптуватися до шоків і трансформацій (дод. Д.3).

Впродовж 2010–2021 рр. аграрний сектор України функціонував у режимі високої, але циклічної прибутковості, що було зумовлено поєднанням сприятливої зовнішньої кон'юнктури, девальваційного ефекту та інституційних переваг експортно-орієнтованої моделі. Пікові значення рентабельності за 2015 та 2021 рр. (понад 40 %) відображають періоди, коли сільськогосподарські підприємства змогли капіталізувати зовнішні шоки (девальвацію, зростання світових цін) у вигляді валютних доходів за відносно стабільних внутрішніх витрат.

Водночас структурний аналіз показує інституційну асиметрію: великі підприємства системно мали вищу рентабельність, ніж середні та малі, що свідчить про їхній привілейований доступ до кредитів, експортних каналів, логістики та державної підтримки. Це узгоджується з оцінками вітчизняних науковців, які підкреслюють, що українська аграрна модель тяжіє до концентрації ренти у великих корпоративних структурах [92].

Воєнний період 2022–2023 рр. виявив вразливість цієї моделі: рентабельність усіх груп підприємств різко скоротилася, особливо у середніх господарств (до 10,4 % за 2023 р.), які не мають достатніх фінансових резервів і експортної диверсифікації. Відсутність ефективних інституційних інструментів управління ризиками та стабілізації доходів сільськогосподарських підприємств зумовила посилення їхньої залежності від зовнішніх чинників функціонування, що логічно підводить до висновку про трансформацію детермінант фінансових результатів галузі.

Державна підтримка є одним із ключових інструментів формування інституційного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, оскільки вона безпосередньо впливає на інвестиційну активність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність аграрного бізнесу. Обсяги, структура та

розподіл бюджетних ресурсів відображають реальні пріоритети державної аграрної політики, а також ступінь її орієнтації на відтворення, модернізацію та інклюзивний розвиток галузі (табл. 2.2). За умов війни та післявоєнної трансформації аналіз динаміки державної підтримки набуває особливого значення як індикатор здатності інституційної системи компенсувати ринкові та воєнні ризики й забезпечувати безперервність аграрного виробництва.

Таблиця 2.2

Обсяги державної підтримки сільськогосподарських підприємств в Україні

Рік	Загальний обсяг, млрд грн	Частка у валовій продукції с.-г., %	На одне підприємство, тис. грн	Частка інвестиційних програм, %	Коефіцієнт нерівності (Gini)
2020	4,0	0,83	321	38	0,44
2021	4,5	0,89	371	40	0,43
2022	2,7	0,72	237	27	0,52
2023	4,2	0,94	381	34	0,48
2024	4,8	0,98	440	36	0,46
2024 р. в % до					
2010 р.	120	0,15 в.п.	137,1	-2 в.п.	0,02
2023 р.	114,3	0,04 в.п.	115,5	2 в.п.	-0,02

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані таблиці 2.2 свідчать, що за 2020–2024 рр. державна підтримка аграрного сектору України відзначалася високою нестабільністю та обмеженою відтворювальною спрямованістю. Після відносно стабільного рівня за 2020–2021 рр. (0,83–0,89 % валової продукції сільського господарства) 2022 р. відбулося різке скорочення підтримки до 0,72 %, що відображає інституційний розрив воєнного періоду, коли фіскальні та управлінські ресурси держави були переорієнтовані на оборонні та гуманітарні потреби.

Попри відновлення загального обсягу фінансування за 2023–2024 рр., частка державної підтримки у валовій продукції сільського господарства залишається меншою 1 %, що є критично низьким рівнем порівняно з країнами ЄС, де сільськогосподарські виробники отримують 5–15 % підтримки через механізми Спільної аграрної політики. Це означає, що українська аграрна модель

залишається структурно недоінвестованою з боку держави, що обмежує її інноваційний та відтворювальний потенціал.

Особливо показовим є зниження частки інвестиційних програм 2022 р. до 27 %, що свідчить про трансформацію державної підтримки з інструменту розвитку на механізм кризового субсидування виживання. Навіть 2024 р. цей показник не досяг довоєнного рівня, що підтверджує домінування короткострокових компенсаторних підходів над стратегічною модернізацією аграрного сектору.

Коефіцієнт нерівності (Gini) демонструє зростання асиметрії доступу до бюджетних ресурсів за 2022–2023 рр., коли він підвищився до 0,52–0,48. Це означає, що за умови обмежених бюджетних можливостей державна підтримка дедалі більше концентрується у вузькому колі великих та фінансово стійких отримувачів, тоді як малі й середні підприємства залишаються інституційно вразливими. Лише 2024 р. спостерігається незначне зменшення нерівності, однак вона все ще перевищує довоєнні значення.

З позицій інституційної економіки така конфігурація державної підтримки формує екстрактивну модель аграрної політики, у якій бюджетні ресурси не створюють широкої бази для відтворення підприємницького потенціалу, а переважно підтримують вже сильних гравців [93]. У такому контексті актуалізується пошук інституційних інструментів, здатних компенсувати ринкові дисбаланси, підтримати економічну життєздатність аграрних виробників і зміцнити відтворювальні основи розвитку сільських територій, що зумовлює звернення до механізмів адресної державної та донорської підтримки.

Грантова підтримка є специфічним інституційним інструментом аграрної політики, який поєднує бюджетні та донорські ресурси з механізмами конкурсного відбору, проектного фінансування та цільового інвестування. На відміну від класичних субсидій і дотацій, гранти спрямовані на стимулювання структурних змін, модернізацію виробництва, розвиток фермерства та малого і середнього аграрного підприємництва (табл. 2.3). За воєнних та післявоєнних трансформацій грантова підтримка стала одним із ключових каналів компенсації

інвестиційних втрат, відновлення виробничих потужностей і збереження підприємницької активності на сільських територіях.

Таблиця 2.3

Грантова підтримка сільськогосподарських підприємств України

Рік	Обсяг грантової підтримки, млрд грн	Частка грантів у загальній підтримці, %	Гранти на 1 підприємство, тис. грн	Частка МСП серед отримувачів, %	Частка інвестиційних грантів, %
2020	0,40	10	32	56	44
2021	0,50	11	41	58	47
2022	0,49	18	43	63	39
2023	0,92	22	83	68	43
2024	1,20	25	110	71	45
2024 р. в % до					
2020 р.	0,8	15 в.п.	343,8	15 в.п.	1 в.п.
2023 р.	0,28	3 в.п.	132,5	3 в.п.	2 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані таблиці 2.3 свідчать про якісну трансформацію архітектури державної підтримки аграрного сектору за 2020–2024 рр., у межах якої гранти перетворилися з допоміжного інструменту на один із центральних механізмів фінансування. Обсяг грантової підтримки зріс утричі – від 0,40 млрд грн 2020 р. до 1,20 млрд грн 2024 р., а її частка в загальній системі підтримки підвищилася від 10 % до 25 %. Це означає, що кожна четверта гривня державної допомоги аграрним підприємствам протягом 2024 р. надходить через грантові програми.

Особливо показовим є різке зростання грантів у період 2022–2024 рр., що відображає зсув аграрної політики від класичних субсидій до проєктно-орієнтованого фінансування відновлення. Зростання грантів на одне підприємство у 3,4 раза свідчить про збільшення інтенсивності підтримки, однак також вказує на скорочення кількості активних отримувачів та посилення селективності інституційних механізмів.

Значне збільшення частки МСП серед отримувачів (від 56 % до 71 %) є одним із ключових позитивних результатів грантової моделі. Це означає, що гранти частково компенсують інституційну асиметрію, характерну для

бюджетних субсидій і банківського кредитування, які традиційно концентруються у великих агрохолдингах. За умов війни саме малі та середні виробники стали головними бенефіціарами донорських і державних грантів, що дозволило стримати деградацію фермерського сектору. У цьому контексті особливої ваги набувають системні фінансові інструменти, здатні забезпечити безперервність відтворювальних процесів і зменшити залежність аграрного бізнесу від разових форм підтримки, що актуалізує аналіз ролі банківського кредитування.

Банківське кредитування є базовим інституційним каналом фінансування оборотного капіталу, інвестицій та відновлення виробничих потужностей сільськогосподарських підприємств [94]. За умов воєнних та післявоєнних трансформацій доступ до кредитних ресурсів стане одним із ключових факторів виживання та адаптації аграрного бізнесу до логістичних, цінових і безпекових шоків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка банківського кредитування сільськогосподарських підприємств

Рік	Кредити АПК, млрд грн	Середня ставка, %	Частка пільгових кредитів, %	Частка кредитів із держгарантіями, %	Проблемна заборгованість (NPL), %
2020	74,6	15,8	28,1	14	7,5
2021	82,3	14,2	30,6	18	6,9
2022	69,1	19,6	42,3	36	14,8
2023	78,5	16,5	48,7	41	12,1
2024	85,0	15,9	50,2	45	10,6
2024 р. в % до					
2020 р.	113,9	0,1 в.п.	22,1 в.п.	31 в.п.	3,1 в.п.
2023 р.	108,2	-0,6 в.п.	1,5 в.п.	4 в.п.	-1,5 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані таблиці 2.4 свідчать, що за 2020–2024 рр. кредитування аграрного сектору пройшло через глибоку трансформацію від ринкової до квазіфіскальної моделі фінансування. До початку повномасштабної війни (2020–2021 рр.) сільськогосподарські підприємства мали відносно стабільний доступ до банківських ресурсів, що підтверджується зростанням кредитного портфеля до 82,3 млрд грн та зниженням середньої ставки до 14,2 %. Частка пільгових

кредитів і державних гарантій залишалася помірною, що свідчило про відносну довіру банків до аграрного сектору.

Воєнний шок 2022 р. радикально змінив цю конфігурацію. Скорочення кредитного портфеля на 16 % супроводжувалося зростанням середньої ставки до 19,6 % і майже подвоєнням частки проблемної заборгованості. Це означає, що ринкове кредитування фактично зламалося, а фінансування аграрного сектору стало можливим лише за рахунок масштабного втручання держави.

Подальше відновлення кредитування за 2023–2024 рр. відбулося не через зниження ризиків, а через розширення пільгових програм і державних гарантій. Частка таких кредитів зросла до 50,2 % протягом 2024 р., а частка кредитів із держгарантіями – до 45 %. Це означає, що майже половина аграрного кредитного портфеля є де-факто квазібюджетним зобов'язанням держави, а не результатом ринкової оцінки кредитоспроможності підприємств.

Інвестиції в основний капітал є базовим індикатором відтворювального потенціалу сільськогосподарських підприємств, оскільки саме вони визначають можливості технологічного оновлення, підвищення продуктивності, екологічної модернізації та інтеграції до сучасних агропродовольчих ланцюгів [95]. Структура капітальних інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи відображає не лише фінансові можливості підприємств, а й якість інституційного середовища – рівень захищеності прав власності, доступ до фінансування, стабільність земельних відносин та стимулювання інновацій.

Дані дод. Д.4 свідчать про глибоку структурну трансформацію інвестиційної поведінки сільськогосподарських підприємств за 2012–2024 рр. У довоєнний період (2012–2021 рр.) аграрний сектор демонстрував стійку тенденцію до нарощування капітальних вкладень, які зросли більше ніж у 3,6 раза, що відображало сприятливу цінову кон'юнктуру, експортні доходи та поступову інституційну стабілізацію земельних і майнових відносин.

Воєнний шок 2022 р. призвів до різкого скорочення загального обсягу інвестицій майже на 27 %, що було наслідком зростання безпекових ризиків, втрати активів, зниження кредитоспроможності та обмеження доступу до

капіталу. Водночас структура інвестицій зберегла домінування вкладень у машини та обладнання, що свідчить про адаптивний характер аграрного бізнесу, орієнтований на підтримання операційної здатності.

Особливо показовим є різке зростання інвестицій у землю протягом 2024 р., що відображає інституційний ефект запуску ринку сільськогосподарських земель та поступового відновлення прав власності й довгострокових очікувань. Це означає перехід від тимчасових інвестицій у мобільні активи до вкладень у стратегічні ресурси.

Водночас динаміка нематеріальних активів виявляє структурну слабкість інституційної моделі: попри зростання загальних інвестицій за 2023–2024 рр., вкладення у концесії, патенти та програмне забезпечення залишаються незначними і нестабільними. Лише впродовж 2024 р. спостерігається різкий сплеск інвестицій у цифрові активи, що пов'язано з програмами цифровізації, супутникового моніторингу та ERP-рішень, підтриманих грантами та донорськими коштами.

Структура інвестицій за групами підприємств (великі, середні та малі) є ключовим індикатором якості інституційного середовища аграрного сектору, оскільки вона відображає, які суб'єкти мають доступ до довгострокового капіталу, фінансових ринків, державної підтримки та інвестиційних стимулів (дод. Д.5).

Дані дод. Д.5 демонструють стійку тенденцію до концентрації інвестицій у великих сільськогосподарських підприємствах протягом усього періоду 2012–2024 рр. Частка великих підприємств у загальному обсязі інвестицій зросла з приблизно 15–18 % у 2012–2015 рр. до понад 25 % за 2023–2024 рр. Це відображає їхній привілейований доступ до банківського кредитування, державних програм підтримки, експортних доходів і донорських ресурсів.

За 2022–2024 рр. ці тенденції посилилися: війна підвищила ризики та вартість капіталу, і саме великі компанії змогли зберегти інвестиційну активність, тоді як середні та малі підприємства інвестували переважно в підтримання операційної спроможності, а не в розвиток.

Аналіз структури інвестицій сільськогосподарських підприємств у поєднанні з показниками грантової підтримки, банківського кредитування та рентабельності дозволяє виявити системну інституційну асиметрію сучасної аграрної моделі України. Попри формальну багатоканальність фінансування (ринкові доходи, кредити, державні та донорські гранти), реальний доступ до капіталу є нерівномірно розподіленим між великими, середніми та малими підприємствами [96].

Для оцінки відтворювального потенціалу та адаптаційних можливостей сільськогосподарських підприємств за умов структурних і воєнних викликів доцільним є аналіз динаміки їхніх витрат, які відображають масштаби виробничої діяльності, інтенсивність використання ресурсів і реакцію бізнесу на зміну зовнішніх умов господарювання (рис. 2.1).

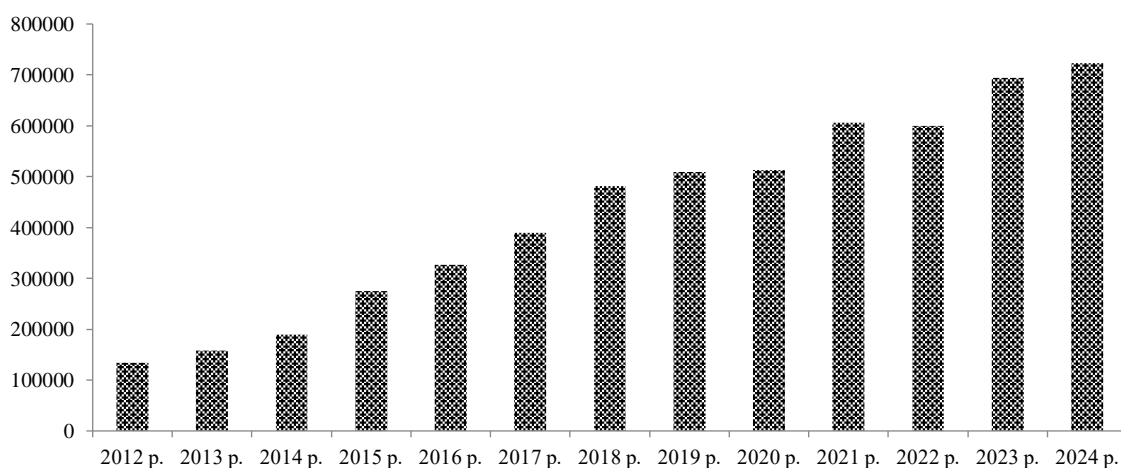


Рис. 2.1. Динаміка витрат сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

На рисунку 2.1 продемонстровано довгострокову тенденцію до стрімкого зростання виробничих витрат сільськогосподарських підприємств України – з приблизно 130 млрд грн за 2012 р. до понад 720 млрд грн за 2024 р., тобто більше ніж у п'ять разів. Впродовж 2012–2019 рр. це зростання зумовлене переважно інфляцією, розширенням обсягів виробництва та підвищенням цін на паливо, добрива й техніку внаслідок девальвації гривні та інтеграції до світових ринків.

З позицій інституційної економіки така динаміка означає, що український аграрний бізнес дедалі більше функціонує за умов витратної пастки, коли зростання цін на ресурси та регуляторні витрати не компенсується адекватним зростанням продуктивності та цін реалізації. Це підвищує залежність підприємств від державної підтримки, пільгового кредитування та грантів, що додатково посилює інституційну асиметрію між великими та малими виробниками.

Структура витрат сільськогосподарських підприємств відображає не лише технологічну організацію виробництва, а й характер інституційного середовища, у якому функціонує аграрний бізнес (рис. 2.2) [97]. Частки матеріальних витрат, оплати праці, соціальних відрахувань, амортизації та інших витрат формуються під впливом податкової політики, регулювання ринку праці, тарифів на енергію та логістику, доступу до фінансування і стабільності прав власності. Тому зміни у структурі витрат можна розглядати як індикатор того, як інституційні рішення держави та ринкові обмеження транслуються у фінансові результати сільськогосподарських підприємств.

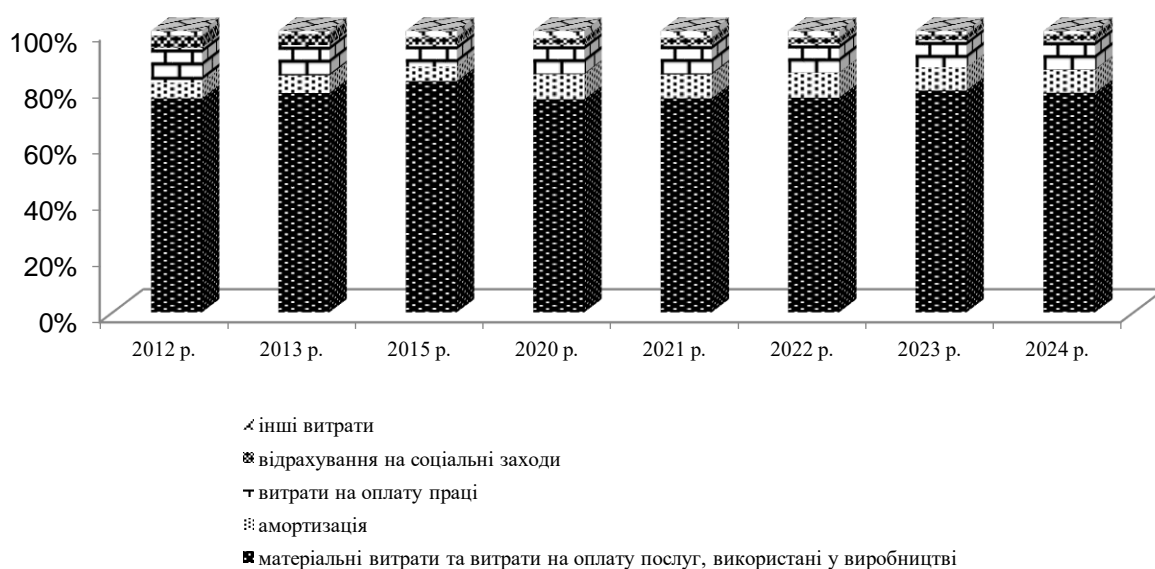


Рис. 2.2. Структура витрат сільськогосподарських підприємств, %
Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Упродовж 2012–2024 рр. домінуючим елементом витрат сільськогосподарських підприємств залишаються матеріальні витрати та витрати

на оплату послуг, використаних у виробництві, частка яких стабільно перевищує 75–80 %. Це відображає високу залежність аграрного виробництва від імпортних ресурсів (паливо, добрива, насіння, засоби захисту рослин, техніка), ціни на які формуються поза національним регуляторним полем і передають у сільське господарство зовнішні інфляційні та валютні шоки.

Частка витрат на оплату праці та соціальні відрахування у структурі витрат залишається відносно низькою і коливається у межах 8–12 %, що свідчить про інституційну недооцінку людського капіталу в аграрному секторі. Це узгоджується з відставанням рівня сільських доходів від середніх по економіці та обмежує здатність сільських територій утримувати кваліфіковану робочу силу.

Амортизаційні витрати залишаються незначними, що вказує на хронічне недоінвестування у відновлення основних засобів та технологічну модернізацію. У поєднанні з високою часткою матеріальних витрат це формує модель, у якій сільськогосподарські підприємства змушені витрачати дедалі більше коштів на підтримання поточного виробництва, але не мають достатнього фінансового простору для оновлення виробничої бази.

У сукупності ці зміни означають, що структура витрат сільськогосподарських підприємств України дедалі більше формується під впливом інституційних та інфраструктурних обмежень, а не внутрішньої технологічної ефективності.

Податкове навантаження є одним із ключових інституційних факторів, що визначають фінансову стійкість, інвестиційну спроможність і конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств [98]. Тому аналіз податкового навантаження у відношенні до доходів, валової доданої вартості та площі земель дозволяє об'єктивно оцінити реальний масштаб інституційного вилучення ресурсів із аграрного виробництва (табл. 2.5).

Дані таблиці 2.5 свідчать про стале зростання фіскального тиску на сільськогосподарські підприємства за 2020–2024 рр., попри воєнні та економічні потрясіння. Загальний обсяг податкових платежів зріс на 31 %, тоді як податкове навантаження на 1 га збільшилося більш ніж на 42 %, що відображає підвищення

ефективної ставки єдиного податку, а також зростання нормативної грошової оцінки земель.

Таблиця 2.5

Рівень податкового навантаження на сільськогосподарські підприємства

Рік	Податкові платежі, млрд грн	Частка у доходах, %	Податкове навантаження до ВДВ, %	Ефективна ставка єдиного податку, % до доходу	Податкове навантаження на 1 га, грн
2020	46,7	7,8	19,1	2,4	1060
2021	57,6	8,4	20,3	2,6	1240
2022	52,1	8,5	22,7	2,7	1310
2023	58,4	8,9	23,9	2,9	1420
2024	61,2	9,1	24,6	3,0	1510
2024 р. в % до					
2020 р.	131,1	1,3	5,5	0,6	142,5
2023 р.	104,8	0,2	0,7	0,1	106,3

Джерело: складено за даними Державної податкової служби України.

Це означає, що податкова система аграрного сектору має квазірентний характер, за якого фіскальні вилучення зростають незалежно від фінансових результатів господарювання.

У цьому контексті фіскальні дисбаланси набувають ширшого соціально-економічного виміру, безпосередньо впливаючи на рішення сільськогосподарських підприємств щодо збереження робочих місць, рівня оплати праці та довгострокової зайнятості на сільських територіях, що актуалізує аналіз ринку праці в аграрному секторі.

Зайнятість у сільськогосподарських підприємствах є одним із ключових індикаторів соціально-економічної функції аграрного сектору та якості інституційного середовища його функціонування [99]. Розподіл зайнятих між великими, середніми та малими суб'єктами відображає модель аграрного устрою, ступінь концентрації виробництва, характер доступу до ресурсів і можливості збереження людського капіталу на сільських територіях (Е.1).

Дані таблиці 2.8 свідчать про глибоку деформацію структури зайнятості в аграрному секторі України за 2010–2024 рр. Загальна чисельність працівників у

сільськогосподарських підприємствах скоротилася від 811,7 тис. осіб за 2010 р. до 486,0 тис. за 2024 р., тобто майже на 40 %. Це означає системне звуження трудової бази аграрного виробництва та втрату людського капіталу на сільських територіях.

Особливо показовим є зростання ролі великих сільськогосподарських підприємств у структурі зайнятості. Якщо 2010 р. на них припадало лише 4,1 % працівників, то 2024 р. – уже понад 14 %. У абсолютному вимірі кількість зайнятих у великих компаніях зросла більше ніж удвічі, тоді як загальна зайнятість скоротилася. Це свідчить про інституційну переорієнтацію аграрного сектору на корпоративну модель виробництва з вищим рівнем механізації та меншою трудомісткістю.

У контексті післявоєнного відновлення така структура зайнятості створює додаткові ризики: навіть за зростання виробництва і експорту аграрний сектор може не виконувати свою ключову функцію соціального відтворення, що ставить під загрозу довгострокову стійкість сільських територій і продовольчої системи України.

Рівень і динаміка заробітної плати є ключовими індикаторами соціально-економічної привабливості аграрного сектору та здатності сільських територій утримувати і відтворювати людський капітал [100]. За умов відкритої економіки та внутрішньої трудової міграції саме співвідношення між оплатою праці в сільському господарстві та середнім рівнем по економіці визначає конкурентоспроможність аграрної зайнятості (рис. 2.3). Тому аналіз розриву в оплаті праці дозволяє оцінити не лише ринкові умови, а й інституційні пріоритети державної політики щодо розвитку сільських територій.

Дані рисунку 2.3 демонструють стале зростання номінальної заробітної плати як у сільському господарстві, так і в середньому по народному господарству за 2010–2024 рр., проте збереження системного розриву між цими показниками. У 2010 р. заробітна плата в аграрному секторі становила близько 60 % від середнього рівня по економіці, і, попри зростання, 2024 р. цей розрив зберігається на рівні близько 75–80 %.

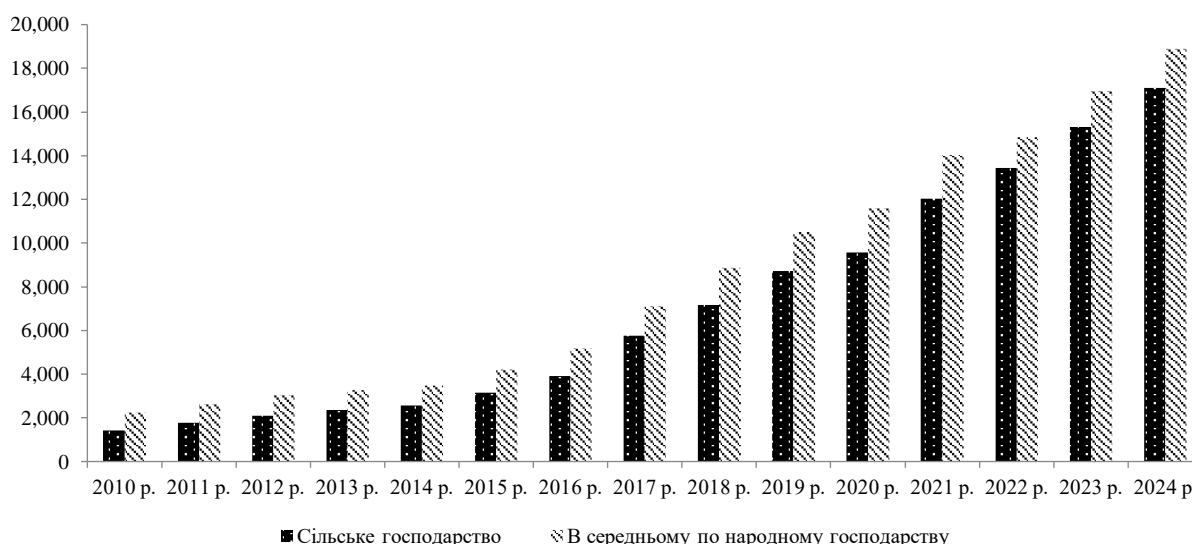


Рис. 2.3. Динаміка заробітної плати в сільському господарстві та в середньому по народному господарству, грн/особу

Джерело: складено за даними Державної податкової служби України.

Особливо показовим є період 2021–2024 рр., коли загальноекономічні доходи зростали швидше, ніж оплата праці в аграрному секторі. Це означає, що, незважаючи на зростання експорту та фінансову підтримку аграрного бізнесу, значна частина створеної доданої вартості не трансформується у доходи працівників. Таким чином, аграрний сектор залишається інституційно недофінансованим з точки зору людського капіталу.

Експорт агропродовольчої продукції є одним із ключових каналів інтеграції сільськогосподарських підприємств України до глобальних та європейських ринків [101]. (дод. Е.2).

За 2020–2024 рр. аграрний експорт України зберіг стратегічну роль у національній економіці, хоча його обсяги зазнали суттєвих коливань під впливом воєнних і логістичних шоків. Після пікового значення 2021 р. (27,7 млрд дол. США) експорт скоротився за 2022–2023 рр., однак 2024 р. частково відновився до 23,6 млрд дол. США. Водночас частка агропродовольства у загальному експорті зросла від 45,1 % за 2020 р. до 58,7 % за 2024 р., що свідчить про посилення структурної залежності економіки України від аграрного експорту.

Кількість експортерів 2022 р. різко зменшилася, що відображає витіснення з міжнародних ринків малих і середніх підприємств, які не змогли адаптуватися до нових логістичних, фінансових і регуляторних бар'єрів. Подальше часткове відновлення у 2023–2024 рр. не компенсувало довоєнного рівня, що вказує на звуження експортної бази аграрного сектору.

Експортна активність аграрного сектору України за 2020–2024 рр. характеризується одночасно високою інтеграцією до глобальних ринків та зростаючою внутрішньою асиметрією. Україна дедалі більше експортує агропродукцію, але робить це через усе вужче коло великих компаній, що посилює сировинну спеціалізацію, фінансову концентрацію та соціально-економічні дисбаланси в сільських територіях.

Структура агропродовольчого експорту є ключовим індикатором якості інтеграції сільськогосподарських підприємств до глобальних ланцюгів доданої вартості (рис. 2.4).

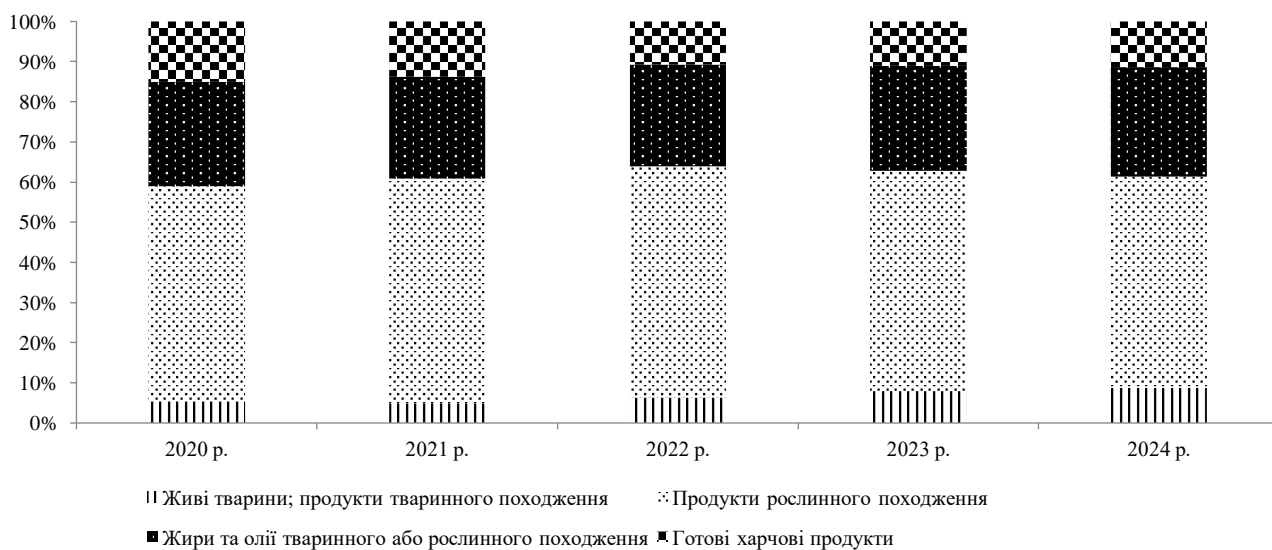


Рис. 2.4. Структура експорту агропродовольства Україною

Джерело: складено за даними Державної податкової служби України.

На рисунку 2.4 продемонстровано стійке домінування продуктів рослинного походження у структурі експорту протягом усього періоду 2020–2024 рр., частка яких коливається у межах 50–55 %. Це означає, що український аграрний експорт

залишається переважно сировинно орієнтованим, з високою залежністю від експорту зернових, олійних культур і мінімально обробленої продукції.

За таких умов структурна вразливість експортно орієнтованої моделі актуалізує необхідність аналізу внутрішньої виробничої структури аграрного сектору та ролі підприємств різних розмірів у формуванні економічної стійкості, що зумовлює звернення до показників обсягів виробництва.

Обсяги виробництва сільськогосподарських підприємств у розрізі великих, середніх і малих суб'єктів є ключовим індикатором структури аграрного устрою та ефективності інституційного середовища. У цьому контексті динаміка виробництва дозволяє оцінити, які саме суб'єкти отримують вигоди від трансформацій аграрної політики та ринкової інтеграції, а які залишаються у зоні структурної вразливості (рис. 2.5).

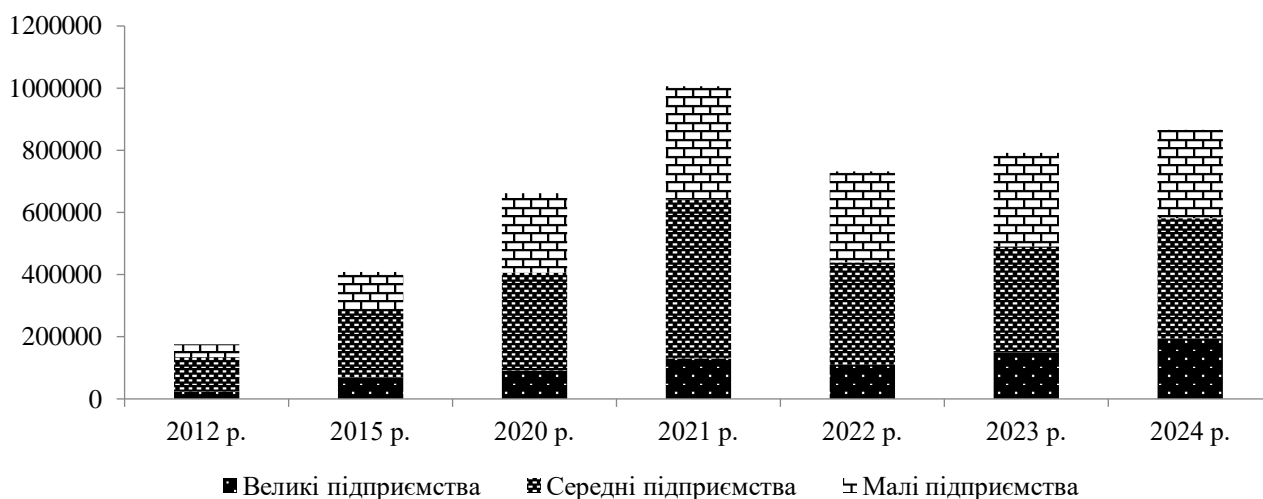


Рис. 2.5. Динаміка обсягів виробництва продукції великими, середніми та малими сільськогосподарськими підприємствами, тис. грн

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані рисунка 2.5 демонструють довгострокову тенденцію до концентрації виробництва у великих та середніх сільськогосподарських підприємствах. За 2012–2021 рр. спостерігалось стрімке зростання загального обсягу виробництва, яке було зумовлене розширенням експорту, девальваційними ефектами та інституційною стабілізацією аграрного бізнесу. Пікове значення за 2021 р. відображає кумулятивний ефект цих чинників.

Воєнний шок 2022 р. спричинив різке скорочення виробництва, однак його вплив був асиметричним: великі підприємства змогли швидше адаптуватися до логістичних і фінансових обмежень, тоді як малі та частково середні господарства зазнали більш глибоких втрат. Це зумовлено їх обмеженим доступом до кредитів, експортних каналів і державної підтримки.

Подальше відновлення в період 2023–2024 рр. супроводжується посиленням концентрації: зростання виробництва відбувається переважно за рахунок великих підприємств, тоді як малі та середні відновлюються повільніше. Це означає, що резильєнтність аграрного сектору має корпоративний характер, а не ґрунтується на широкій фермерській та середній бізнес-основі.

З позицій інституційної економіки така динаміка означає, що українська аграрна модель еволюціонує у напрямі капіталомісткої, експортно орієнтованої та соціально обмеженої структури, у якій зростання виробництва не супроводжується пропорційним зростанням зайнятості, доходів і розвитку сільських територій [102]. Це посилює структурні ризики післявоєнного відновлення та закріплює інституційну асиметрію між різними групами сільськогосподарських виробників.

Сформована в Україні модель аграрного розвитку, що ґрунтується на концентрації виробництва, капіталу й експорту в корпоративному сегменті, за відсутності адекватних інституційних противаг відтворює соціально-економічну нерівність і поглиблює сировинну спеціалізацію. Вона забезпечує макроекономічну стабільність через валютні надходження, але водночас не створює достатніх стимулів для переробки, зайнятості та відтворення людського капіталу сільських територій. Тому ключовим завданням післявоєнної аграрної політики має стати не нарощування обсягів виробництва як такого, а зміна його інституційної якості та соціально-економічної спрямованості.

У сукупності такі інституційні зрушення дадуть змогу розірвати замкнене коло аграрної концентрації, в якому зростання виробництва не трансформується у зростання доходів і зайнятості. Перехід від моделі «експорт сировини як основа стабільності» до моделі «переробка і людський капітал як основа розвитку» є

ключовою умовою інклюзивного, стійкого й соціально збалансованого післявоєнного відновлення аграрного сектору України.

2.2. Аналіз практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням інституційних чинників

У сучасному аграрному секторі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств формується в межах складного інституційного середовища, яке включає формалізовані регуляторні вимоги, норми аграрної політики, інструменти державної підтримки та неформальні механізми взаємодії суб'єктів агропродовольчих ринків. Трансформація інституційних умов, спричинена макроекономічною нестабільністю, зміною пріоритетів державної аграрної політики та наслідками повномасштабної війни, суттєво змінила логіку управлінських рішень, вплинула на вибір виробничих стратегій і фінансову поведінку сільськогосподарських підприємств.

Аналіз динаміки обсягів валової продукції сільського господарства за видами діяльності є важливим елементом оцінювання практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки структура та масштаби виробництва безпосередньо відображають реакцію суб'єктів господарювання на зміни інституційного середовища (дод. Е.3). Формальні правила державного регулювання, податкові та фінансові стимули, механізми державної підтримки, доступ до ресурсів і ринків, а також неформальні інституційні обмеження формують систему управлінських рішень щодо спеціалізації, інвестування та організації виробничих процесів.

Дані за 2010–2024 рр. засвідчують загальне зростання обсягів валової продукції сільського господарства у постійних цінах 2021 року в 1,54 раза порівняно з 2010 роком, що свідчить про довгострокову адаптацію аграрного сектору до змін економічного та інституційного середовища. Водночас така позитивна динаміка супроводжувалася істотними структурними зрушеннями між рослинницьким і тваринницьким напрямками, які відображають специфіку

управлінських рішень підприємств за умов асиметричних інституційних стимулів [103].

Протягом усього досліджуваного періоду домінуючою залишалася продукція рослинництва, частка якої зростає від 79,9 % за 2010 р. до 83,2 % за 2024 р., досягнувши пікового значення 2021 р. (86,4 %). Така тенденція свідчить про переорієнтацію управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств на менш капіталомісткі та більш ліквідні види виробництва, що характеризуються коротшими виробничими циклами та вищою адаптивністю до цінових і логістичних шоків. З інституційної точки зору це є результатом відносно сприятливіших умов регулювання рослинницької продукції, доступу до експортної інфраструктури та кращої інтегрованості до глобальних агропродовольчих ланцюгів.

Індекси обсягу сільськогосподарського виробництва підприємств є важливим показником оцінювання практики управління виробничою діяльністю, оскільки відображають динамічну реакцію сільськогосподарських підприємств на зміни економічних та інституційних умов (рис. 2.6).

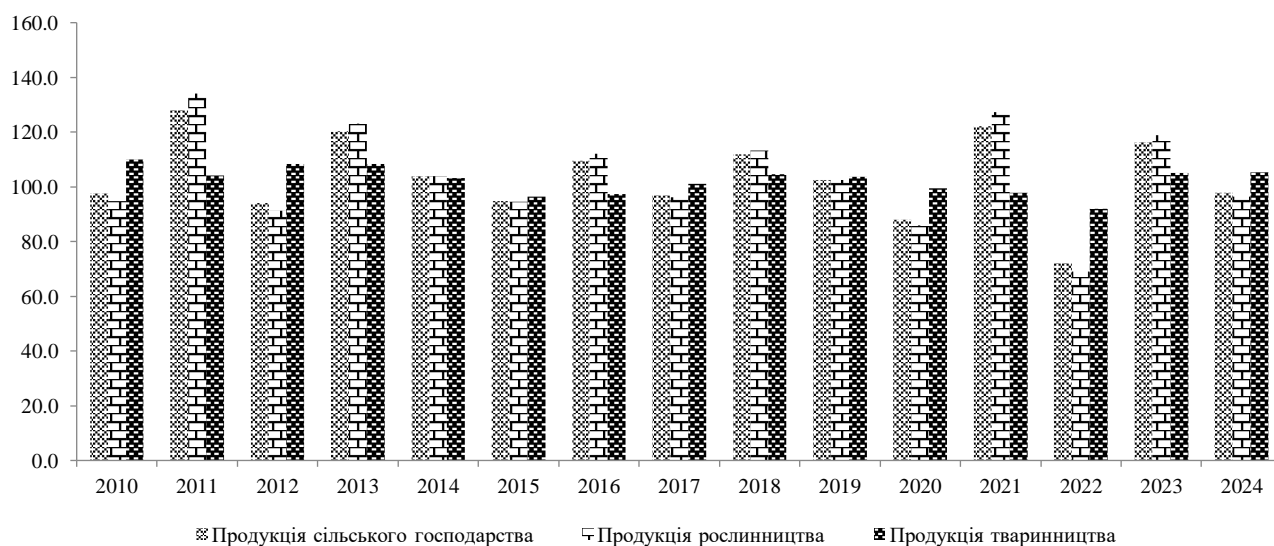


Рис. 2.6. Індекси обсягу сільськогосподарського виробництва підприємств, % до попереднього року

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Динаміка індексів обсягу сільськогосподарського виробництва підприємств за 2010–2024 рр. має циклічний і нерівномірний характер, що відображає специфіку управління виробничою діяльністю за умов нестабільного інституційного середовища та високої чутливості управлінських рішень до регуляторних, ринкових і воєнних чинників. Це підтверджує збереження структурних диспропорцій та орієнтацію управлінських рішень на напрями з нижчими інституційними й інвестиційними ризиками, що зумовлює необхідність подальшого аналізу галузевої структури рослинницького виробництва [104].

Аналіз виробництва основних видів продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами дозволяє оцінити практику управління виробничою діяльністю з позицій спеціалізації, концентрації ресурсів та адаптації до інституційних умов функціонування аграрного сектору. Структурні зрушення у виробництві окремих культур відображають управлінські пріоритети підприємств, сформовані під впливом державної аграрної політики, ринкової кон'юнктури та воєнних ризиків (дод. Е.3).

За 2020–2024 рр. виробнича структура рослинництва сільськогосподарських підприємств зберігала виражену концентрацію на зернових і зернобобових культурах, частка яких у загальному обсязі коливалася в межах 78,6–81,0 % і 2024 р. становила 79,9 %. Попри скорочення абсолютних обсягів виробництва 2022 р., відновлення за 2023–2024 рр. залишалося обмеженим: 2024 р. виробництво зернових становило 87,0 % рівня 2020 р., що свідчить про стриманий характер управлінської адаптації за умов збереження логістичних та інституційних обмежень.

Найбільш стійку динаміку демонструвало виробництво цукрових буряків, обсяги якого 2024 р. перевищили рівень 2020 р. на 44,1 %, а частка підприємств у загальному виробництві зросла до 97,1 %. Це свідчить про концентрацію управлінських рішень у сегментах із відносно прогнозованими інституційними умовами, зокрема стабільними контрактними відносинами з переробними підприємствами.

Виробництво соняшнику 2024 р. скоротилося до 84,4 % рівня 2020 р. і 85,4 % рівня 2023 р., що відображає високу чутливість цієї культури до змін експортної кон'юнктури та регуляторних обмежень. Водночас стабільно висока частка підприємств у загальному виробництві (88,5 % за 2024 р.) свідчить про збереження стратегічної ролі соняшнику у системі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Динаміка виробництва основних видів продукції рослинництва свідчить про переважання у практиці управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств стратегій концентрації на інституційно більш захищених і ринково ліквідних культурах.

Структура посівних площ є одним із ключових індикаторів практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки відображає сукупність стратегічних і тактичних рішень щодо спеціалізації, диверсифікації та адаптації виробництва до змін інституційного середовища. Формування посівної структури здійснюється під впливом ринкових сигналів, державної аграрної політики, умов доступу до ресурсів, а також з урахуванням ризиків, зумовлених кліматичними, економічними та воєнними чинниками [105]. У цьому контексті аналіз динаміки структури посівних площ дозволяє оцінити, яким чином сільськогосподарські підприємства реагують на інституційні стимули та обмеження, коригуючи напрями виробничої діяльності (рис. 2.7).

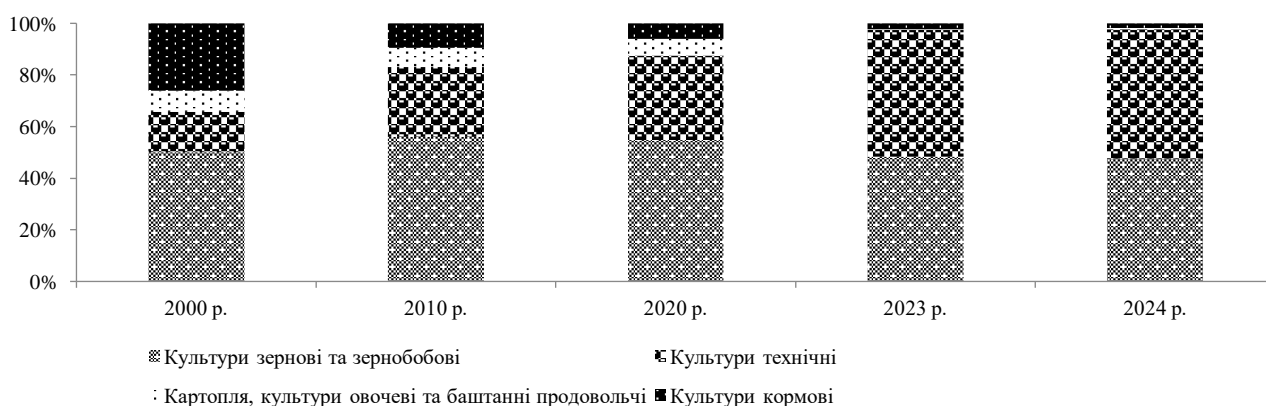


Рис. 2.7 Структура посівних площ сільськогосподарських підприємств, %
Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані, представлені на рисунку 2.7 свідчать про істотну трансформацію структури посівних площ сільськогосподарських підприємств протягом 2000–2024 рр., що відображає еволюцію управлінських рішень під впливом змін інституційного середовища. Упродовж аналізованого періоду домінуючу частку в структурі посівів стабільно займають зернові та зернобобові культури, що зумовлено їхньою відносно високою ліквідністю, наявністю сталих каналів збуту та експортною орієнтацією аграрного сектору. Разом із тим після 2010 р. спостерігається поступове зростання частки технічних культур, насамперед олійних, що є наслідком переорієнтації підприємств на більш комерційно привабливі види продукції в умовах лібералізації ринків та інтеграції України до світової аграрної торгівлі.

Період 2022–2024 рр. характеризується подальшою концентрацією посівних площ у сегменті зернових і технічних культур, що є проявом адаптаційної управлінської поведінки підприємств за воєнних ризиків, логістичних обмежень і зростання інституційної невизначеності. За таких умов сільськогосподарські підприємства надають перевагу культурам із нижчим рівнем виробничих витрат, коротшими технологічними циклами та вищою прогнозованістю реалізації, що дозволяє мінімізувати ризики та зберегти операційну стійкість [106].

Аналіз виробництва основних видів продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами дає змогу оцінити ефективність управління виробничою діяльністю в сегменті, що характеризується підвищеною капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами та високою інституційною залежністю (табл. 2.6).

Впродовж 2020–2024 рр. виробництво м'яса (у забійній масі) сільськогосподарськими підприємствами демонструвало відносну стійкість із тенденцією до зростання. За 2024 р. обсяги виробництва перевищили рівень 2020 р. на 6,1 % і рівень 2023 р. – на 7,6 %.

Виробництво молока у підприємницькому секторі характеризується ще більш вираженою позитивною динамікою. За 2024 р. обсяги молока перевищили

рівень 2020 р. на 8,6 % та рівень 2023 р. – на 6,7 %, а частка підприємств у загальному виробництві зросла від 29,8 % до 41,4 %.

Таблиця 2.6

Виробництво основних продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
М'ясо (у забійній масі), тис. т	1704,0	1720,4	1608,1	1679,5	1807,4	106,1	107,6
В % до всього	68,8	70,6	72,9	74,9	76,8	8 в.п.	-0,1 в.п.
Молоко, тис. т	2761,2	2767,7	2644,2	2809,9	2998,5	108,6	106,7
В % до всього	29,8	31,8	34,0	37,8	41,4	11,6 в.п.	3,6 в.п.
Яйця, млн. шт.	8913,5	7012,8	5786,1	5655,3	6066,5	68,1	107,3
В % до всього	55,1	49,8	48,5	49,7	52,3	-2,8 в.п.	2,6

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

На відміну від м'ясо- та молочного виробництва, сегмент виробництва яєць залишається найбільш вразливим. За 2024 р. обсяги виробництва яєць становили лише 68,1 % рівня 2020 р., незважаючи на відновлення порівняно з 2023 р. (107,3 %). Частка підприємств у загальному виробництві яєць 2024 р. зросла до 52,3 %, однак загальна негативна динаміка свідчить про втрату частини виробничого потенціалу внаслідок воєнних дій, високої енергетичної залежності та обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Динаміка виробництва основних видів продукції тваринництва свідчить про вибірккову адаптацію управлінської практики сільськогосподарських підприємств до інституційних викликів. Найбільш стійкими виявилися напрями з відносно чіткими інституційними правилами та можливістю концентрації виробництва (м'ясо і молоко), тоді як енергомісткі та більш ризиковані сегменти (виробництво яєць) залишаються вразливими, що підтверджує необхідність удосконалення механізмів державної підтримки та ризик-орієнтованого управління у тваринництві [107]. У цьому зв'язку виникає потреба оцінити, як зазначені інституційні та ризикові відмінності трансформуються у структурні зміни самого аграрного підприємницького середовища, що зумовлює доцільність аналізу

динаміки кількості сільськогосподарських підприємств за напрямками спеціалізації.

Аналіз динаміки кількості сільськогосподарських підприємств за напрямками спеціалізації є важливим індикатором трансформації практики управління виробничою діяльністю в аграрному секторі (рис. 2.8). Зміни у співвідношенні підприємств рослинницького, тваринницького та змішаного типу відображають управлінські рішення щодо концентрації ресурсів, мінімізації ризиків і адаптації до інституційних умов функціонування, зокрема державної аграрної політики, ринкової кон'юнктури та воєнних викликів.

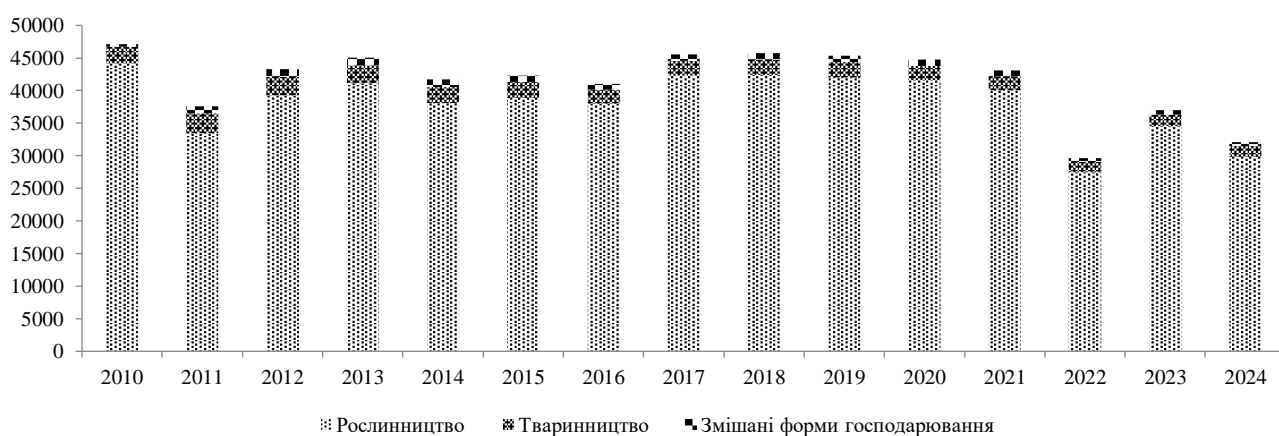


Рис. 2.8. Динаміка сільськогосподарських підприємств, які спеціалізуються на виробництві продукції рослинництва, тваринництва та на змішаних формах господарювання

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

За 2010–2024 рр. динаміка кількості сільськогосподарських підприємств за напрямками спеціалізації свідчить про посилення орієнтації на рослинницьке виробництво та скорочення ролі тваринницьких і змішаних форм господарювання. Упродовж усього періоду найбільш чисельною залишалася група рослинницьких підприємств (37–47 тис.), що відображає домінування управлінських стратегій, орієнтованих на види діяльності з коротшим виробничим циклом, вищою ліквідністю та нижчими інституційними ризиками.

Загалом динаміка спеціалізації підтверджує домінування стратегій вузької спеціалізації з орієнтацією на рослинництво як інституційно менш ризиковий

напрям, що обмежує потенціал диверсифікації аграрного сектору та підвищує його вразливість до зовнішніх шоків.

Аналіз динаміки кількості сільськогосподарських підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні зернових, бобових культур і насіння олійних культур, дозволяє оцінити управлінські пріоритети сільськогосподарських підприємств у контексті інституційного середовища та ринкових стимулів (дод. Е.4).

У період 2010–2024 рр. у структурі сільськогосподарських підприємств рослинницького профілю домінували суб'єкти, що спеціалізуються на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур. У докризовий період їх кількість залишалася стабільно високою (37–43 тис.), що свідчить про сталу орієнтацію управлінських рішень на напрями з коротшим виробничим циклом, високою ліквідністю та відносно чіткими інституційними правилами збуту. Така концентрація є типовою реакцією аграрного бізнесу на інституційну невизначеність і асиметрію державної підтримки.

Розподіл підприємств за розмірними групами відображає управлінські рішення щодо концентрації земельних ресурсів, виробничої спеціалізації та адаптації до інституційних умов, зокрема доступу до фінансування, логістичної інфраструктури та державної підтримки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств в залежності від площі зібраних зернових та зернобобових культур

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Підприємства	32513	32403	24379	23508	23690	72,9	100,8
з них з площею, га							
до 100,00	19026	18361	13624	13354	13431	70,6	100,6
100,01–200,00	3559	3745	3003	2889	2858	80,3	98,9
200,01–500,00	4213	4380	3446	3401	3331	79,1	97,9
500,01–1000,00	2765	2833	2154	1963	2037	73,7	103,8
1000,01–2000,00	1880	1938	1391	1249	1291	68,7	103,4
2000,01–3000,00	566	604	392	335	401	70,8	119,7
понад 3000,00	504	542	369	317	341	67,7	107,6

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

За 2020–2024 рр. загальна кількість сільськогосподарських підприємств, що здійснювали виробництво зернових і зернобобових культур, скоротилася від 32,5 тис. до 23,7 тис., або до 72,9 % рівня 2020 р. Найбільш різке скорочення спостерігалось 2022–2023 рр., що безпосередньо пов'язано з повномасштабною війною, втратою доступу до земельних ресурсів, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури й зростанням транзакційних витрат. Протягом 2024 р. зафіксовано незначну стабілізацію чисельності підприємств (100,8 % до 2023 р.), що свідчить про адаптаційний характер управління виробничою діяльністю за посткризових умов.

Найчисельнішою протягом усього періоду залишалася група малих підприємств із площею збирання до 100 га, частка яких 2024 р. перевищувала половину загальної кількості. Водночас саме ця група зазнала найбільшого скорочення порівняно з 2020 р. (до 70,6 %), що свідчить про високу вразливість дрібних товаровиробників до інституційних шоків, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і ринків збуту. Незначне зростання чисельності 2024 р. порівняно з 2023 р. (100,6 %) має радше характер стабілізації, ніж повноцінного відновлення.

Натомість у групах підприємств із площею збирання понад 500 га за 2024 р. простежуються ознаки відновлення порівняно з 2023 р. Зокрема, чисельність підприємств із площею 500–1000 га зросла до 103,8 % рівня попереднього року, 1000–2000 га – до 103,4 %, 2000–3000 га – до 119,7 %, а понад 3000 га – до 107,6 %. Це свідчить про вищу адаптивність великих сільськогосподарських підприємств, які мають кращий доступ до фінансування, страхових механізмів, логістичних каналів і більш розвинені системи управління ризиками. У працях вітчизняних учених обґрунтовується, що скорочення кількості дрібних і середніх сільськогосподарських підприємств та відносна стійкість великих господарств є наслідком інституційної асиметрії доступу до фінансових ресурсів, інфраструктури й державної підтримки, що безпосередньо впливає на управлінські рішення щодо масштабів виробничої діяльності [108]. З позицій інституційного аналізу це підтверджує посилення процесів концентрації

виробництва та земельних ресурсів у більш капіталізованих формах господарювання.

Аналіз обсягів виробництва зернових і зернобобових культур у сільськогосподарських підприємствах залежно від розміру зібраних площ дозволяє оцінити особливості управління виробничою діяльністю в розрізі масштабів господарювання (табл. 2.8). Розподіл виробництва між різними групами підприємств за площею відображає управлінські рішення щодо концентрації ресурсів, ефективності використання земельного банку та адаптації до інституційних умов, зокрема доступу до фінансування, логістичної інфраструктури та механізмів державної підтримки.

Таблиця 2.8

Динаміка виробництва зернових та зернобобових культур у сільськогосподарських підприємствах залежно від зібраних площ

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Підприємства	69689,1	69689,1	42315,2	47716,4	44969,9	64,5	94,2
з них з площею, га							
до 100,00	2699,1	2699,1	1792,0	2102,9	1975,5	73,2	93,9
100,01–200,00	2717,7	2717,7	1828,9	2089,4	1987,0	73,1	95,1
200,01–500,00	7596,6	7596,6	4957,7	6007,9	5505,9	72,5	91,6
500,01–1000,00	11352,0	11352,0	7210,8	8017,5	7401,7	65,2	92,3
1000,01–2000,00	15567,4	15567,4	9469,2	10214,2	9793,1	62,9	95,9
2000,01–3000,00	8977,9	8977,9	5055,9	5240,5	5686,8	63,3	108,5
понад 3000,00	20778,4	20778,4	12000,7	14044,0	12619,9	60,7	89,9

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

За 2020–2024 рр. загальні обсяги виробництва зернових і зернобобових культур у сільськогосподарських підприємствах скоротилися від 69,7 млн т до 45,0 млн т, або до 64,5 % рівня 2020 р. Найглибше падіння зафіксовано 2022 р., що безпосередньо пов'язано з повномасштабною війною, втратою доступу до частини орних земель, порушенням логістичних ланцюгів і зростанням транзакційних витрат. Впродовж 2023–2024 рр. відбулося часткове відновлення виробництва, однак 2024 р. його обсяги залишалися на 5,8 % нижчими за рівень 2023 р., що свідчить про нестійкий характер відновлювальних процесів.

Аналіз за групами підприємств залежно від розміру зібраних площ свідчить про концентрацію виробництва зернових і зернобобових культур у господарствах із великим земельним банком. За 2024 р. підприємства з площею збирання понад 1000 га забезпечили більше половини загального обсягу виробництва, що відображає переваги масштабного виробництва за умов інституційної нестабільності. У працях вітчизняних учених підкреслюється, що така концентрація є раціональною управлінською реакцією на асиметрію доступу до фінансових, логістичних і страхових інструментів [109].

Рівень застосування мінеральних добрив є одним із ключових показників інтенсивності та якості управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Частка удобрених угідь відображає управлінські рішення щодо забезпечення родючості ґрунтів, оптимізації врожайності та використання фінансових ресурсів за умов дії ринкових, регуляторних і воєнних обмежень [110]. Аналіз динаміки цього показника дозволяє оцінити стійкість виробничих стратегій сільськогосподарських підприємств і ступінь їх адаптації до змін інституційного середовища (рис. 2.9).

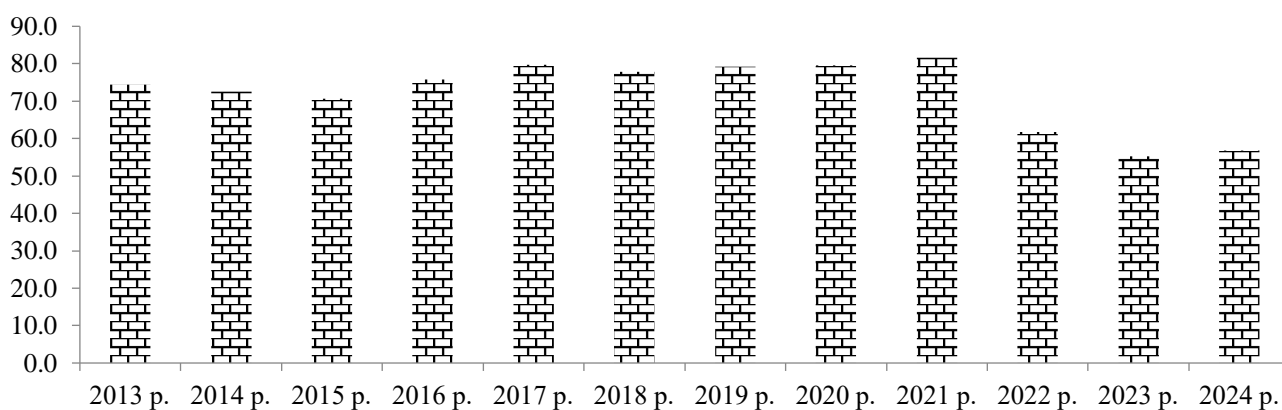


Рис. 2.9. Частка сільськогосподарських угідь, на які були внесені мінеральні добрива, %

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

За період 2013–2021 рр. частка сільськогосподарських угідь, на які вносилися мінеральні добрива, демонструвала загальну тенденцію до зростання – з близько 74–75 % за 2013 р. до понад 80 % за 2021 р. Це свідчить про поступове посилення інтенсивних технологій у практиці управління виробничою діяльністю

та орієнтацію сільськогосподарських підприємств на підвищення продуктивності рослинництва. Така динаміка була зумовлена відносно сприятливою ціновою кон'юнктурою, доступністю мінеральних добрив і стабільністю логістичних каналів у докризовий період.

З позицій інституційного аналізу скорочення частки удобрених угідь створює ризики для відтворення продуктивного потенціалу сільського господарства в середньо- та довгостроковій перспективі. Відсутність стабільних механізмів підтримки агрохімічного забезпечення, кредитування оборотного капіталу та компенсації воєнних ризиків стримує впровадження раціональних систем живлення рослин і знижує ефективність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Рівень застосування органічних добрив є важливим індикатором якості управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки відображає підходи до відтворення родючості ґрунтів, екологізації виробництва та інтеграції рослинницьких і тваринницьких напрямів [111]. Динаміка частки угідь, на які вносяться органічні добрива, характеризує довгострокову орієнтацію управлінських рішень і залежність аграрного виробництва від інституційних умов, зокрема наявності тваринницької сировини, державної підтримки та регуляторних стимулів (дод. Е.5).

За 2013–2017 рр. частка сільськогосподарських угідь, на які вносилися органічні добрива, залишалася відносно низькою та стабільною – на рівні близько 1,9–2,4 %. Це свідчить про обмежене використання органічних добрив у практиці управління виробничою діяльністю, що зумовлювалося скороченням поголів'я тварин, розривом між рослинницькими й тваринницькими підсистемами та відсутністю дієвих інституційних стимулів до відновлення органічного удобрення.

Починаючи з 2018 р., зростання частки сільськогосподарських угідь із внесенням органічних добрив (до 4,8–4,9 % за 2020–2021 рр.) свідчить про поступовий перехід окремих сільськогосподарських підприємств до більш екологічно орієнтованих моделей управління виробничою діяльністю. Як

зазначають вітчизняні вчені, що органічні добрива є ключовим фактором стабілізації гумусного стану ґрунтів, відновлення позитивного балансу поживних речовин та підвищення здатності ґрунтів до акумуляції органічного карбону [112].

У контексті кліматичної політики органічні добрива розглядаються як інструмент накопичення ґрунтового органічного карбону та зниження викидів парникових газів у сільському господарстві [113]. Скорочення площ органічного удобрення обмежує потенціал аграрного сектору щодо секвестрації вуглецю, що є критично важливим у контексті євроінтеграційних зобов'язань України та імплементації принципів Європейського зеленого курсу.

Аналіз динаміки кількості сільськогосподарських підприємств за основними напрямками спеціалізації у тваринництві дозволяє оцінити структурні зміни в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у довгостроковому періоді (дод. Ж.1).

За 2010–2024 рр. загальна кількість сільськогосподарських підприємств тваринницького профілю демонструє стійку тенденцію до скорочення, що свідчить про довгострокову трансформацію практики управління виробничою діяльністю за умов підвищеної капіталомісткості та інституційних ризиків тваринництва. Найбільш відчутне зменшення чисельності підприємств припадає на періоди 2014–2016 рр. та 2022 р., коли посилювалися макроекономічні та воєнні шоки.

Найчисельнішою групою упродовж усього періоду залишалися підприємства, що спеціалізуються на розведенні великої рогатої худоби молочних порід, однак саме цей сегмент зазнав найбільшого скорочення. Зменшення кількості молочних господарств відображає складність управління у підгалузі з довгим інвестиційним циклом, високими вимогами до кормової бази, ветеринарного контролю та стабільності державної підтримки.

Кількість підприємств, що спеціалізуються на розведенні свиней, також скорочувалася, проте менш різко, ніж у молочному скотарстві. Це свідчить про відносно вищу гнучкість управління у свинарстві, де коротші виробничі цикли та можливість швидшої адаптації до цінових сигналів частково компенсують

інституційні ризики. Водночас епізоотичні загрози та регуляторні обмеження стримували входження нових суб'єктів у галузь.

Найбільш стабільною з точки зору кількості підприємств упродовж досліджуваного періоду залишалася галузь птахівництва. Відносна сталість цього сегмента пояснюється високим рівнем вертикальної інтеграції, коротким оборотом капіталу та наявністю великих корпоративних структур, які забезпечують ефективне управління виробничими та логістичними процесами навіть за інституційної нестабільності.

Найглибший спад кількості підприємств усіх тваринницьких спеціалізацій зафіксовано 2022 р., що є прямим наслідком повномасштабної війни, втрати поголів'я, руйнування виробничих об'єктів і зростання транзакційних витрат. За 2023–2024 рр. простежуються ознаки часткової стабілізації, однак кількість підприємств залишається істотно нижчою за докризові рівні, що свідчить про тривалий характер інституційної адаптації.

Аналіз динаміки кількості сільськогосподарських підприємств залежно від концентрації поголів'я корів дозволяє оцінити структурні зміни в управлінні виробничою діяльністю молочного скотарства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств залежно від
концентрації поголів'я корів

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Підприємства	1894	1791	1686	1440	1264	66,7	87,8
з них мали, голів							
до 50	625	594	536	403	317	50,7	78,7
50–99	228	211	203	209	198	86,8	94,7
100–499	801	742	716	614	536	66,9	87,3
500–999	175	175	150	140	137	78,3	97,9
понад 1000	65	69	81	74	76	116,9	102,7

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств залежно від концентрації поголів'я корів свідчить про посилення процесів укрупнення

молочного виробництва та витіснення дрібних і частини середніх господарств. У 2024 р. найбільш стійкою виявилася група підприємств із поголів'ям понад 1000 корів, чисельність яких не лише не скоротилася, а й перевищила рівень 2020 р. на 16,9 %. Це підтверджує переваги масштабного виробництва за умов інституційної нестабільності та зростання виробничих ризиків.

Аналіз динаміки дебіторської заборгованості є важливим елементом оцінювання практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, оскільки її рівень і структура безпосередньо впливають на ліквідність, оборотність капіталу та фінансову стійкість суб'єктів господарювання (дод. Ж.2).

Розподіл дебіторської заборгованості між великими, середніми та малими підприємствами відображає особливості їхніх управлінських рішень, інституційні умови доступу до ринків збуту, фінансування та договірної дисципліни в аграрному секторі. За 2013–2024 рр. загальний обсяг дебіторської заборгованості сільськогосподарських підприємств зріс від 98,3 млрд грн до 509,8 млрд грн, тобто у 5,2 раза. Така динаміка свідчить про істотне ускладнення фінансових розрахунків у аграрному секторі, зростання транзакційних ризиків і погіршення платіжної дисципліни, що значною мірою зумовлено інституційною нестабільністю, кризовими явищами та воєнними чинниками.

У структурі дебіторської заборгованості протягом усього періоду домінували середні та малі підприємства, на які у 2024 р. припадало відповідно 37,3 % та 40,9 % загального обсягу. Частка великих підприємств 2024 р. становила 21,8 %, що на 0,2 в.п. менше порівняно з 2013 р., проте на 3,5 в.п. більше, ніж у 2023 р. Це свідчить про посилення ролі великих сільськогосподарських компаній у формуванні дебіторської заборгованості в умовах зростання масштабів діяльності та ускладнення контрактних відносин.

Найбільш суттєве зростання дебіторської заборгованості у відносному вимірі характерне для малих підприємств, обсяг якої 2024 р. перевищив рівень 2013 р. у 7,2 раза. Абсолютний обсяг дебіторської заборгованості малих підприємств 2024 р. досяг 208,5 млрд грн, що свідчить про хронічний дефіцит

оборотного капіталу та обмежені можливості використання банківського кредитування.

Управління дебіторською заборгованістю стає невід'ємною складовою управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, що потребує інституційного розвитку механізмів факторингу, страхування торговельних кредитів і підвищення договірної дисципліни на агропродовольчих ринках [114].

У такому контексті оцінювання ефективності управління грошовими потоками доцільно доповнити аналізом зобов'язань підприємств, що дозволяє комплексно охарактеризувати стан платіжної дисципліни та фінансової рівноваги, що зумовлює звернення до показників кредиторської заборгованості.

Поточна кредиторська заборгованість є ключовим показником фінансової рівноваги та платіжної дисципліни сільськогосподарських підприємств, оскільки безпосередньо відображає здатність суб'єктів господарювання своєчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками ресурсів, підрядниками та бюджетом. (дод. Ж.3).

Протягом 2013–2024 рр. загальний обсяг поточної кредиторської заборгованості сільськогосподарських підприємств зріс від 50,6 млрд грн до 230,3 млрд грн, тобто у 4,6 раза. Така динаміка свідчить про зростання залежності аграрного виробництва від зовнішнього короткострокового фінансування та про ускладнення платіжних відносин у ланцюгах постачання ресурсів. Особливо інтенсивне накопичення кредиторської заборгованості спостерігалось після 2020 р., що пов'язано з пандемічними шоками, а з 2022 р. – з повномасштабною війною, розривом логістики та зростанням собівартості виробництва.

У структурі кредиторської заборгованості домінують середні підприємства, на які 2024 р. припадало 43,3 % загального обсягу. Хоча їхня частка зменшилася на 8,2 в.п. порівняно з 2013 р., абсолютний обсяг боргів зріс майже у 3,8 раза. Це свідчить про те, що середні підприємства все частіше використовують відстрочку платежів постачальникам як інструмент підтримання ліквідності за умов обмеженого доступу до банківського кредитування.

З інституційної точки зору, зростання кредиторської заборгованості відображає недостатній розвиток фінансової інфраструктури аграрного сектору, слабку доступність факторингу, страхування торговельних кредитів і довгострокового кредитування оборотного капіталу.

Як зазначають вітчизняні науковці, зростання кредиторської заборгованості в сільськогосподарських підприємствах є проявом інституційної адаптації до обмеженого доступу до фінансових ресурсів, коли відстрочка платежів постачальникам фактично виконує функцію короткострокового кредитування [115]. Водночас дослідники наголошують, що за відсутності ефективних механізмів управління розрахунками така модель підвищує фінансові ризики та знижує інвестиційну спроможність підприємств [116].

Динаміка поточної кредиторської заборгованості свідчить про посилення фінансових дисбалансів у системі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Для малих і частини середніх господарств кредиторська заборгованість має вимушений характер і пов'язана з дефіцитом оборотного капіталу, тоді як для великих сільськогосподарських компаній вона є елементом керованої фінансової стратегії. Це актуалізує необхідність інституційного розвитку інструментів управління оборотним капіталом, підвищення платіжної дисципліни та розширення доступу сільськогосподарських підприємств до фінансових ресурсів.

Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості є важливим інтегральним показником фінансової рівноваги та ефективності управління розрахунками сільськогосподарських підприємств. Його значення відображає здатність суб'єктів господарювання покривати поточні зобов'язання за рахунок очікуваних надходжень, а також рівень залежності виробничої діяльності від зовнішнього короткострокового фінансування. Аналіз динаміки цього коефіцієнта в розрізі розмірів підприємств дозволяє виявити особливості управлінських стратегій і вплив інституційних чинників на фінансову стійкість аграрного сектору (дод. Ж.4).

Впродовж 2013–2024 рр. коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості в цілому по сільськогосподарських підприємствах коливався переважно в межах 1,7–2,2, що свідчить про формальну здатність покривати поточні зобов'язання дебіторськими вимогами. Водночас нестабільність показника відображає високу чутливість фінансових потоків сільськогосподарських підприємств до змін інституційного середовища, ринкової кон'юнктури та воєнних ризиків.

У великих підприємствах коефіцієнт упродовж аналізованого періоду здебільшого перебував у діапазоні 2,0–2,6, що свідчить про відносно збалансовану модель управління оборотним капіталом. Підвищення показника у 2015–2016 рр. відображало активне використання торговельного кредиту в експортних операціях, тоді як за 2022–2024 рр. його стабілізація засвідчує перехід до більш обережних фінансових стратегій за умов воєнної невизначеності.

Середні сільськогосподарські підприємства характеризуються нижчими значеннями коефіцієнта – переважно 1,5–2,0, що свідчить про більш напружений стан розрахунків та обмежені можливості маневрування оборотним капіталом. У кризові роки (2019, 2022) зниження коефіцієнта в цій групі відображало зростання кредиторської заборгованості за відсутності адекватного приросту дебіторської заборгованості, що підвищує ризики втрати ліквідності.

Найбільшу волатильність демонструють малі підприємства, для яких коефіцієнт 2015 р. перевищував 4,0, а в інші роки коливався в межах 2,1–2,9. Такі значення свідчать не стільки про високу фінансову стійкість, скільки про структурні дисбаланси управління розрахунками, коли накопичення дебіторської заборгованості використовується як вимушений інструмент фінансування поточної діяльності. За 2022–2024 рр. збереження підвищених значень коефіцієнта в малих господарствах відображає зростання ризику неповернення дебіторської заборгованості та погіршення якості фінансових потоків.

З позицій інституційного аналізу, значення коефіцієнта, що перевищують оптимальні межі, свідчать про слабкість договірної дисципліни, асиметрію ринкової влади та обмежений доступ сільськогосподарських підприємств до

інструментів управління оборотним капіталом. Формальна перевага дебіторської заборгованості над кредиторською не гарантує реальної платоспроможності, особливо за умов затримок платежів і підвищених ризиків контрагентів.

Галузева структура аграрного виробництва характеризується переважанням рослинницької спеціалізації, насамперед зернових і олійних культур, що є раціональною управлінською відповіддю на короткі виробничі цикли та вищу ліквідність, але водночас посилює структурні диспропорції та підвищує вразливість сектору до цінових і логістичних шоків. Динаміка кількості підприємств і обсягів виробництва підтверджує посилення концентрації діяльності у великих і частині середніх господарств за одночасного скорочення ролі малих підприємств, що свідчить про асиметрію доступу до ресурсів і нерівномірність розподілу інституційних переваг.

Фінансово-економічний аналіз виявив системне зростання дебіторської та кредиторської заборгованості як характерну рису сучасної практики управління. Для малих і частини середніх підприємств заборгованість виконує квазіфінансову функцію заміщення банківського кредитування, тоді як для великих підприємств є елементом керованої фінансової стратегії. Формальне перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською не гарантує реальної платоспроможності та потребує інституційного вдосконалення механізмів управління розрахунками.

З урахуванням виявлених тенденцій першочергового значення набуває інституційне посилення управління виробничою діяльністю шляхом підвищення передбачуваності державної аграрної політики, стимулювання диверсифікації виробництва, розвитку інтегрованих моделей рослинництва і тваринництва, а також удосконалення інструментів управління оборотним капіталом.

2.3. Вплив інституційних дисфункцій на ефективність та стійкість виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується посиленням економічної, інституційної та воєнної нестабільності, що зумовлює

глибоку трансформацію підходів до формування ефективності та забезпечення стійкості виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Сільськогосподарські товаровиробники функціонують у складному багаторівневому інституційному середовищі, в межах якого поєднуються формалізовані регуляторні норми, фінансово-кредитні механізми, ринкові інструменти реалізації продукції та система неформальних правил і практик господарювання. Узгодженість і передбачуваність дії цих інституцій безпосередньо визначають можливості доступу підприємств до виробничих і фінансових ресурсів, рівень їх інвестиційної активності, ефективність управління ризиками та здатність до відтворення виробничого потенціалу.

Продуктивність праці є одним із ключових інтегральних показників ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств, що відображає рівень використання трудових ресурсів, технологічну оснащеність виробництва, організацію управління та якість інституційного середовища. В умовах трансформаційної економіки, посилення воєнних ризиків і нестабільності регуляторного поля динаміка продуктивності праці дедалі більше залежить не лише від ресурсних чинників, а й від узгодженості формальних і неформальних інституцій, які визначають стимули, обмеження та поведінкові моделі суб'єктів аграрного бізнесу [117].

Особливої актуальності аналіз продуктивності праці набуває в контексті інституційних дисфункцій, що проявляються у фрагментарності державної підтримки, нестабільності податкового та регуляторного режимів, обмеженому доступі до фінансових ресурсів, асиметрії ринкової інформації та порушенні договірної дисципліни (дод. Ж.5).

Аналіз динаміки продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах у цілому та за основними галузями – рослинництвом і тваринництвом – свідчить про загальну висхідну тенденцію протягом 2010–2023 рр., що відображає поступове зростання валової доданої вартості на одного зайнятого. Водночас характер цієї динаміки є нерівномірним і супроводжується істотними структурними диспропорціями між галузями, що значною мірою

зумовлено впливом інституційних обмежень. У наукових дослідженнях наголошується, що стійке зростання продуктивності праці в аграрному секторі можливе лише за умов стабільності інституційного середовища, зниження транзакційних витрат і усунення асиметрії регуляторних стимулів, які визначають поведінкові моделі суб'єктів господарювання [118].

Найвищі темпи зростання продуктивності праці спостерігаються в рослинництві, що пояснюється відносно кращим доступом до капіталу, вищим рівнем механізації, активнішим упровадженням інноваційних технологій та експортною орієнтацією галузі. Водночас така динаміка значною мірою формувалася за умов асиметричної державної підтримки, коли інституційні стимули були зосереджені переважно на експортно орієнтованих сегментах, що посилювало структурну незбалансованість аграрного виробництва.

На відміну від рослинництва, тваринництво демонструє нижчі рівні та повільніші темпи зростання продуктивності праці, що відображає системний вплив інституційних дисфункцій. До них належать нестабільність програм державної підтримки, обмежений доступ до довгострокового кредитування, високі транзакційні витрати дотримання ветеринарних, екологічних і санітарних вимог, а також слабка інституційна підтримка кооперації та інтеграції виробників. У сукупності це знижує інвестиційну привабливість галузі та стримує модернізацію виробничих процесів.

Загальносекторальна динаміка продуктивності праці відображає певне зростання стійкості сільськогосподарських підприємств у середньостроковій перспективі, проте її чутливість до зовнішніх шоків – зокрема воєнних дій за 2020–2023 рр. – засвідчує вразливість існуючої моделі розвитку. Інституційна невизначеність, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів і зростання виробничих ризиків обмежили можливості підприємств трансформувати зростання продуктивності у довгострокову економічну стійкість. У цьому контексті оцінювання результативності управлінських рішень доцільно поглибити через аналіз прямих виробничих результатів, які безпосередньо

відображають якість використання ресурсного потенціалу, що зумовлює звернення до показників урожайності.

Врожайність основних сільськогосподарських культур є базовим показником ефективності використання земельних, матеріально-технічних і трудових ресурсів, а також результативності управлінських рішень у межах виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств [119]. За воєнних дій та зростаючої економічної невизначеності аналіз врожайності набуває особливого значення як індикатор адаптивності та стійкості аграрного виробництва (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Урожайність основних культур в сільськогосподарських підприємствах.

Показник	Рік					2024 р. а % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Культури зернові та зернобобові	46,4	59,3	50,3	61,8	56,2	121,1	90,9
Буряк цукровий фабричний	421,0	486,6	553,6	533,3	513,7	122,0	96,3
Соняшник	21,4	25,6	22,4	25,3	22,4	104,7	88,5
Картопля	229,4	251,3	261,1	287,2	252,2	109,9	87,8
Культури овочеві	396,1	420,5	282,4	363,4	371,9	93,9	102,3
Культури плодові та ягідні	77,4	108,7	105,6	117,3	93,1	120,3	79,4

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані таблиці 2.10 свідчать про суттєві коливання врожайності основних культур у сільськогосподарських підприємствах за 2020–2024 рр., що відображає поєднання природно-кліматичних факторів із впливом інституційних та воєнних шоків. Так, врожайність зернових і зернобобових культур 2024 р. зросла на 21,1 % порівняно з 2020 р., проте знизилася на 9,1 % відносно 2023 р., що свідчить про нестійкість до короткострокових ризиків і залежність результатів від доступу до ресурсів у конкретному виробничому циклі.

Врожайність соняшнику та картоплі за 2024 р. також демонструє зниження порівняно з 2023 р., що відображає зростання ризиків порушення сівозмін, дефіциту якісного насіннєвого матеріалу та скорочення інвестицій у інтенсивні

технології. Водночас овочеві культури 2024 р. показали незначне зростання відносно попереднього року, що пояснюється вищою гнучкістю спеціалізованих господарств і швидшою адаптацією до змін ринкової кон'юнктури.

На думку науковців, нестабільність врожайності в аграрному секторі є наслідком не лише природних факторів, а й інституційних дисфункцій, які підвищують транзакційні витрати та знижують стимули до довгострокових інвестицій у підвищення продуктивності землекористування [120].

Практика діяльності окремих сільськогосподарських підприємств підтверджує цей висновок: великі агрохолдинги та спеціалізовані господарства, що мають доступ до кредитних ресурсів, сучасної техніки та контрактного насінництва, змогли зберегти відносно високі показники врожайності навіть за кризових умов. Натомість малі та середні господарства, особливо в зонах підвищених воєнних ризиків, через обмежені фінансові можливості та інституційні бар'єри змушені скорочувати технологічні витрати, що негативно позначається на стабільності виробничих результатів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Урожайність зернових та зернобобових культур залежно від рівня
концентрації посівних площ

Показник	Рік					2024 р. в % до	
	2020	2020 р.	2023 р.	2023	2024	2020 р.	2023 р.
Підприємства	46,4	59,3	50,3	61,8	56,2	121,1	90,9
з них з площею, га							
до 100,00	30,2	41,3	36,4	43,6	40,9	135,4	93,8
100,01–200,00	36,6	49,8	42,1	49,8	47,9	130,9	96,2
200,01–500,00	40,0	53,5	44,3	54,2	51,0	127,5	94,1
500,01–1000,00	42,2	56,0	47,0	57,3	51,5	122,0	89,9
1000,01–2000,00	46,3	57,9	49,1	59,1	54,7	118,1	92,6
2000,01–3000,00	48,6	61,5	53,2	64,9	58,5	120,4	90,1
понад 3000,00	56,6	70,4	61,2	75,3	59,4	104,9	78,9

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Практика функціонування конкретних сільськогосподарських підприємств підтверджує виявлені закономірності залежності врожайності зернових і зернобобових культур від рівня концентрації посівних площ та якості

інституційного середовища. Так, великі сільськогосподарські підприємства з площею землекористування понад 2000–3000 га, забезпечують вищу врожайність за рахунок використання інтенсивних технологій, сучасного машинно-тракторного парку, сертифікованого насіння та агрохімічного супроводу.

Для середніх підприємств із площею посівів 500–1000 га характерною є помірна врожайність, яка формується за умов часткового доступу до кредитних ресурсів і державних програм підтримки.

У таких господарствах підвищення врожайності за 2020–2023 рр. досягалося переважно завдяки оптимізації структури посівів і впровадженню елементів точного землеробства, однак у 2024 р. їхня виробнича стійкість була обмежена високими транзакційними витратами, дефіцитом оборотного капіталу та скороченням інвестицій у ґрунтову родючість.

Малі сільськогосподарські підприємства з площею до 100–200 га (типові для західних і північних регіонів України) демонструють нижчий абсолютний рівень врожайності зернових культур, що пов'язано з обмеженим доступом до сучасних технологій і фінансових ресурсів. Разом із тим, окремі фермерські господарства, орієнтовані на інтенсивні технології та локальні ринки збуту, змогли досягти відносно високих темпів зростання врожайності 2024 р. порівняно з 2020 р., що свідчить про їхню адаптивність. Проте така адаптація має фрагментарний характер і значною мірою залежить від неформальних інституцій – коопераційних зв'язків, договірних відносин із постачальниками та локальної підтримки громад.

За умов інституційних дисфункцій масштаб виробництва сам по собі не гарантує стабільних результатів, а ключового значення набуває здатність підприємств адаптуватися до регуляторної нестабільності, обмежень доступу до ресурсів і зростання транзакційних витрат [121]. У такому контексті доцільним є перехід від загальних масштабних характеристик до аналізу галузевих показників, що відображають адаптивність управління за умов інституційних обмежень, зокрема у найбільш капіталомістких і ризикозалежних сегментах аграрного виробництва.

Продуктивність корів є одним із ключових індикаторів ефективності та стійкості виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств у сфері молочного скотарства, оскільки безпосередньо відображає результативність поєднання біологічних, технологічних та інституційних чинників [122]. У цьому контексті аналіз динаміки продуктивності корів дозволяє оцінити, якою мірою інституційні дисфункції обмежують або, навпаки, стимулюють ефективність молочного виробництва (рис. 2.10).

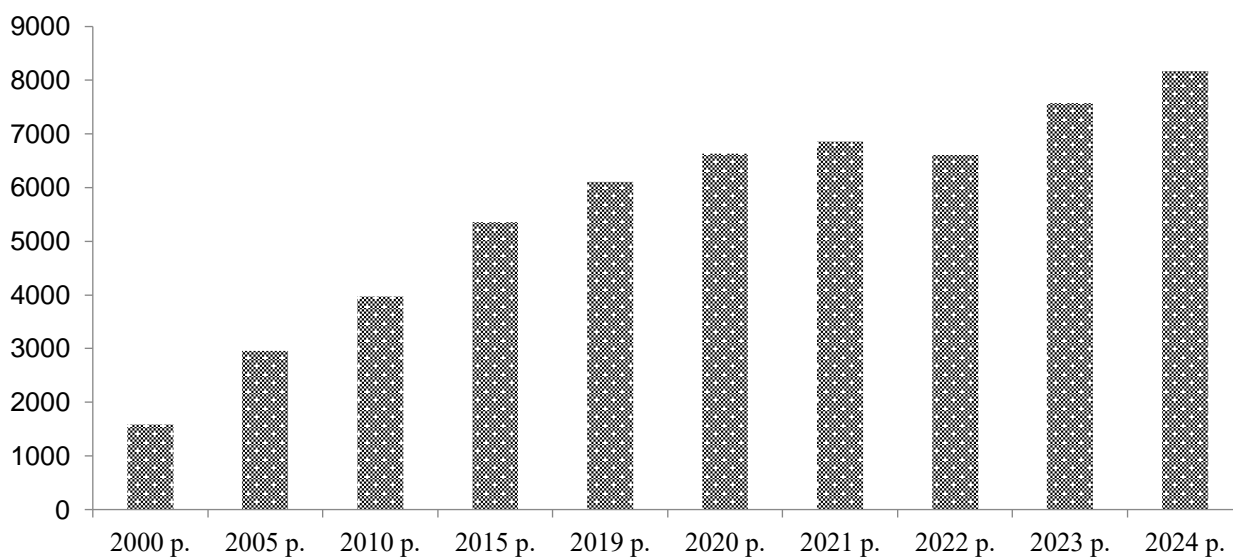


Рис. 2.10. Динаміка продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах, кг

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані рисунка 2.10 свідчать про загальну висхідну динаміку продуктивності корів у період 2000–2024 рр., що відображає поступовий перехід частини сільськогосподарських підприємств до інтенсивної моделі молочного виробництва. Проте характер цього зростання є нерівномірним і значною мірою зумовлений якістю інституційного середовища, в межах якого функціонують виробники молока.

Підвищення ефективності забезпечується переважно великими спеціалізованими молочними господарствами, які змогли інтегрувати управління ризиками, диверсифікувати канали збуту та оптимізувати витрати. Натомість дрібні виробники залишаються вразливими до інституційних дисфункцій, що обмежує їхню здатність забезпечувати стабільне зростання продуктивності й

довгострокову виробничу стійкість. За таких умов для поглиблення оцінки ефективності управління у тваринництві доцільно звернутися до показників ресурсної віддачі, які безпосередньо характеризують інтенсивність і якість виробничих процесів, що зумовлює аналіз витрат кормів.

Витрати кормів на одиницю приросту живої маси тварин і виробництва молока є одним із ключових показників економічної ефективності тваринницької галузі, оскільки відображають рівень технологічної досконалості, якості управління та інтенсивності використання ресурсів у сільськогосподарських підприємствах [123]. За сучасних умов цей показник формується не лише під впливом біологічних і технологічних чинників, а й значною мірою залежить від якості інституційного середовища, яке визначає доступ виробників до кормових ресурсів, фінансування, інновацій і стабільних ринкових умов (рис. 2.11).

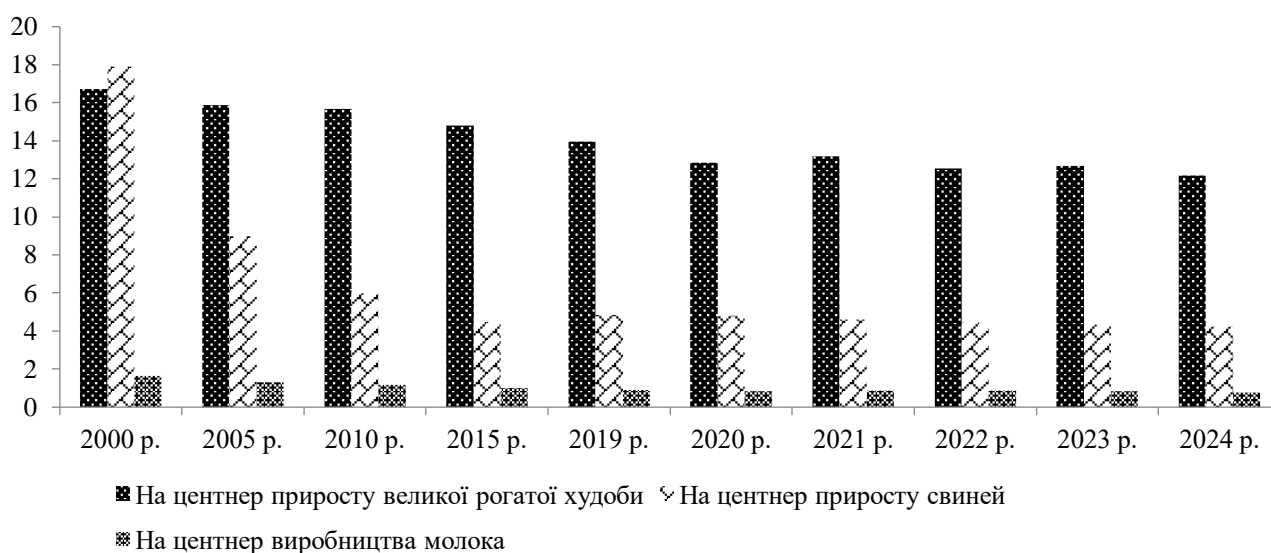


Рис. 2.11. Витрати кормів на 1 ц приросту великої рогатої худоби, свиней та виробництва молока

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Наведені дані на рисунку 2.11 свідчать про загальну тенденцію до скорочення витрат кормів на 1 ц приросту великої рогатої худоби, свиней і виробництва молока у довгостроковій перспективі, що є наслідком поступового впровадження інтенсивних технологій годівлі, поліпшення генетичного потенціалу тварин і оптимізації структури кормових раціонів. Водночас характер

цієї динаміки є нерівномірним і значною мірою залежить від інституційних умов функціонування сільськогосподарських підприємств.

Динаміка витрат кормів на одиницю продукції підтверджує, що ефективність і стійкість тваринницьких підгалузей значною мірою залежать від якості інституційного середовища. У цьому контексті доцільним є доповнення кількісної оцінки ресурсної ефективності аналізом якісних параметрів продукції, які відображають результативність управлінських рішень на завершальних етапах виробничого процесу, що зумовлює звернення до показників гатунковості молока.

Гатунковість молока, що надходить на переробку, є важливим якісним індикатором ефективності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств у молочному скотарстві (таблиця 2.12), оскільки безпосередньо відображає рівень технологічної оснащеності ферм, якість управління процесами годівлі та доїння, дотримання ветеринарно-санітарних вимог і доступ виробників до сучасної інфраструктури зберігання та охолодження [124].

Таблиця 2.12

Гатунковість молока, що надходить на переробку від сільськогосподарських підприємств України, %

Рік	Молоко екстрагатунку	Молоко вищого гатунку	Молоко першого гатунку	Молоко другого гатунку та безгатункове
2020	46,9	36,8	13,7	2,6
2021	49,8	34,9	12,9	2,4
2022	52,6	33,1	11,8	2,5
2023	55,4	31,7	10,9	2,0
2024	57,8	30,2	10,1	1,9
2024 р. в % до				
2020 р.	10,9	-6,6	-3,6	-0,7
2023 р.	2,4	-1,5	-0,8	-0,1

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

За умов трансформації аграрного сектору та зростання регуляторної й воєнної невизначеності динаміка гатунковості молока слугує показником здатності підприємств адаптуватися до інституційних вимог ринку й забезпечувати стійкість виробничих результатів.

Дані таблиці 2.12 свідчать про стійку позитивну динаміку якості молока, що надходить на переробку від сільськогосподарських підприємств України. Частка молока екстрагатунку 2020–2024 рр. зросла від 46,9 % до 57,8 %, що свідчить про поступове впровадження сучасних технологій виробництва та посилення орієнтації підприємств на вимоги переробних підприємств і експортних ринків. Одночасно спостерігається скорочення частки молока першого, другого та безгатункового молока, що є позитивною тенденцією з точки зору підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі.

На думку науковців, якість аграрної продукції є прямим відображенням ефективності інституційного середовища, оскільки стабільні правила, передбачувані стимули та низькі транзакційні витрати формують мотивацію виробників до довгострокових інвестицій у якість і технологічне оновлення [125]. У такому контексті оцінювання ефективності галузевих механізмів підтримки доцільно доповнити аналізом фінансових результатів діяльності підприємств, які узагальнюють вплив виробничих, інституційних і ринкових чинників, що зумовлює звернення до показника частки збиткових підприємств.

Частка збиткових сільськогосподарських підприємств є одним із ключових інтегральних показників економічної стійкості аграрного сектору, оскільки відображає здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до ринкових, інституційних та зовнішніх шоків. Диференціація цього показника за напрямками спеціалізації – рослинництво, тваринництво та змішана спеціалізація дозволяє виявити структурні вразливості аграрного виробництва та оцінити асиметричний вплив інституційних дисфункцій на результати виробничої діяльності підприємств різних типів (дод. 3.1). Дані додатку 3.1 свідчать про наявність стійкої тенденції до зростання частки збиткових сільськогосподарських підприємств упродовж 2014–2023 рр., що відображає посилення системних ризиків у аграрному секторі. При цьому динаміка збитковості істотно відрізняється залежно від спеціалізації підприємств, що вказує на асиметричний вплив інституційних дисфункцій на різні виробничі моделі.

Найнижча частка збиткових підприємств характерна для рослинництва, що пояснюється відносно швидкою оборотністю капіталу, вищою ліквідністю продукції та кращою інтеграцією до зовнішніх ринків. Підприємства, що спеціалізуються на тваринництві, демонструють найвищу і найбільш стійку частку збитковості протягом усього аналізованого періоду. Це свідчить про системний характер інституційних дисфункцій у галузі, серед яких ключовими є обмежений доступ до довгострокового фінансування, нестабільність програм державної підтримки, високі витрати дотримання ветеринарних і екологічних вимог, а також асиметрія переговорної сили у відносинах із переробними підприємствами. Загальносекторальна динаміка частки збиткових підприємств відображає зниження рівня економічної стійкості аграрного сектору, що особливо загострилося у період воєнних дій [126]. Інституційна невизначеність, фрагментарність державної підтримки та зростання транзакційних витрат обмежують можливості підприємств трансформувати виробничий потенціал у стабільні фінансові результати.

Прибуток сільськогосподарських підприємств є узагальнювальним фінансовим показником результативності їхньої виробничо-господарської діяльності, який інтегрує вплив ринкової кон'юнктури, технологічної ефективності, рівня витрат та якості інституційного середовища (рис. 2.12).

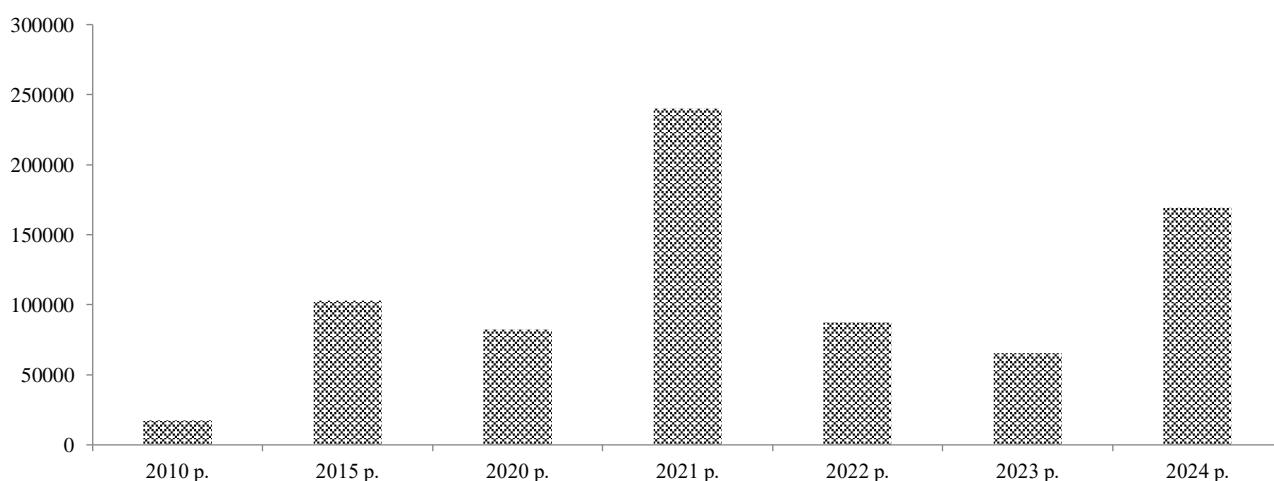


Рис. 2.12. Динаміка прибутку сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

Наведені дані рис. 2.12 свідчать про значну волатильність прибутковості сільськогосподарських підприємств упродовж 2010–2024 рр., що відображає поєднання циклічних ринкових факторів із системними інституційними обмеженнями. Поступове зростання прибутку за 2010–2015 рр. та відносно високі показники 2020 р. були зумовлені сприятливою ціновою кон'юнктурою на аграрних ринках, зростанням експорту та відносною стабільністю регуляторного середовища.

Динаміка прибутку сільськогосподарських підприємств підтверджує, що фінансова результативність аграрного сектору значною мірою визначається якістю інституційного середовища [127]. Подолання інституційних дисфункцій шляхом стабілізації аграрної політики, розвитку фінансово-кредитних механізмів, удосконалення логістичної інфраструктури та створення передбачуваних правил господарювання є ключовою передумовою підвищення ефективності й довгострокової стійкості сільськогосподарських підприємств.

Фінансовий результат до оподаткування та частка збиткових підприємств є ключовими індикаторами ефективності й економічної стійкості аграрного бізнесу, оскільки відображають здатність сільськогосподарських підприємств різних розмірних груп адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, інституційних обмежень і зовнішніх шоків (дод. 3.2).

Дані дод. 3.2 свідчать про високу волатильність фінансових результатів сільськогосподарських підприємств упродовж 2010–2024 рр., що відображає поєднання циклічних ринкових факторів із системними інституційними дисфункціями. В усі роки аналізованого періоду простежується чітка залежність фінансової результативності та рівня збитковості від розміру підприємства, що вказує на асиметричний доступ різних груп до інституційних ресурсів розвитку.

Порівняльний аналіз динаміки 2024 р. відносно 2020 та 2023 рр. свідчить про часткове відновлення фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств усіх розмірних груп, проте темпи цього відновлення є нерівномірними. Найбільш суттєве скорочення частки збиткових підприємств спостерігається серед великих і середніх господарств, тоді як малі підприємства

залишаються структурно вразливими до інституційних обмежень. У такому контексті для поглиблення оцінки фінансової стійкості доцільно перейти від результативних показників до аналізу структури джерел фінансування, що визначає здатність підприємств протистояти інституційним і ринковим обмеженням, що зумовлює звернення до коефіцієнта автономії.

Коефіцієнт автономії є одним із ключових показників фінансової стійкості підприємства, оскільки відображає частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування та характеризує рівень незалежності суб'єктів господарювання від зовнішніх запозичень (дод. 3.3).

Динаміка коефіцієнта автономії сільськогосподарських підприємств за 2013–2023 рр. свідчить про формальне посилення їхньої фінансової незалежності, однак водночас відображає глибинні інституційні дисфункції, що визначають характер цього зростання. Збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування не завжди є результатом підвищення економічної ефективності, а часто виступає реакцією підприємств на обмежений доступ до зовнішніх фінансових ресурсів і нестабільність інституційного середовища.

Динаміка коефіцієнта автономії відображає суперечливий вплив інституційних дисфункцій на ефективність і стійкість виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств.

Формальне зростання фінансової автономії за нестабільного інституційного середовища не гарантує підвищення економічної ефективності, а в окремих випадках є індикатором інвестиційної стагнації. Це актуалізує необхідність інституційного перезавантаження механізмів аграрної фінансової політики, спрямованих на розширення доступу підприємств різних розмірних груп до довгострокових фінансових ресурсів та формування умов для поєднання фінансової стійкості з інноваційним розвитком.

Коефіцієнт фінансової залежності є одним із базових індикаторів фінансової стійкості підприємства, оскільки відображає частку позикового капіталу в загальній структурі джерел фінансування та характеризує ступінь залежності суб'єктів господарювання від зовнішніх кредиторів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Коефіцієнт фінансової залежності сільськогосподарських підприємств за
розмірами

Рік	В цілому	В тому числі підприємства		
		великі	середні	малі
2013	0,504	0,499	0,501	0,515
2020	0,451	0,458	0,462	0,447
2021	0,406	0,407	0,410	0,404
2022	0,433	0,438	0,441	0,426
2023	0,424	0,427	0,429	0,413
2023 р. в % до				
2013 р.	84,1	85,6	85,6	80,2
2022 р.	97,9	97,5	97,3	96,9

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані таблиці 2.14 свідчать про загальну тенденцію до зниження коефіцієнта фінансової залежності сільськогосподарських підприємств за 2013–2023 рр., що відображає скорочення частки позикового капіталу в структурі фінансування та формальне посилення фінансової автономії аграрного сектору. У цілому по галузі значення показника зменшилося від 0,504 за 2013 р. до 0,424 за 2023 р., або на 15,9 %, що може бути інтерпретовано як позитивний тренд з позицій зниження боргового навантаження.

Динаміка коефіцієнта фінансової залежності підтверджує, що інституційні дисфункції істотно впливають на ефективність і стійкість виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Формальне зниження фінансової залежності без паралельного розвитку інституцій кредитування, страхування та державної підтримки може призводити до інвестиційної стагнації, що обмежує потенціал довгострокового розвитку аграрного сектору. Подолання цих дисфункцій потребує формування стабільного інституційного середовища, яке забезпечить баланс між фінансовою стійкістю та можливостями інвестиційного зростання сільськогосподарських підприємств різних розмірних груп.

Коефіцієнт поточної ліквідності є одним із базових показників платоспроможності підприємства, що відображає його здатність своєчасно

виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності сільськогосподарських підприємств за розмірами

Рік	В цілому	В тому числі підприємства		
		великі	середні	малі
2013	1,726	1,73	1,72	1,67
2020	1,632	1,61	1,67	1,65
2021	1,923	1,69	1,74	1,72
2022	1,872	1,81	1,86	1,88
2023	1,899	1,87	1,98	1,94
2023 р. в % до				
2013 р.	110,0	108,1	115,1	116,2
2022 р.	101,4	103,3	106,5	103,2

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Дані таблиці 2.15 свідчать про загальну тенденцію до зростання коефіцієнта поточної ліквідності сільськогосподарських підприємств за 2013–2023 рр., що формально вказує на посилення їх платоспроможності. У цілому по галузі значення показника зросло від 1,726 за 2013 р. до 1,899 за 2023 р., або на 10,0 %, що перевищує мінімально рекомендований рівень і свідчить про здатність підприємств покривати короткострокові зобов'язання.

Водночас з позицій інституційних дисфункцій зростання поточної ліквідності має суперечливий характер. Підвищення цього показника значною мірою зумовлене не стільки оптимізацією оборотного капіталу, скільки накопиченням ліквідних активів як реакцією на нестабільність інституційного середовища, обмежений доступ до кредитних ресурсів і високі транзакційні ризики. Така поведінка підприємств спрямована на самострахування, але одночасно знижує ефективність використання ресурсів.

Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності підтверджує, що інституційні дисфункції істотно впливають на ефективність і стійкість виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Формальне зростання ліквідності за умов

нестабільного інституційного середовища не завжди є ознакою підвищення економічної ефективності, а часто відображає захисну стратегію підприємств. Подолання цих дисфункцій потребує інституційного вдосконалення фінансових ринків, стабілізації платіжних механізмів і створення умов для ефективнішого використання оборотного капіталу в аграрному секторі.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами є важливим показником фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, оскільки характеризує здатність суб'єкта господарювання фінансувати поточну діяльність за рахунок власного капіталу без надмірної залежності від зовнішніх джерел. (дод. 3.4).

Дані додатку 3.4 свідчать про суттєве зростання коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами сільськогосподарських підприємств за 2013–2023 рр., що формально вказує на посилення їхньої фінансової самодостатності. У цілому по галузі значення показника збільшилося від 0,196 за 2013 р. до 0,360 за 2023 р., або майже в 1,8 раза, що є позитивною тенденцією з точки зору підвищення фінансової стійкості.

Динаміка коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами підтверджує суперечливий вплив інституційних дисфункцій на сільськогосподарські підприємства. З одного боку, посилення самофінансування підвищує їхню короткострокову фінансову стійкість, з іншого – свідчить про недосконалість інституцій фінансового ринку та державної підтримки, що стримує структурний розвиток і знижує потенціал довгострокового зростання ефективності аграрного виробництва. У цьому контексті фінансова стійкість сільськогосподарських підприємств тісно пов'язується з ціновими умовами реалізації продукції, які визначають можливості відтворення капіталу та економічної ефективності виробництва, що зумовлює необхідність аналізу динаміки цін реалізації.

Рівень і динаміка середніх цін реалізації сільськогосподарської продукції є ключовими чинниками формування доходів, прибутковості та фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. Для аграрного сектору, який

характеризується високою волатильністю ринкової кон'юнктури та залежністю від інституційних умов збуту, цінові показники відображають не лише співвідношення попиту і пропозиції, а й ефективність регуляторного середовища, логістичної інфраструктури та механізмів державної підтримки (дод. 3.5).

Дані дод. 3.5 свідчать про істотне зростання середніх цін реалізації сільськогосподарської продукції протягом 2010–2023 рр., що відображає вплив інфляційних процесів, зміну світової кон'юнктури та структурні трансформації аграрних ринків. Найбільш значне зростання зафіксовано щодо зернових і зернобобових культур (у 5,1 раза), насіння олійних культур (у 4,4 раза) та продукції тваринництва, зокрема яєць (у 6,5 раза), що створювало потенціал для зростання доходів сільськогосподарських підприємств.

Зростання середніх цін реалізації сільськогосподарської продукції не супроводжується адекватним підвищенням ефективності та стійкості виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств [128]. Інституційні дисфункції – нестабільність регуляторного середовища, логістичні обмеження, асиметрія ринкової влади та фрагментарність державної підтримки – посилюють цінову волатильність і обмежують здатність підприємств трансформувати цінові сигнали у довгострокову фінансову стабільність.

Індекси цін на сільськогосподарську продукцію є важливим макро- та мікроекономічним індикатором, що відображає зміну доходів сільськогосподарських підприємств, умови відтворення виробничих ресурсів і рівень ринкових ризиків. Для аграрного сектору, який функціонує за умов високої волатильності, сезонності та залежності від інституційного середовища, динаміка цінових індексів визначає можливості підприємств забезпечувати фінансову рівновагу, інвестиційну активність і довгострокову виробничу стійкість. Аналіз індексів цін на продукцію рослинництва, тваринництва та сільського господарства в цілому дозволяє оцінити, якою мірою інституційні дисфункції посилюють цінові коливання та обмежують ефективність аграрного виробництва.

Дані рисунка 2.13 свідчать про значну волатильність індексів цін на сільськогосподарську продукцію протягом 2010–2023 рр., що відображає

поєднання ринкових циклів, інфляційних процесів і системних інституційних обмежень. Найбільш різкі коливання спостерігаються у періоди 2014–2015 та 2020–2021 рр., коли зростання індексів на продукцію рослинництва та тваринництва перевищувало середньорічні значення, створюючи тимчасові умови для зростання доходів сільськогосподарських підприємств.

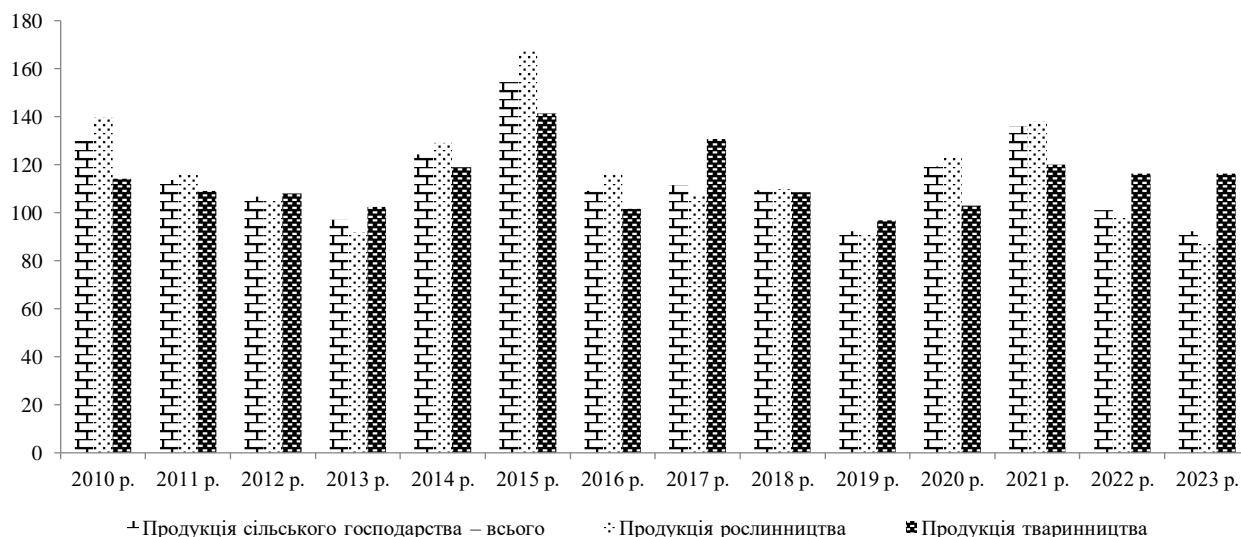


Рис. 2.13. Динаміка зміни індексів цін на сільськогосподарську продукцію, %
Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Водночас у наступні роки після пікових значень спостерігається корекція індексів, що зумовлює нестабільність доходної бази підприємств. Зокрема, за 2016–2019 рр. індекси демонструють зниження або стагнацію, що за умов зростання виробничих витрат і нестабільності інституційного середовища посилює фінансові ризики аграрного бізнесу. Такі коливання ускладнюють планування виробничої діяльності та інвестицій, особливо для малих і середніх підприємств.

Індекси цін на продукцію тваринництва є відносно більш стабільними, проте їх зростання впродовж 2020–2023 рр. супроводжується підвищенням витрат на корми, енергоносії та дотримання ветеринарних стандартів. За відсутності стабільних інституційних механізмів компенсації витрат і довгострокових контрактних відносин це обмежує можливості сільськогосподарських підприємств трансформувати цінове зростання у підвищення прибутковості.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що інституційні дисфункції виступають системним чинником зниження ефективності та стримування формування довгострокової виробничої резильєнтності сільськогосподарських підприємств. Формальне покращення фінансових показників за відсутності стабільних і передбачуваних інституційних умов не забезпечує стійкого економічного розвитку та не створює достатніх стимулів для інноваційної трансформації аграрного сектору.

З огляду на це, подальше підвищення ефективності й стійкості виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств потребує інституційної стабілізації аграрної політики, спрямованої на формування передбачуваних правил господарювання, зниження регуляторної мінливості та узгодження механізмів державної підтримки з реальними виробничими циклами. Важливого значення набуває розвиток фінансово-кредитних і гарантійних інститутів, які забезпечили б доступ підприємств різних розмірних груп до довгострокових ресурсів і зменшили б вимушену орієнтацію на самофінансування.

Крім того, доцільним є інституційне посилення механізмів управління ризиками, зокрема через розвиток аграрного страхування, контрактних форм збуту та інструментів цінового хеджування, що дозволить знизити чутливість сільськогосподарських підприємств до цінових і ринкових коливань. Диференційований підхід до підтримки великих, середніх і малих господарств має стати ключовим принципом державної аграрної політики, забезпечуючи поєднання фінансової стійкості з інвестиційною активністю та довгостроковим зростанням ефективності аграрного виробництва.

Висновки до розділу 2

1. Оцінка інституційного середовища функціонування сільськогосподарських підприємств України засвідчує посилення структурної асиметрії та концентрації ресурсів у корпоративному сегменті: скорочення кількості підприємств у 2022 р. та неповне відновлення у 2023–2024 рр.

супроводжуються зростанням питомої ролі великих компаній у виробництві, інвестиціях, експорті й зайнятості. Воєнний шок оголив нерівномірність доступу до землі, фінансів, логістики та інструментів державної підтримки, унаслідок чого малі й частково середні підприємства виявилися інституційно вразливішими (втрата суб'єктності, падіння рентабельності, обмеження інвестицій), тоді як великі структури продемонстрували вищу адаптаційну спроможність завдяки диверсифікації каналів збуту, фінансовим резервам і можливості використовувати квазіфіскальні механізми фінансування.

2. Сукупність фінансово-інституційних параметрів (нестабільність і низька частка бюджетної підтримки, зростання нерівності її розподілу, перехід кредитування до моделі з домінуванням пільг і держгарантій, витратна інфляція, зростання податкового навантаження) формує контури «витратної пастки» та відтворює сировинно-експортну спеціалізацію з обмеженим перетворенням доданої вартості у зарплати, зайнятість і розвиток сільських територій. За таких умов резильєнтність аграрного сектору набуває переважно корпоративного характеру й не спирається на широку базу фермерства та МСП, що підсилює ризики післявоєнного відновлення; відповідно, пріоритетом аграрної політики має стати підвищення інституційної інклюзивності через вирівнювання доступу до фінансування та ризик-інструментів, посилення інвестиційної спрямованості підтримки, стимулювання переробки й людського капіталу як основи соціально збалансованого розвитку.

3. Аналіз практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств засвідчує домінування адаптаційних стратегій, сформованих під впливом інституційної невизначеності та воєнних ризиків: управлінські рішення переорієнтовані на рослинництво, насамперед зернові й олійні культури, як напрями з коротким виробничим циклом, вищою ліквідністю та відносно передбачуваними правилами збуту. Це супроводжується концентрацією виробництва і земельних ресурсів у великих та частині середніх господарств, тоді як малі підприємства зазнають найбільших втрат у чисельності й виробничих можливостях через обмежений доступ до фінансування, логістики

та інструментів зниження ризиків. У тваринництві спостерігається вибіркова стійкість (м'ясо, молоко) за одночасної вразливості енергомістких сегментів (яйця) та укрупнення молочного виробництва, що відображає прагнення підприємств мінімізувати інституційні й інвестиційні ризики в галузях із довгими циклами.

4. Фінансово-інституційні параметри управління виробничою діяльністю характеризуються зростанням транзакційних ризиків і ускладненням розрахунків, що проявляється у швидкому накопиченні дебіторської та кредиторської заборгованості й підвищенні ролі відстрочок платежів як квазікредитного інструмента, особливо для малих і частини середніх підприємств. Формальне перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською не гарантує реальної ліквідності за умов затримок оплат і зростання ризиків контрагентів, тому практики управління оборотним капіталом дедалі більше залежать від якості контрактного середовища, доступу до фінансової інфраструктури та платіжної дисципліни. У підсумку виявлені тенденції обґрунтовують потребу інституційного посилення управління через розвиток інструментів страхування й фінансування оборотного капіталу (факторинг, страхування торговельних кредитів), підвищення передбачуваності політики підтримки та стимулювання диверсифікації й інтегрованих моделей виробництва, що знижують вразливість сектору до шоків.

5. Проведений аналіз підтверджує, що інституційні дисфункції (нестабільність регуляторних правил і підтримки, обмеженість довгострокового фінансування, порушення договірної дисципліни, високі транзакційні витрати та логістичні бар'єри) системно знижують ефективність і стійкість виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Їхній вплив проявляється в асиметрії результатів між рослинництвом і тваринництвом: зростання продуктивності праці та кращі виробничі показники концентруються в експортно орієнтованих сегментах і у великих господарствах, тоді як капіталомісткі підгалузі та малі/частина середніх підприємств залишаються більш вразливими через дорожчий доступ до ресурсів, вищі вимоги до стандартів і слабшу

інституційну підтримку кооперації та модернізації. Нестійкі коливання врожайності та різна результативність залежно від концентрації площ і доступу до технологій додатково фіксують, що «ресурсна база» сама по собі не гарантує стабільності без передбачуваних інституцій і працюючих механізмів зниження ризиків.

6. Фінансова стійкість аграрних підприємств у 2013–2023 рр. формально покращується за окремими коефіцієнтами (автономії, фінансової залежності, поточної ліквідності, забезпеченості власними оборотними коштами), однак ця динаміка має суперечливий характер і часто відображає адаптацію до дефіциту зовнішнього капіталу, а не підвищення інвестиційної спроможності. Поєднання волатильних цін, зростання витрат і невизначеності правил гри змушує підприємства переходити до стратегій самострахування, накопичення ліквідних активів і обмеження довгострокових вкладень, що підсилює ризик інвестиційної стагнації та поглиблює розрив між великими й малими виробниками. Отже, підвищення ефективності та резильєнтності потребує не лише стабілізації аграрної політики, а й інституційного розвитку фінансово-гарантійних механізмів і ризик-менеджменту (довгострокове кредитування, гарантії, страхування, контрактні інструменти та хеджування), щоб поєднати фінансову стійкість із модернізацією й довгостроковим зростанням продуктивності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Концептуальні засади вдосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств

Сучасні сільськогосподарські підприємства функціонують у багаторівневому інституційному середовищі, яке формує базові умови управління їхньою виробничою діяльністю та визначає межі прийняття стратегічних і тактичних рішень. Інституційне забезпечення, що охоплює сукупність формальних інститутів (нормативно-правове регулювання, державну аграрну політику, фінансово-кредитні та регуляторні органи) і неформальних механізмів (традиції господарювання, ділові практики, соціальні норми та мережі взаємодії), задає «правила гри» в аграрному секторі та визначає ступінь узгодженості економічних інтересів основних учасників виробничого процесу. Саме якість і цілісність інституційної архітектури значною мірою зумовлюють рівень стабільності аграрного бізнесу, інвестиційну активність, можливості технологічного оновлення та здатність підприємств адаптуватися до зовнішніх економічних, кліматичних і геополітичних викликів.

З позицій інституційної теорії розвиток аграрного сектору прямо залежить від ефективності функціонування інститутів, які забезпечують передбачуваність регуляторного середовища, знижують транзакційні витрати та формують стимули до раціонального використання ресурсів [129]. За відсутності таких умов інституції перетворюються на чинник стримування, відтворюючи дисфункції управління, обмежуючи інноваційну активність і знижуючи конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. У цьому контексті вдосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю

слід розглядати як системний процес, що потребує чіткого концептуального обґрунтування, визначення принципів, цілей і пріоритетів інституційних трансформацій.

Необхідність формування таких концептуальних засад посилюється специфікою трансформаційних процесів в аграрному секторі України. Тривале існування інституційних обмежень, зокрема мораторію на обіг земель сільськогосподарського призначення, сформувало структурні деформації у системі управління виробничими ресурсами. Запровадження з 2021 року поетапного відкриття ринку земель стало важливим кроком у напрямі інституційної модернізації, однак збереження окремих регуляторних обмежень свідчить про незавершеність трансформацій та потребу у подальшому концептуальному осмисленні ролі земельних, фінансових і ринкових інститутів у системі управління аграрним виробництвом [130].

Додаткового значення набуває переосмислення інституційного забезпечення за умов післявоєнного відновлення аграрного сектору. Масштабні втрати виробничого потенціалу, порушення логістичних ланцюгів і зростання ризиків актуалізують необхідність формування нової концепції інституційного розвитку, орієнтованої на стійкість, адаптивність і довгострокове відновлення виробничої діяльності.

Для обґрунтування напрямів удосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств необхідно ідентифікувати ключові проблеми чинного інституційного середовища, визначити характер відповідних інституційних дисфункцій, а також оцінити їхній вплив на економічні результати та управлінські процеси. Узагальнення результатів дослідження дозволило систематизувати зазначені аспекти за логікою «проблема → інституційна дисфункція → наслідки → напрям удосконалення», що відображено в дод. К.1.

Інституційні проблеми управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств мають комплексний і взаємопов'язаний характер.

Їх прояви охоплюють ринкову інфраструктуру, фінансове забезпечення, коопераційні механізми, систему знань і регуляторне середовище, що у сукупності формує обмеження для ефективного управління виробничими процесами. Водночас систематизація цих проблем дозволяє перейти від констатації інституційних дисфункцій до формування цілісного підходу щодо їх подолання.

Для подолання виявлених інституційних дисфункцій та забезпечення підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств доцільно сформувати комплексну модель інституційного удосконалення, засновану на узгодженій взаємодії ключових інституційних блоків – держави, ринку, кооперативно-громадських інститутів та цифрового середовища (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарського підприємства

Джерело: розробка автора.

Запропонована модель ґрунтується на принципі функціональної комплементарності, відповідно до якого кожен інституційний блок виконує специфічну роль у формуванні стійкого, адаптивного та результативного середовища управління аграрним виробництвом.

У межах авторської моделі провідна системоутворююча роль належить державному інституційному блоку, який виконує регуляторно-стабілізаційну функцію. Держава забезпечує формування базових «правил гри» в аграрному секторі, створює передбачуване регуляторне середовище та мінімізує інституційні ризики, що впливають на управлінські рішення сільськогосподарських підприємств. Інституційне удосконалення на цьому рівні передбачає гармонізацію аграрного регулювання з нормами Європейського Союзу, усунення надмірних адміністративних бар'єрів, розвиток прозорих механізмів державної підтримки на основі цифрових реєстрів і програмно-цілових інструментів, а також створення інституційних передумов для функціонування агрокредитування, агрострахування та гарантійних фінансових механізмів. Важливою складовою державного блоку є також забезпечення інституційної підтримки післявоєнного відновлення аграрного виробництва. У запропонованій моделі держава поступово трансформує свою роль від домінування прямого адміністративного втручання до функції інституційного архітектора і стабілізатора, який формує рамкові умови для ефективної взаємодії інших інституційних елементів.

Ринковий інституційний блок у моделі виконує координаційно-цінову функцію і відповідає за формування прозорих механізмів ціноутворення, зниження транзакційних витрат та інтеграцію виробників до внутрішніх та зовнішніх ринків. Його інституційне удосконалення пов'язане з розвитком організованих аграрних ринків, біржової торгівлі та контрактних платформ, запровадженням механізмів хеджування цінкових ризиків і довгострокових контрактів, формуванням аграрних торговельних хабів і логістичних кластерів. Важливим завданням цього блоку є також стимулювання конкуренції та зниження залежності виробників від посередницьких структур. У межах авторської моделі ринок розглядається не лише як простір обміну, а як активний інституційний механізм координації управлінських рішень на рівні виробничої діяльності.

Кооперативно-громадський інституційний блок виконує інтеграційно-відтворювальну функцію та спрямований на подолання фрагментації аграрного виробництва, особливо у сегменті малих і середніх господарств. Кооперація та

професійні об'єднання в межах моделі розглядаються як ключові інститути підвищення управлінської спроможності виробників шляхом спільного використання ресурсів, розвитку інфраструктури зберігання, переробки та збуту продукції. Інституційне посилення цього блоку передбачає розвиток сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, зміцнення ролі галузевих асоціацій і саморегулівних організацій, формування горизонтальних мереж взаємодії між виробниками та залучення кооперативних структур до програм післявоєнного відновлення аграрного сектору. У запропонованій моделі кооперативно-громадський блок виконує функцію інституційного «мосту» між державою, ринком і безпосереднім виробником, сприяючи акумуляції ресурсів, зниженню індивідуальних ризиків і підвищенню стійкості господарської діяльності.

Цифровий інституційний блок у моделі має наскрізний характер і виконує інформаційно-аналітичну та трансформаційну функцію, підвищуючи ефективність функціонування всіх інших інституційних блоків. Його розвиток пов'язаний із повною цифровізацією державних сервісів для агровиробників, формуванням цифрових платформ управління виробничими процесами, розвитком мережі онлайн-дорадництва та обміну знаннями, а також впровадженням цифрових інструментів моніторингу ризиків, ресурсів і результатів виробничої діяльності. Цифровий блок забезпечує прозорість, швидкість і адаптивність управління, сприяє зниженню інформаційних асиметрій і транзакційних витрат, а також створює умови для переходу до більш проактивних і даноорієнтованих управлінських рішень.

Формування концептуальних засад удосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств передбачає вироблення цілісного науково обґрунтованого бачення трансформації інституцій, здатних забезпечити підвищення ефективності, інноваційності та стійкості аграрного виробництва. Такий підхід ґрунтується на системному розумінні інституційного середовища, врахуванні взаємозв'язків між його складовими та відповідності сучасним викликам розвитку аграрного сектору.

Узагальнення результатів аналізу інституційних дисфункцій дозволило сформулювати ключові принципи та напрями вдосконалення інституційного забезпечення, які систематизовано в дод. К..2. В ній відображено логіку переходу від концептуальних положень до іншої управлінської інтерпретації та практичного значення для виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств.

Зокрема, принцип системності й комплексності розглядає інституційне забезпечення як єдину узгоджену систему правових, економічних, соціальних та організаційних інститутів, що функціонують на досягнення спільної мети – підвищення ефективності управління виробництвом. Орієнтація на ефективність та інноваційність акцентує увагу на необхідності формування таких інституційних умов, які стимулюють зростання продуктивності та впровадження сучасних технологій у сільському господарстві. Водночас принцип підзвітності та прозорості інституцій спрямований на підвищення довіри до інституційного середовища шляхом цифровізації управлінських процесів і запровадження механізмів громадського контролю.

Важливе місце у концепції посідає принцип партнерства держави, бізнесу та громади, який передбачає розвиток державно-приватного партнерства, кластерних і кооперативних моделей як основи мережевого управління аграрним розвитком. Урахування соціальної та регіональної специфіки забезпечує адаптацію інституційних механізмів до різних масштабів господарювання та територіальних умов, що особливо актуально для децентралізованої системи управління. Завершальним елементом концептуального каркасу є принцип стійкості та антикризової спроможності інституцій, який орієнтований на формування механізмів адаптації сільськогосподарських підприємств до економічних, кліматичних і воєнних шоків.

Подальше обґрунтування концептуальних засад удосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств доцільно доповнити прогностною оцінкою динаміки ключових результативних показників. Одним із базових інтегральних індикаторів у цьому контексті обрано продуктивність праці, оскільки вона

комплексно відображає ефективність використання виробничих ресурсів, якість управлінських рішень, рівень технологічного розвитку та ступінь узгодженості інституційного середовища аграрного сектору.

Для кількісного обґрунтування прогнозних оцінок у межах даного підрозділу використано поєднання трендового та сценарного підходів до оцінювання динаміки продуктивності праці сільськогосподарських підприємств. Вихідним показником для прогнозування обрано рівень продуктивності праці, що визначається як відношення обсягу валової продукції сільського господарства до середньооблікової чисельності зайнятих у підприємствах галузі. Базовим роком прогнозу прийнято 2023 рік, для якого показник продуктивності праці розраховується за формулою:

$$LP_{2023} = \frac{V_{2023}}{L_{2023}}, \quad (3.1)$$

де: LP_{2023} – продуктивність праці у базовому році;

V_{2023} – обсяг валової продукції сільського господарства;

L_{2023} – середньооблікова чисельність зайнятих у сільськогосподарських підприємствах.

З метою визначення базової тенденції зміни продуктивності праці використано середньорічний темп зростання, обчислений на основі фактичних даних за 2010–2023 рр. Такий підхід дозволяє згладити вплив короткострокових коливань та виокремити довгострокову динаміку показника. Середньорічний темп зростання визначався за формулою:

$$g = \left(\frac{LP_{2023}}{LP_{2010}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1, \quad (3.2).$$

де: n – кількість років базового періоду.

З метою збереження неперервності динамічного ряду прогноз доповнено перехідним етапом 2024–2025 рр., який відображає фазу адаптації сільськогосподарських підприємств до посткризових умов та часткової

стабілізації інституційного середовища. Для цього періоду продуктивність праці екстраполюється виключно на основі виявленого тренду без урахування додаткового ефекту інституційних реформ

Подальший прогноз на 2026–2030 рр. здійснено з використанням сценарного підходу, що дозволяє оцінити можливі траєкторії розвитку продуктивності праці залежно від глибини та результативності інституційних перетворень. У загальному вигляді прогнозна модель має такий вигляд:

$$LP_t = LP_{2023} \cdot (1 + g + \Delta g_s)^{(t - 2023)} \quad (3.3)$$

де: Δg_s – додатковий приріст середньорічного темпу зростання продуктивності праці, зумовлений реалізацією відповідного сценарію інституційних реформ.

У межах дослідження розглянуто три сценарії. Інерційний сценарій передбачає збереження наявної інституційної конфігурації без суттєвих структурних змін, для якого $\Delta g = 0$. Сценарій помірних інституційних реформ враховує поступове покращення доступу до фінансових ресурсів, розвиток ринкової інфраструктури, розширення дорадчого забезпечення та часткову цифровізацію управління, що відображається додатковим приростом темпу зростання Δg у межах 0,5–1,0 відсоткового пункту. Сценарій прискорених інституційних реформ передбачає комплексну модернізацію інституційного середовища, включаючи завершення земельної реформи, масштабування державно-приватного партнерства, інтеграцію з європейськими ринками та повномасштабну цифрову трансформацію управління, що зумовлює додатковий приріст темпу зростання на рівні 1,5–2,5 відсоткового пункту.

Для забезпечення порівняльної інтерпретації результатів прогнозу використано відносні показники приросту продуктивності праці до базового року, які розраховуються за формулою:

$$\Delta LP_t^{(s)} = \frac{LP_t^{(s)} - LP_{2023}}{LP_{2023}} \times 100\% \quad (3.4)$$

Застосування такого підходу дозволяє кількісно оцінити потенційний ефект інституційних реформ та обґрунтувати їхню роль як системного чинника підвищення продуктивності праці й ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

Прогнозні значення за 2024–2025 рр. мають адаптаційний характер і використовуються для згладжування динамічного ряду та формування коректної бази для подальшого сценарного прогнозування. Зазначений період відображає фазу поступової стабілізації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств за умов відновлення інституційного середовища та часткової нейтралізації воєнних і ринкових шоків. Використання адаптаційного етапу дозволяє уникнути спотворення довгострокових прогнозних оцінок, пов'язаного з аномальними коливаннями показників за кризові роки, та підвищує аналітичну обґрунтованість сценарних розрахунків.

З огляду на це, у дод. К. 3 представлено прогнозні значення продуктивності праці в сільському господарстві, рослинництві та тваринництві за трьома сценаріями розвитку – інерційним, сценарієм помірних інституційних реформ та сценарієм прискорених інституційних реформ. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив різного рівня глибини та послідовності інституційних змін у системі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств на довгострокову динаміку результативності праці.

Результати прогнозування свідчать, що за інерційного сценарію, який передбачає збереження чинної інституційної архітектури управління з обмеженим удосконаленням регуляторних, фінансових та організаційних механізмів, зростання продуктивності праці має помірний і переважно екстенсивний характер. Протягом 2030 року продуктивність праці в сільськогосподарському виробництві зросте лише на 8,2 % порівняно з 2026 роком, що відображає обмежені можливості підвищення ефективності за умов інституційної інерції, недостатньої цифровізації управлінських процесів та фрагментарності державної підтримки.

Сценарій помірних інституційних реформ демонструє істотно вищу динаміку зростання продуктивності праці (на 17,0 % за 2030 р. порівняно з 2026 р.), що є результатом часткової інституційної модернізації системи управління виробничою діяльністю. До таких змін належать підвищення прогнозованості регуляторного середовища, удосконалення механізмів доступу до фінансово-кредитних ресурсів, розвиток дорадчих та інформаційно-аналітичних інститутів, а також поступова інтеграція цифрових інструментів управління. Водночас збереження окремих інституційних дисфункцій стримує реалізацію повного потенціалу зростання продуктивності, особливо в тваринницькому секторі, який є більш чутливим до інституційної нестабільності.

Найдинамічніші зміни спостерігаються за сценарію прискорених інституційних реформ, який передбачає системне вдосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств на засадах стратегічної узгодженості, цифрової трансформації та інтеграції ринкових і державних механізмів. У цьому випадку зростання продуктивності праці в сільському господарстві за 2030 рік становитиме понад 26 % порівняно з 2026 роком, що свідчить про перехід від інерційної до інноваційно-інституційної моделі розвитку.

Особливо показовою є синхронність темпів зростання продуктивності в рослинництві та тваринництві за умов прискорених реформ, що відображає підвищення ефективності управлінських рішень, зниження транзакційних витрат, розвиток інтегрованих ланцюгів створення доданої вартості та впровадження ризик-орієнтованих підходів до управління виробничими процесами. Таким чином, результати прогнозу підтверджують концептуальне положення про те, що саме якість і цілісність інституційного середовища управління є ключовою передумовою зростання продуктивності праці та довгострокової стійкості сільськогосподарських підприємств. Виявлена залежність між якістю інституційного середовища та результативністю діяльності підприємств актуалізує необхідність розгляду конкретних механізмів її реалізації у практичній площині. У цьому контексті особливого значення набуває стан і рівень

інституційної впорядкованості аграрних ринків як ключового каналу трансляції управлінських рішень у виробничі результати.

Підвищення результативності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств об'єктивно пов'язане з формуванням організованих, прозорих та інституційно впорядкованих аграрних ринків, які забезпечують передбачуваність умов реалізації продукції та зменшення ринкової невизначеності. За відсутності таких ринків управлінські рішення на рівні підприємств здебільшого ґрунтуються на фрагментарній інформації, неформальних каналах збуту та короткострокових цінових сигналах, що підвищує транзакційні витрати та обмежує можливості стратегічного планування виробництва.

У цьому контексті доцільним є створення електронних торговельних платформ для ключових видів сільськогосподарської продукції за участі держави, галузевих асоціацій та професійних об'єднань виробників (дод. К.4). Функціонування таких платформ сприятиме стандартизації торговельних операцій, підвищенню прозорості ціноутворення та зниженню інформаційної асиметрії між продавцями і покупцями. Наявність відкритих та регулярних електронних торгів дозволить формувати об'єктивні цінові орієнтири, що є важливою передумовою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо структури виробництва, обсягів реалізації та інвестиційних пріоритетів.

Запровадження та розвиток електронних торговельних платформ у аграрному секторі формує важливу складову інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Такі платформи не лише підвищують прозорість і конкурентність аграрних ринків, а й створюють умови для зниження транзакційних витрат, підвищення якості цінових сигналів та посилення інтеграції виробників у формальні ринкові механізми. У стратегічному вимірі це сприяє переходу від ситуативного до прогнозно-орієнтованого управління виробничою діяльністю.

Електронні торговельні платформи в аграрному секторі не функціонують ізольовано, а формують багаторівневу, взаємопов'язану інституційну екосистему,

в межах якої відбувається координація виробничих, збутових, фінансових і логістичних рішень сільськогосподарських підприємств. Механізм їхньої взаємодії ґрунтується на поєднанні ринкових сигналів, цифрових інструментів обміну інформацією та інституційних правил, що забезпечують узгодженість дій усіх учасників аграрного ринку.

На первинному рівні ключову роль відіграють електронні торговельні платформи прямого продажу (B2B-маркетплейси, кооперативні платформи), які акумулюють пропозицію сільськогосподарської продукції та забезпечують оперативну взаємодію між виробниками й покупцями. Саме на цьому рівні формується масив первинної інформації щодо обсягів пропозиції, якості продукції, умов поставки та короткострокових цінових коливань, що використовується підприємствами для оперативного управління виробничо-збутовими процесами.

На другому рівні функціонують організовані електронні аукціони та біржові платформи (державні або змішані), які агрегують інформацію з різних сегментів ринку та трансформують її в узагальнені цінові індикатори. Через механізм відкритих торгів відбувається формування об'єктивних ринкових цінових сигналів, які використовуються не лише для безпосередніх торговельних операцій, а й як орієнтири для стратегічного планування виробництва, визначення структури посівів, оцінки рентабельності окремих видів діяльності та ухвалення інвестиційних рішень.

На третьому рівні взаємодії перебувають платформи контрактного землеробства та фінансово-інтегровані цифрові екосистеми, які пов'язують торговельні операції з інструментами фінансування, страхування та логістики. Цінові сигнали, сформовані на біржових і торговельних платформах, використовуються банківськими установами та страховими компаніями для оцінювання ризиків, визначення умов кредитування та страхових премій. У результаті управлінські рішення аграрних підприємств набувають більш прогностного характеру, а ризики виробничої діяльності частково трансформуються у фінансово керовані.

На четвертому рівні формується взаємодія з міжнародними електронними торговельними платформами, які інтегрують національні сільськогосподарські ринки у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Інформація про внутрішні ціни, обсяги виробництва та якісні характеристики продукції, отримана з національних платформ, використовується для позиціонування продукції на зовнішніх ринках, укладання експортних контрактів і диверсифікації каналів збуту. Це, у свою чергу, підвищує адаптивність управління виробничою діяльністю до зовнішніх шоків і кон'юнктурних змін.

Механізм взаємодії електронних торговельних платформ можна представити як циклічний процес: виробництво → електронний ринок → цінові сигнали → управлінські рішення → коригування виробничої структури.

У межах цього циклу цифрові торговельні інститути виконують роль комунікаційного середовища між виробничою та ринковою підсистемами аграрного підприємства, знижуючи транзакційні витрати, посилюючи прозорість та забезпечуючи перехід від реактивного до стратегічно орієнтованого управління виробничою діяльністю. Водночас ефективність функціонування цифрових торговельних інститутів значною мірою залежить від наявності розвиненої системи генерації, поширення та інтерпретації управлінської інформації. Це зумовлює необхідність розгляду інформаційно-дорадчого забезпечення не лише як інфраструктурного доповнення, а як самостійного інституційного чинника підвищення результативності управління виробничою діяльністю.

Інформаційно-дорадче забезпечення в сучасних умовах має еволюціонувати від допоміжного елементу аграрної політики до одного з ключових інститутів управління аграрним розвитком, що безпосередньо впливає на результативність виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств [131]. У ситуації зростання технологічної складності агровиробництва, посилення кліматичних і ринкових ризиків, а також необхідності дотримання екологічних і євроінтеграційних вимог, саме якість інформаційно-дорадчого супроводу визначає здатність підприємств оперативно адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища.

Реалізація цього підходу потребує відновлення та глибокої модернізації державної системи аграрного дорадництва на засадах інституційної сталості та територіальної доступності. Йдеться не лише про перегляд стандартів професійної підготовки дорадників із урахуванням сучасних технологій управління, цифрових інструментів, ризик-менеджменту та вимог сталого розвитку, а й про забезпечення стабільного фінансування їхньої діяльності на рівні територіальних громад. Закріплення дорадчих фахівців за громадами з розвиненим агровиробництвом дозволить підвищити адресність консультацій, зменшити інформаційну асиметрію між малими, середніми та великими виробниками і сприятиме поширенню ефективних управлінських практик.

Важливим напрямом інституційного посилення дорадництва є створення єдиної цифрової платформи знань для аграріїв, яка акумулюватиме навчальні матеріали, технологічні рекомендації, аналітичні огляди ринків, прикладні кейси та інструменти підтримки управлінських рішень. Реалізація такої платформи у співпраці з міжнародними організаціями та програмами технічної допомоги дозволить інтегрувати найкращі світові практики в національну систему аграрного управління та забезпечити постійне оновлення знаннєвого контенту. Цифровізація дорадчих послуг також створює умови для підвищення їх масштабованості та зниження транзакційних витрат доступу до знань.

Паралельно важливу роль відіграє розвиток консультаційних центрів при аграрних закладах вищої освіти, які можуть виконувати функцію трансферу наукових розробок у практику господарювання. Залучення викладачів, аспірантів і студентів до прикладного консультування сприятиме формуванню тіснішого зв'язку між аграрною наукою та виробництвом, а також підвищенню прикладної спрямованості освітніх програм. У довгостроковій перспективі це дозволяє формувати нове покоління управлінських кадрів, орієнтованих на інноваційні та інституційно виважені підходи до ведення аграрного бізнесу.

Інформаційно-дорадчий та цифровий блоки знижують інформаційну асиметрію та транзакційні витрати, сприяючи переходу до більш прозорих і стратегічно орієнтованих моделей управління. Водночас інституційно-

координаційний та євроінтеграційний блоки забезпечують узгодження дій ключових акторів аграрного розвитку та адаптацію управлінських практик до європейських стандартів, що підсилює довгострокову конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

Загалом функціонування освітніх хабів у запропонованій конфігурації сприяє формуванню цілісного інституційного середовища управління виробничою діяльністю, здатного забезпечити підвищення ефективності, стійкості та інноваційності аграрного виробництва за умов післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Підвищення інституційної ефективності управління аграрною сферою за сучасних умов передбачає глибокий реінжиніринг адміністративних процесів у системі органів аграрної політики, спрямований на зміну логіки їх функціонування від контролюючо-каральної до сервісно-орієнтованої моделі взаємодії з суб'єктами господарювання. Такий реінжиніринг має ґрунтуватися на комплексній цифровізації управлінських процедур, що включає переведення більшості адміністративних послуг у електронний формат, уніфікацію інформаційних баз даних та автоматизацію обміну інформацією між державними інституціями. Це дозволить скоротити часові та фінансові витрати сільськогосподарських підприємств на виконання регуляторних вимог і знизити рівень інституційної невизначеності в управлінні виробничою діяльністю.

Важливим елементом інституційного оновлення є скорочення надмірних регуляторних бар'єрів і впровадження ризик-орієнтованого підходу до державного нагляду, за якого інтенсивність та періодичність перевірок визначаються рівнем потенційних ризиків, а не мають універсального характеру [132]. Такий підхід дозволяє зосередити контрольні зусилля на проблемних сегментах аграрного виробництва, не створюючи додаткового адміністративного тиску на добросовісних виробників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри між бізнесом і державою та покращенню інституційного клімату в галузі.

Реалізація принципу «єдиного вікна» для сільськогосподарських підприємств є одним із ключових інструментів зниження адміністративного

навантаження та підвищення прозорості взаємодії з державними інституціями. Запровадження інтегрованих цифрових порталів або сервісних центрів дозволить аграрним підприємствам здійснювати реєстраційні дії, подавати заявки на отримання дозволів, ліцензій, дотацій і компенсацій, а також відстежувати статус їх розгляду в межах єдиного інформаційного середовища. Це не лише підвищує зручність для користувачів, а й мінімізує корупційні ризики та дублювання функцій між органами влади.

На регіональному та місцевому рівнях важливою складовою інституційного оновлення є формування аграрних офісів розвитку при органах місцевого самоврядування або військово-цивільних адміністраціях, які виконуватимуть координаційну та комунікаційну функцію. Такі офіси мають забезпечувати інтеграцію державних і донорських програм підтримки, консультувати сільськогосподарські підприємства щодо можливостей фінансування та інвестицій, а також сприяти залученню приватного капіталу в аграрний сектор громад. У контексті післявоєнного відновлення саме на місцевому рівні формується значна частина інвестиційних проєктів, що потребують інституційного супроводу та координації.

Водночас оновлення стратегії аграрного розвитку має відображати необхідність збалансованого поєднання дерегуляційних заходів, розвитку конкурентного середовища та цільової державної підтримки національного виробника. Такий баланс передбачає відмову від надмірного адміністративного втручання за одночасного збереження інструментів селективної підтримки стратегічно важливих напрямів аграрного виробництва, зокрема у сферах продовольчої безпеки, переробки та експортоорієнтованих сегментів. У підсумку комплексне вдосконалення системи державного управління аграрною сферою створює інституційні передумови для підвищення результативності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, посилення їх конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору за умов структурних трансформацій і європейської інтеграції.

Забезпечення адаптивності інституційної політики в аграрному секторі передбачає формування системи постійного моніторингу та оцінювання ефективності впроваджених змін, що дозволяє перейти від фрагментарних управлінських рішень до циклічної, доказової та коригувальної моделі державного впливу. За умов високої динаміки зовнішнього середовища, зумовленої воєнними, ринковими, кліматичними та євроінтеграційними чинниками, відсутність зворотного зв'язку між інституційними реформами та їх фактичними результатами призводить до накопичення інституційних дисфункцій і зниження результативності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

У цьому контексті доцільним є створення постійно діючого дорадчо-аналітичного органу при центральному органі виконавчої влади у сфері аграрної політики, до складу якого мають увійти представники наукової спільноти, галузевих асоціацій, аграрного бізнесу, фінансових інститутів та експертного середовища. Такий орган повинен виконувати функції незалежного інституційного «фільтра», що забезпечує аналітичне оцінювання впливу регуляторних, фінансових та організаційних змін на показники ефективності та стійкості аграрного виробництва.

Ключовим завданням системи моніторингу є регулярний аналіз сукупності кількісних і якісних індикаторів розвитку аграрного сектору, зокрема: динаміки продуктивності праці, рівня інвестиційної активності, доступності фінансових ресурсів, розвитку кооперації, обсягів реалізації продукції через організовані ринки, стану логістичної інфраструктури, а також позицій України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності та легкості ведення агробізнесу. Узагальнення цих даних дозволяє виявляти як позитивні ефекти інституційних перетворень, так і латентні обмеження, що потребують коригування управлінських інструментів.

Особливе значення має використання результатів моніторингу для своєчасного коригування інституційної політики з урахуванням нових викликів і структурних зрушень у аграрному секторі (дод. К.5). Такий підхід забезпечує

перехід від статичної до адаптивної моделі управління, у межах якої інституційні рішення постійно оновлюються відповідно до змін економічних умов, технологічного розвитку та потреб суб'єктів господарювання.

Результативність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні формується під визначальним впливом інституційного середовища, яке охоплює систему формальних правил, організаційних механізмів і практик взаємодії суб'єктів аграрного ринку. За умов воєнних викликів, посилення економічної нестабільності та структурної трансформації аграрного сектору якість інституційного забезпечення набуває ключового значення для забезпечення стійкості виробничої діяльності, адаптивності управлінських рішень і довгострокового розвитку підприємств.

Наявні інституційні обмеження, зокрема регуляторна нестабільність, фрагментарність державної підтримки, обмежений доступ до фінансово-кредитних ресурсів, недостатній рівень розвитку організованих аграрних ринків і логістичної інфраструктури, негативно позначаються на ефективності управління виробничими процесами.

За таких умов у практиці господарювання переважають реактивні управлінські підходи, що знижує інвестиційну активність, ускладнює стратегічне планування та стримує підвищення продуктивності праці.

Результати сценарного прогнозування продуктивності праці свідчать про тісний зв'язок між динамікою ефективності використання трудових ресурсів і характером інституційних змін у системі управління аграрним виробництвом. За інерційної траєкторії розвитку підвищення продуктивності має обмежений характер, тоді як реалізація помірних і прискорених інституційних реформ створює передумови для суттєвішого зростання результативності виробничої діяльності та переходу до ефективнішої моделі управління.

Формування організованих і прозорих аграрних ринків, зокрема через розвиток електронних торговельних платформ, виступає важливим чинником підвищення якості управлінських рішень на рівні підприємств. Запровадження таких інструментів забезпечує формування об'єктивних цінових орієнтирів,

зменшення транзакційних витрат і скорочення інформаційної асиметрії між учасниками ринку, що підвищує прогнозованість господарської діяльності та ефективність збутових стратегій.

Модернізація інформаційно-дорадчого забезпечення розглядається як стратегічний напрям інституційного розвитку аграрного сектору. Відновлення та цифровізація системи дорадництва, створення єдиної платформи знань для аграріїв, розвиток консультаційних центрів при аграрних закладах вищої освіти та інноваційних хабів сприятимуть поширенню сучасних управлінських і технологічних рішень, підвищенню рівня компетентності управлінських кадрів і зростанню продуктивності виробництва.

Підвищення інституційної ефективності державного управління аграрною сферою пов'язується з реінжинірингом адміністративних процесів на засадах цифровізації, скорочення регуляторних бар'єрів і впровадження ризик-орієнтованого підходу до нагляду. Реалізація принципу «єдиного вікна» для сільськогосподарських підприємств і розвиток аграрних офісів на місцевому рівні знижують адміністративне навантаження, підвищують прозорість взаємодії з органами влади та сприяють узгодженішій реалізації програм підтримки за умов децентралізації та післявоєнного відновлення.

Адаптивність інституційної політики в аграрному секторі забезпечується через запровадження системи постійного моніторингу та оцінювання ефективності інституційних змін. Регулярний аналіз ключових індикаторів розвитку аграрного виробництва та використання результатів оцінювання в процесі коригування управлінських інструментів створюють умови для своєчасного реагування на нові виклики, мінімізації інституційних ризиків і підвищення результативності управління виробничою діяльністю.

У цілому реалізація запропонованих напрямів удосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств формує основу для переходу до стійкої інноваційно-інституційної моделі розвитку аграрного сектору України, орієнтованої на зростання продуктивності праці, підвищення

конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств і досягнення стратегічних цілей післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

3.2. Інституційні інструменти підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств

Сучасний етап розвитку сільськогосподарських підприємств України відзначається поглибленням структурних трансформацій та дією безпрецедентних зовнішніх і внутрішніх чинників. Повномасштабна війна істотно змінила умови функціонування аграрного виробництва, вплинула на доступ до матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсів, ускладнила логістику та доступ до внутрішніх і зовнішніх ринків збуту, а також загострила раніше накопичені інституційні диспропорції. Одночасно аграрний сектор перебуває в процесі глибоких економічних перетворень, пов'язаних із поетапним впровадженням ринку землі, трансформацією системи державної підтримки та адаптацією аграрної політики до стандартів і регуляторних вимог Європейського Союзу [133].

За таких умов зростає значення комплексного та скоординованого використання інституційних інструментів управління виробничою діяльністю, які охоплюють нормативно-правові, фінансово-економічні, організаційні та інформаційно-цифрові механізми. Ефективність агропідприємств дедалі більше визначається не лише рівнем ресурсного забезпечення чи технологічного розвитку, а здатністю адаптувати управлінські рішення до мінливого інституційного середовища, мінімізувати транзакційні витрати та використовувати можливості, що виникають у процесі інституційних змін. У цьому підрозділі здійснено аналіз поточного інституційного контексту функціонування аграрного сектору, включно з умовами воєнного стану та економічної трансформації, окреслено ключові інституційні обмеження та запропоновано практичні напрями вдосконалення державної політики й

управлінських інструментів з урахуванням масштабів і організаційних особливостей малих, середніх і великих сільськогосподарських підприємств.

Додаткової актуальності набуває питання диференціації інституційних підходів до управління агропідприємствами залежно від їхнього розміру та спеціалізації. Малі та сімейні господарства за умов воєнної та економічної нестабільності залишаються найбільш уразливими до інституційних збоїв, обмеженого доступу до фінансування та ринків збуту, що актуалізує потребу в адресних інструментах підтримки, розвитку кооперації та інформаційно-дорадчого супроводу [134]. Водночас середні й великі сільськогосподарські підприємства зіштовхуються з викликами стратегічного планування, управління ризиками, інвестиційної невизначеності та необхідності адаптації до європейських стандартів виробництва й екологічних вимог, що потребує більш складних інституційних рішень і цифрових управлінських інструментів.

У перспективі післявоєнного відновлення роль інституційного середовища в управлінні аграрним виробництвом лише посилюватиметься, оскільки саме через інституційні механізми здійснюватиметься залучення інвестицій, інтеграція аграрного сектору до європейських ринків, відновлення логістичної інфраструктури та формування довгострокових стимулів для підвищення продуктивності праці й стійкості виробничої діяльності. У цьому контексті вдосконалення інституційних інструментів управління розглядається як необхідна передумова переходу аграрного сектору України до більш збалансованої, конкурентоспроможної та резильєнтної моделі розвитку.

Оптимізація посівних площ сільськогосподарських культур у контексті продовольчої безпеки країни є одним із ключових інституційних інструментів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств [135]. Структура посівів визначає не лише економічні результати господарювання, а й здатність аграрного сектору забезпечувати стабільне внутрішнє продовольче постачання, формувати збалансовану кормову базу та підтримувати стійкість національної продовольчої системи за умов зовнішніх і внутрішніх шоків.

З позицій інституційного підходу оптимізація посівних площ розглядається як результат узгодженої дії ринкових сигналів і державних регуляторних та стимулюючих механізмів. Надмірна концентрація виробництва на експортноорієнтованих культурах за відсутності коригуючих інституційних інструментів призводить до структурних дисбалансів, зростання імпортозалежності за окремими видами продовольства та підвищення вразливості внутрішнього ринку. Водночас інституційно підтримуваний перерозподіл посівних площ на користь продовольчих, нішових і кормових культур створює передумови для підвищення стійкості аграрного виробництва та зниження системних ризиків.

Ефективність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у цьому контексті значною мірою залежить від наявності чітких інституційних орієнтирів, зокрема прогнозних балансів попиту і пропозиції продовольства, індикативних параметрів структури посівів і механізмів економічного стимулювання їх дотримання. Використання таких інструментів дозволяє агропідприємствам ухвалювати управлінські рішення не лише з огляду на короткострокову рентабельність, а й з урахуванням довгострокових цілей продовольчої безпеки та стабільності внутрішнього ринку.

Важливим інституційним інструментом оптимізації посівних площ є система державної підтримки, орієнтована на вирівнювання економічної привабливості різних культур [136]. Через механізми прямих бюджетних дотацій, цінових інтервенцій, компенсації частини виробничих і логістичних витрат держава може зменшувати розрив у доходності між експортноорієнтованими та соціально значущими культурами. Для сільськогосподарських підприємств це знижує фінансові ризики зміни структури виробництва та підвищує передбачуваність результатів господарської діяльності.

Оптимізація посівних площ також тісно пов'язана з інституційним розвитком ринків збуту та внутрішніх ланцюгів доданої вартості. Розвиток організованих аграрних ринків, електронних торговельних платформ і контрактних форм реалізації продукції забезпечує стабільний попит на

продовольчі та кормові культури, що підвищує якість цінових сигналів і сприяє більш обґрунтованому плануванню виробництва на рівні підприємств. У поєднанні з розвитком тваринництва та переробки це створює умови для компенсації втрат від скорочення експорту сировини за рахунок внутрішньої доданої вартості.

З інституційної точки зору оптимізація посівних площ виступає не адміністративним обмеженням свободи виробника, а інструментом координації індивідуальних управлінських рішень із загальнонаціональними цілями продовольчої безпеки. Для сільськогосподарських підприємств це означає перехід від ситуативного реагування на ринкову кон'юнктуру до стратегічно орієнтованого управління виробничою діяльністю, що поєднує економічну ефективність, інституційну стійкість і суспільну відповідальність аграрного виробництва.

Існує значна кількість програмних продуктів і обчислювальних середовищ, за допомогою яких може бути реалізована економіко-математична модель оптимізації посівних площ, зокрема Maple, Mathcad, MATLAB, Mathematica та інші. Зазначені інструменти забезпечують високий рівень формалізації та гнучкість у постановці задач лінійного й нелінійного програмування, проте в прикладних дослідженнях аграрної економіки вагомою перевагою є використання доступних і значно поширених програмних рішень. У цьому контексті доцільним є застосування пакету програм Microsoft Office, насамперед Microsoft Excel, який дозволяє виконувати оптимізаційні розрахунки з використанням вбудованого інструмента «Пошук рішень» (Solver). Його практична цінність полягає у можливості швидко формалізувати задачу оптимізації, інтегрувати економічні параметри (урожайність, собівартість, ціни реалізації, ресурсоємність), а також врахувати систему виробничих, технологічних і продовольчих обмежень без необхідності залучення спеціалізованого програмування.

Для демонстрації прикладного потенціалу інструментау Solver доцільно розрахувати оптимальну структуру посівних площ зернових культур на рівні сільськогосподарського підприємства або групи підприємств (за наявності

вихідних даних). Оптимізаційна модель у цьому випадку може бути сформульована як задача максимізації економічного результату (валового доходу, маржинального доходу або прибутку) чи, залежно від мети дослідження, мінімізації витрат при забезпеченні заданих обсягів виробництва. Керованими змінними виступають площі посівів окремих культур, тоді як цільова функція відображає сумарний ефект від обраної структури посівів з урахуванням економічних параметрів по кожній культурі.

Система обмежень у даній задачі має комплексний характер і відображає як виробничо-ресурсні, так і продовольчі та технологічні вимоги. По-перше, модель повинна враховувати потребу у виробництві зернових культур для забезпечення продовольчої безпеки, що включає мінімально необхідні обсяги зерна для формування фонду продовольчого споживання (відповідно до норм харчування населення), виробництва кормів для тваринництва, насіннєвих потреб, а також можливих резервів і переробки. Таким чином, для кожної групи культур або окремих культур доцільно задати мінімальний рівень виробництва, який гарантує виконання ключових функцій зернового господарства у продовольчій системі.

По-друге, важливими є обмеження, пов'язані з наявним земельним ресурсом, тобто сумарна площа посівів не може перевищувати площу ріллі, доступної підприємству під вирощування відповідної групи культур. За потреби модель доповнюється обмеженнями за типами ґрунтів або придатністю земель (наприклад, виділення площ під культури, що потребують певних агрокліматичних умов). По-третє, суттєвим блоком є агротехнологічні обмеження, зокрема вимоги щодо сівозмін, які відображають допустиму частку окремих культур у структурі посівів, мінімальну частку ґрунтополіпшувальних культур, а також обмеження на повторне вирощування культур на одному полі. У моделі це може бути задано у вигляді верхніх меж частки культури в загальній площі, що сприяє екологічній збалансованості та збереженню родючості ґрунтів.

Додатково, залежно від рівня деталізації, модель може включати ресурсні обмеження за трудовими ресурсами, технікою, паливом, добривами, насінням, доступністю фінансування, а також обмеження щодо періодів виконання робіт

(пікове навантаження в посівну чи жнива). Врахування таких параметрів робить оптимізаційну модель більш реалістичною та придатною для управлінського використання, оскільки відображає реальні «вузькі місця» виробничої діяльності підприємства.

Розрахуємо оптимальну структуру посівних площ зернових культур. Обмеженнями для даної задачі будуть потреба у виробництві зернових культур (для забезпечення норм харчування, кормів, інші потреби, врахування сівозмін (частка у посівах).

Тому позначимо: x_1 – площа пшениці озимої, тис. га; x_2 – площа пшениці ярої, тис. га; x_3 – площа жита, тис. га; x_4 – площа гречки, тис. га; x_5 – площа кукурудзи, тис. га; x_6 – площа ячменю озимого, тис. га; x_7 – площа ячменю ярого, тис. га; x_8 – площа гороху, тис. га і т.д.

Найбільш важливим етапом у формулюванні економіко-математичної моделі є складання цільової функції вирішення задачі. Цільова функція моделі оптимізації залежить від задачі, яку необхідно розв'язати. Це може бути мінімізація витрат на виробництво продукції, максимізація прибутку або визначення основних компонентів задачі на основі уже відомого результату.

В даному випадку задача оптимізації посівних площ зернових передбачає максимізація прибутку від виробництва зернових. Цільова функція оптимізації посівних площ матиме вигляд:

$$Z = v_1x_1 + v_2x_2 + v_3x_3 + \dots + v_{13}x_{13} \rightarrow \max \quad (3.5)$$

$$Z \rightarrow \max, \quad (3.6)$$

де: Z – загальна сума прибутку (умовного) від виробництва зернових, млн грн; v_i – прибуток i -го виду зернових з розрахунку на 1 га, грн., x_i – площа посіву i -го виду зернових культур.

Умовний прибуток на 1 га – прибуток на 1 ц * урожайність культури. Прибуток 1 ц - ціна реалізації (факт 2024 р. – повна собівартість 1 ц).

Результати економіко-математичного моделювання оптимальної структури посівних площ зернових культур відображають потенційні можливості підвищення ефективності управління виробничою діяльністю

сільськогосподарських підприємств за умови дотримання продовольчих, технологічних та інституційних обмежень. Модель побудована з використанням нормативної урожайності та рентабельності на рівні 20 %, що дозволяє оцінити економічний ефект від раціонального перерозподілу посівних площ між окремими культурами з урахуванням потреб продовольчого споживання, кормового забезпечення та вимог сівозміни.

Порівняння нормативної (оптимізованої) структури посівних площ із фактичною структурою 2024 року дає змогу виявити структурні дисбаланси у зерновому виробництві, оцінити втрати або недоотримані вигоди від нераціонального розміщення культур, а також обґрунтувати напрями коригування управлінських рішень у системі аграрного виробництва (дод. Л.1).

Отримані результати свідчать, що нормативна структура посівних площ зернових культур є більш збалансованою з позицій економічної ефективності та продовольчої доцільності порівняно з фактичною структурою 2024 року. За оптимізованого варіанта сумарна площа зернових культур становить 10 251,9 тис. га, тоді як у фактичній структурі вона сягає 11 106,4 тис. га, що вказує на екстенсивний характер фактичного землекористування без пропорційного зростання економічної віддачі.

Суттєві відхилення між нормативними та фактичними площами спостерігаються за окремими культурами. Зокрема, кукурудза у фактичній структурі посівів істотно перевищує нормативний рівень (4 070,5 тис. га проти 2 563,0 тис. га), що забезпечує значний валовий прибуток, але водночас підвищує ризики монокультурності, залежності від експортних ринків і логістичних обмежень. Аналогічна ситуація характерна для ячменю озимого, площі якого за 2024 рік майже у 13 разів перевищували нормативні, що свідчить про порушення принципів раціональної сівозміни та потенційні довгострокові ризики для родючості ґрунтів.

Водночас модель показує недостатній рівень виробництва нішових і продовольчо важливих зернових культур у фактичній структурі. Зокрема, площі під житом озимим, горохом, сорго істотно нижчі нормативних значень. Так,

площа посівів гороху за 2024 рік становить лише 296,2 тис. га проти нормативних 721,3 тис. га, що негативно впливає як на диверсифікацію зернового виробництва, так і на формування кормової та білкової бази. Аналогічно, площі під сорго у фактичній структурі є мінімальними, незважаючи на його потенціал як посухостійкої культури за умов кліматичних змін.

Порівняльний аналіз фінансових результатів показує, що фактична структура посівів забезпечує вищий сумарний прибуток (77373 млн грн проти 67443 млн грн за нормативним варіантом), однак цей ефект досягається за рахунок концентрації на високорентабельних експортноорієнтованих культурах. Така модель господарювання підвищує короткострокову прибутковість, але не враховує ризики цінової волатильності, логістичних обмежень та потреб внутрішнього продовольчого ринку, що є критично важливим у контексті продовольчої безпеки країни.

Нормативна структура посівних площ, незважаючи на нижчий загальний прибуток, характеризується вищим рівнем структурної збалансованості, диверсифікацією культур і кращою відповідністю продовольчим і кормовим потребам. Такий варіант створює передумови для стабільнішого функціонування аграрного сектору, зниження системних ризиків і підвищення ефективності управління виробничою діяльністю у довгостроковій перспективі.

Результати моделювання демонструють наявність інституційної дилеми між короткостроковою економічною ефективністю та довгостроковою продовольчою стійкістю. Це актуалізує необхідність застосування інституційних інструментів коригування структури посівних площ – через механізми державної підтримки, вирівнювальні платежі, розвиток внутрішніх ринків і кормових ланцюгів доданої вартості – з метою поєднання економічних інтересів сільськогосподарських підприємств із стратегічними цілями продовольчої безпеки України.

Розрахунок умовного прибутку за фактичними даними 2024 року здійснено з метою оцінки реальної економічної результативності виробництва зернових культур за існуючої структури посівних площ, урожайності та цінових параметрів. Такий підхід дозволяє проаналізувати не лише валові фінансові

результати, а й виявити внутрішні структурні диспропорції зернового виробництва, зокрема відмінності у рівні прибутковості окремих культур, наявність збиткових сегментів та ступінь залежності загального фінансового результату від обмеженого кола високорентабельних культур.

Розрахунок умовного прибутку проведено на основі фактичних показників площі посівів, середньої урожайності та умовного прибутку на одиницю продукції, що дає змогу абстрагуватися від індивідуальних особливостей окремих підприємств і зосередитися на загальносекторних тенденціях управління виробничою діяльністю (дод. Л.2).

Отримані результати формують вагому аналітичну основу для подальшого доведення доцільності оптимізації структури посівних площ і використання інституційних інструментів коригування виробничих рішень у контексті забезпечення продовольчої безпеки країни.

Результати розрахунку свідчать, що фактична структура посівних площ зернових культур за 2024 рік забезпечила формування значного сукупного умовного прибутку – 57533 млн грн, однак цей результат має виразно асиметричний характер. Переважна частка загального прибутку сформована за рахунок обмеженого кола культур, насамперед кукурудзи та озимої пшениці, які разом забезпечують основний фінансовий результат зернового виробництва. Така концентрація прибутковості підвищує чутливість аграрного сектору до коливань зовнішньої кон'юнктури, логістичних обмежень та цінових ризиків.

Водночас розрахунки показують наявність деяких збиткових або малорентабельних культур, зокрема жита озимого та гречки, які за фактичних умов виробництва демонструють від'ємний або близький до нульового фінансовий результат. Незважаючи на їх стратегічне значення для продовольчої безпеки та диверсифікації зернового виробництва, економічна не вигідність їх вирощування за відсутності компенсаторних механізмів стримує розширення посівів і зумовлює скорочення їхньої частки у фактичній структурі.

Аналіз умовного прибутку з розрахунку на 1 га підтверджує істотну диференціацію економічної ефективності між культурами. Високий рівень

прибутковості окремих нішевих культур (зокрема рису, сорго, гороху) поєднується з обмеженими площами їх вирощування, що свідчить про наявність неекономічних бар'єрів розвитку – технологічних, інфраструктурних, ринкових або інституційних. Це вказує на потенціал підвищення загальної ефективності зернового виробництва за умови усунення відповідних обмежень.

Результати розрахунку демонструють, що орієнтація управління виробничою діяльністю виключно на короткострокову прибутковість призводить до структурної однобічності зернового господарства та витіснення продовольчо значущих культур. Така модель є фінансово результативною за сприятливих ринкових умов, проте не забезпечує достатньої стійкості та збалансованості у довгостроковій перспективі, особливо за воєнних ризиків і нестабільності зовнішніх ринків.

Порівняння нормативної (оптимізованої) та фактичної структури посівних площ зернових культур 2024 року дозволяє комплексно оцінити наслідки управлінських рішень у сфері виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств з позицій економічної результативності та продовольчої доцільності (дод. Л.3).

Нормативна структура сформована на основі економіко-математичного моделювання з урахуванням потреб продовольчого і кормового забезпечення, вимог сівозміни та умовної рентабельності, тоді як фактична структура відображає реальну практику господарювання за умов дії ринкових стимулів, логістичних обмежень і воєнних викликів.

Зіставлення площ посівів і сумарного прибутку за кожною культурою дає змогу виявити структурні перекоси зернового виробництва, оцінити економічні вигоди та втрати від відхилення від нормативної моделі, а також визначити потенціал коригування структури посівів з метою підвищення ефективності управління виробничою діяльністю та зміцнення продовольчої безпеки країни.

Результати порівняльної оцінки свідчать, що фактична структура посівних площ зернових культур 2024 року характеризується істотним відхиленням від нормативної моделі. Загальна площа зернових у фактичному варіанті перевищує

нормативну майже на 855 тис. га, що вказує на розширення виробництва переважно за рахунок екстенсивного використання земельних ресурсів без пропорційного підвищення структурної збалансованості.

Найбільші відхилення спостерігаються за культурами з високим рівнем прибутковості на гектар. Зокрема, площі під кукурудзою та озимим ячменем у фактичній структурі значно перевищують нормативні значення, що забезпечує приріст сумарного прибутку, але водночас підвищує залежність зернового виробництва від обмеженого кола експортноорієнтованих культур. Така концентрація створює ризики для стійкості аграрного сектору за умов цінової волатильності та логістичних обмежень.

Водночас за окремими продовольчо значущими і екологічно важливими культурами фактичні площі є нижчими нормативних. Зокрема, жито озиме, горох і сорго представлені в структурі посівів у значно менших обсягах, ніж це передбачено нормативною моделлю, незважаючи на їхню роль у формуванні продовольчого балансу, кормової бази та диверсифікації виробництва. Це свідчить про витіснення таких культур економічними стимулами, орієнтованими на короткострокову прибутковість.

Порівняння фінансових результатів показує, що фактична структура посівів забезпечує вищий сукупний прибуток зернового виробництва (77373 млн грн проти 67443 млн грн у нормативному варіанті). Однак цей приріст досягається за рахунок порушення принципів оптимального розміщення культур і не враховує довгострокові наслідки для продовольчої безпеки, родючості ґрунтів та стійкості виробничих систем.

Отримані результати свідчать про наявність розриву між економічною доцільністю ринково сформованої структури посівів і потребами продовольчої безпеки та сталого розвитку аграрного сектору. Це актуалізує необхідність застосування інституційних інструментів коригування структури посівних площ, зокрема через механізми вирівнювальної державної підтримки, стимулювання виробництва нішових і кормових зернових культур та розвиток внутрішніх ланцюгів доданої вартості. Застосування таких підходів дозволить підвищити

ефективність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств і забезпечити більш збалансований розвиток зернового господарства в довгостроковій перспективі.

Сільськогосподарські підприємства, які відповідно до Податкового кодексу України перебувають на спрощеній системі оподаткування та є платниками єдиного податку IV групи, не є платниками податку на прибуток підприємств (ст. 133, гл. 1 розд. XIV ПКУ). У зв'язку з цим застосування класичних податкових стимулів, пов'язаних із зниженням ставок або податковими пільгами з податку на прибуток, є для таких суб'єктів господарювання непридатним. За цих умов компенсація економічних втрат, пов'язаних зі скороченням виробництва експортноорієнтованих культур, має здійснюватися виключно через інструменти, нейтральні до системи оподаткування.

Основним узгодженням з ПКУ механізмом компенсації для платників єдиного податку IV групи виступають прямі бюджетні дотації, що надаються відповідно до Бюджетного кодексу України та порядків, затверджених Кабінетом Міністрів України [137]. Такі дотації можуть бути спрямовані на підтримку виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції, у тому числі зернових культур продовольчого та кормового призначення, нарахуванням виплат на одиницю площі посівів або на фактичні обсяги виробництва, що повністю відповідає чинній практиці Мінагрополітики та адмініструється через Державний аграрний реєстр (ДАР).

Відповідно до чинних програм державної підтримки, компенсаційний ефект для таких підприємств також може досягатися через часткове відшкодування вартості матеріально-технічних ресурсів, зокрема насіння, техніки та обладнання вітчизняного виробництва, а також через компенсацію відсоткових ставок за кредитами, що реалізується у межах програм здешевлення кредитів (у тому числі адаптованих до аграрного сектору механізмів державної фінансової підтримки). Зазначені інструменти не залежать від податкового статусу підприємства і спрямовані на зниження виробничих витрат та фінансового навантаження.

Важливим узгодженим інструментом компенсації є також державна підтримка аграрного страхування, зокрема часткова компенсація страхових платежів за договорами страхування сільськогосподарської продукції відповідно до спеціального законодавства та програм Мінагрополітики. Для платників єдиного податку IV групи страхування доходів або врожаю виконує функцію економічного вирівнювання ризиків і частково компенсує втрати від переходу на менш маржинальні культури.

Окреме місце займають інтервенційні та закупівельні механізми, які реалізуються через державні або уповноважені інституції з формування продовольчих і кормових резервів. Закупівлі зернових культур продовольчого та кормового призначення за заздалегідь визначеними умовами забезпечують гарантований збут продукції та стабілізацію доходів виробників, що є особливо важливим для підприємств, які не мають можливості компенсувати втрати через податкові інструменти.

Додатковий компенсаційний потенціал формується через участь платників IV групи у програмах розвитку тваринництва та переробки, які також реалізуються Мінагрополітики. Інтеграція виробництва кормового зерна до внутрішні ланцюги доданої вартості (рослинництво – комбікорми – тваринництво) дозволяє компенсувати зменшення експортної виручки за рахунок стабільнішого внутрішнього попиту та перерозподілу доходів у межах аграрного підприємства або кооперативного об'єднання.

З урахуванням норм Податкового кодексу України та чинної практики державної підтримки, компенсація втрат сільськогосподарських підприємств – платників єдиного податку IV групи – від скорочення виробництва експортноорієнтованих культур має ґрунтуватися на системі прямих бюджетних дотацій, фінансово-кредитної підтримки, страхових механізмів, інтервенційних закупівель та розвитку внутрішніх ланцюгів доданої вартості, що повністю узгоджується з інституційною архітектурою аграрної політики України.

Окрему групу прикладних інституційних інструментів формують організаційні механізми управління виробничими процесами, зокрема кооперація,

контрактні відносини та інтеграція сільськогосподарських підприємств у внутрішні ланцюги доданої вартості. Їхнє використання змінює логіку управління виробничою діяльністю, оскільки орієнтація виключно на внутрішні ресурси та індивідуальні рішення поступається моделі узгодженого планування з урахуванням інтересів переробних підприємств, логістичних операторів, торговельних мереж і фінансових установ. У результаті управління виробничими процесами набуває міжфірмового характеру, що підвищує передбачуваність збуту, зменшує цінову волатильність і сприяє більш раціональному використанню ресурсного потенціалу.

Кооперація виступає ключовим організаційним інструментом підвищення ефективності управління виробничою діяльністю, особливо для малих і середніх сільськогосподарських підприємств [138]. Об'єднання виробників у кооперативні структури дозволяє здійснювати спільне планування посівів, узгоджувати обсяги виробництва з потребами ринку, оптимізувати використання техніки та інфраструктури, а також посилювати переговорні позиції при реалізації продукції. Автор пропонує розглядати виробничу кооперацію не лише як форму спільного збуту, а як інституційний механізм колективного управління ризиками, у межах якого рішення щодо структури виробництва та інвестицій приймаються з урахуванням довгострокових інтересів усіх учасників.

Контрактні відносини між сільськогосподарськими підприємствами та переробниками, трейдерами або комбікормовими заводами формують ще один важливий інституційний інструмент координації виробничої діяльності. Використання форвардних, рамкових і довгострокових контрактів дозволяє зафіксувати обсяги постачання, цінові параметри або формули ціноутворення ще на етапі планування виробництва, що істотно знижує збутові та цінові ризики.

Авторською пропозицією є впровадження типових контрактних моделей для нішових і кормових культур, адаптованих до специфіки аграрного виробництва та ризикового середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, із залученням державних або квазідержавних гарантій виконання зобов'язань (дод. Л.4). Такі гарантії можуть реалізовуватися через механізми

часткового страхування контрактних ризиків, гарантійні фонди, інструменти аграрних розписок або участь спеціалізованих фінансових інституцій розвитку. Запровадження уніфікованих контрактних форм із чітко визначеними умовами постачання, ціноутворення, відповідальності сторін та порядку врегулювання спорів сприятиме зниженню транзакційних витрат, мінімізації опортуністичної поведінки та підвищенню передбачуваності господарських рішень.

Запропонована структурно-логічна модель відображає послідовний механізм формування та функціонування типових контрактних моделей виробництва нішових і кормових культур за умов підвищеної економічної, кліматичної та воєнної невизначеності. Вихідним елементом схеми є зовнішнє інституційне середовище, яке визначає рівень ризиків і обмежень для суб'єктів аграрного ринку та зумовлює потребу у спеціальних інституційних механізмах захисту контрактних відносин.

У межах схеми акцентовано взаємодію ключових учасників контрактного виробництва – виробників, переробників, трейдерів і кооперативів – через систему контрактних зобов'язань, що забезпечує стабільність господарських зв'язків і зниження опортуністичної поведінки. Важливим елементом моделі є цифрові та організаційні механізми контролю, які підвищують прозорість виконання контрактів, дисципліну розрахунків і ефективність врегулювання спірних ситуацій.

Реалізація запропонованого підходу забезпечить зростання довіри між виробниками, переробниками та трейдерами, розширить практику контрактного виробництва, особливо серед малих і середніх сільськогосподарських підприємств, які є найбільш уразливими до ринкових і фінансових ризиків. У стратегічному вимірі це створює передумови для диверсифікації структури посівів, стабілізації доходів аграрних виробників, розвитку сегменту нішевих і кормових культур та формування більш стійкої інституційної архітектури аграрного ринку за умов воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Сучасні сільськогосподарські підприємства функціонують у середовищі, в якому доступність, повнота та якість інформації набувають визначального

значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління охоплює сукупність процесів зі збору, обробки, аналізу та передачі даних, що використовуються менеджментом у процесах планування, контролю та прогнозування господарської діяльності. У контексті інституційних інструментів – формальних норм, регламентів і цифрових систем – інформаційно-аналітичне забезпечення виступає важливим чинником підвищення результативності виробничих процесів і раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства. За умов посилення цифрової трансформації аграрного сектору України, яка активізувалася навіть у період кризових і воєнних викликів, сільськогосподарські підприємства змушені адаптувати управлінські практики шляхом упровадження сучасних інформаційних платформ та аналітичних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень [139].

Аналіз сучасних викликів аграрного менеджменту дає підстави автору обґрунтувати доцільність комплексного підходу до формування інформаційно-аналітичної системи сільськогосподарського підприємства, який поєднує внутрішні управлінські потреби з можливостями та вимогами зовнішнього інституційного середовища. Передусім йдеться про інтеграцію внутрішніх цифрових рішень підприємства з державними інформаційними платформами та зовнішніми джерелами даних. У практичному вимірі це означає налагодження автоматизованого обміну інформацією між обліковими системами підприємства та державними реєстрами, що дає змогу уникати дублювання операцій і зменшувати ризик невідповідності даних. Зокрема, відомості про земельний банк і посівні площі, сформовані у внутрішніх геоінформаційних модулях, мають трансформуватися у формати, сумісні з національними системами обліку, а інформація щодо отриманої державної підтримки – інтегруватися до фінансових модулів підприємства для використання у бюджетному плануванні. Автоматизація таких процесів підвищує оперативність управлінської звітності, точність розрахунків і знижує адміністративне навантаження на персонал.

Водночас доцільним є включення до внутрішніх аналітичних панелей показників зовнішнього середовища, зокрема ринкових цін, валютних курсів,

метеорологічних даних і галузевих індикаторів. Використання хмарних технологій і програмних інтерфейсів обміну даними дає змогу поєднувати внутрішні виробничо-фінансові показники з ключовими зовнішніми чинниками в єдиному інформаційному просторі. У результаті керівництво підприємства отримує комплексне уявлення не лише про поточний стан господарської діяльності, а й про ринковий та природно-кліматичний контекст, що відповідає логіці формування інтегрованих AgriTech-екосистем. Реалізація такого підходу потребує розвитку IT-інфраструктури, створення єдиного сховища даних і налагодження стабільних каналів взаємодії між різними цифровими системами, а також активної участі підприємств у національних ініціативах цифровізації аграрного сектору.

Другим важливим напрямом удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення є впровадження сучасних інструментів аналізу даних і прогнозування. Традиційні методи обробки інформації вже не забезпечують достатньої гнучкості та глибини аналізу, необхідної для прийняття стратегічних рішень. Натомість використання систем бізнес-аналітики дозволяє формувати інтерактивні дашборди, багатоваріантні моделі та сценарні розрахунки. Особливого значення набуває прогнозна аналітика, зокрема застосування алгоритмів машинного навчання для оцінювання врожайності, фінансових результатів або цінової динаміки, а також моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій. Перспективним є поєднання аналітичних інструментів із геоінформаційними системами, що дає змогу здійснювати просторовий аналіз ефективності використання земельних ресурсів і оцінювати кожен ділянку як окремий об'єкт управління.

Ефективність впровадження таких рішень значною мірою залежить від рівня цифрових компетенцій управлінського персоналу. Здатність менеджерів працювати з аналітичними платформами, геоінформаційними системами та сучасними методами обробки даних стає важливим чинником конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті доцільним є запровадження внутрішніх програм навчання, спрямованих на розвиток цифрової

грамотності та обмін досвідом використання AgTech-рішень. Поряд із цим, модернізація інформаційно-аналітичної системи має супроводжуватися посиленням заходів із кібербезпеки та захисту даних, що забезпечить їх збереження, цілісність і надійність у процесі управління.

З метою систематизації ключових напрямів удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління сільськогосподарським підприємством у дод. Л.5 подано узагальнену характеристику основних структурних компонентів сучасної інформаційно-аналітичної системи. Запропонований підхід відображає взаємозв'язок між функціональними напрямами цифрової трансформації управління, відповідними інструментами та рівнями управлінських рішень, а також їхнім впливом на результативність та інституційну впорядкованість діяльності сільськогосподарських підприємств.

Аналіз наведених у дод. Л.5 напрямів свідчить, що ключовою передумовою ефективного функціонування інформаційно-аналітичної системи є інтеграція внутрішніх інформаційних потоків підприємства із зовнішнім інституційним середовищем. Поєднання облікових, виробничих і фінансових систем із державними та ринковими платформами забезпечує узгодженість даних, знижує транзакційні витрати та підвищує прозорість управлінських процесів, що особливо важливо за посилення регуляторних вимог і цифровізації аграрного сектору.

Важливе місце в системі займає цифровий облік ресурсів, насамперед земельного банку та виробничих операцій. Використання геоінформаційних технологій і супутникових даних дозволяє здійснювати більш точний контроль за використанням ресурсів, оптимізувати технологічні процеси та підвищувати ефективність управління на тактичному й операційному рівнях. Це створює інформаційну основу для обґрунтованого планування та оперативного контролю виробничої діяльності.

Окремий напрям формує аналітика зовнішнього середовища, яка забезпечує врахування ринкових, валютних і кліматичних чинників при прийнятті стратегічних рішень. Інтеграція зовнішніх індикаторів у внутрішні аналітичні

системи підвищує адаптивність підприємства до змін кон'юнктури та знижує рівень невизначеності, що є критично важливим за умов волатильності аграрних ринків.

Застосування бізнес- та прогнозної аналітики розширює можливості управлінського аналізу за рахунок сценарного моделювання та прогнозування ключових показників діяльності. Використання ВІ-платформ і прогнозних моделей сприяє підвищенню якості управлінських рішень, їх гнучкості та орієнтації на довгострокові цілі розвитку підприємства.

Не менш значущим є напрям управління компетенціями персоналу, оскільки ефективність функціонування інформаційно-аналітичної системи безпосередньо залежить від рівня цифрової та аналітичної підготовки управлінського персоналу. Розвиток відповідних навичок на всіх рівнях управління підвищує спроможність підприємства використовувати аналітичні інструменти як основу для прийняття рішень.

Завершальним, але критично важливим елементом є забезпечення кібербезпеки та надійності даних, що гарантує стабільність функціонування інформаційно-аналітичної системи та захист управлінської інформації. Сукупно представлені напрями формують цілісну модель інформаційно-аналітичного забезпечення управління, орієнтовану на підвищення ефективності, стійкості та інституційної впорядкованості діяльності сільськогосподарських підприємств.

Перспективним напрямом інституційного розвитку є створення галузевих центрів компетенцій і платформ обміну даними. На базі профільних університетів, науково-дослідних установ або асоціацій агробізнесу доцільно формувати аналітичні хаби, які акумулюють знеособлені дані підприємств та надають учасникам галузі доступ до порівняльної аналітики й бенчмаркінгу. Отримання інформації про середні показники собівартості, врожайності, продуктивності або фінансової ефективності за регіонами та видами діяльності створює об'єктивну основу для самооцінки й стимулює поширення найкращих управлінських практик. Подібні інструменти, за аналогією з європейськими

системами аграрної звітності, можуть стати важливим елементом інституційної інфраструктури аграрного менеджменту.

З метою обґрунтування інституційних механізмів розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення агробізнесу в таблиці 3.9 систематизовано ключові складові аналітичних хабів на базі закладів вищої освіти. Запропонована модель відображає функціональну структуру таких хабів, коло залучених учасників, основні аналітичні продукти та очікувані інституційні й управлінські ефекти. Особливий акцент зроблено на ролі закладів вищої освіти як центрів акумуляції знань, аналітичних компетенцій і цифрових інновацій у системі взаємодії аграрного бізнесу, науки та органів державного управління.

Аналіз представлений у дод. М.1 свідчить, що базовим елементом аналітичного хабу виступає заклад вищої освіти, який забезпечує інституційну стабільність, методологічну цілісність і наукову обґрунтованість аналітичних процесів. Саме на цьому рівні формуються стандарти обробки даних і методики аналізу, що дозволяє уніфікувати інформаційні підходи та підвищити якість управлінської аналітики в агробізнесі.

Важливою складовою функціонування хабів є система збору й агрегування знеособлених даних, що надходять від агропідприємств і кооперативів. Такий підхід сприяє зниженню інформаційної асиметрії між учасниками ринку та створює основу для формування репрезентативних галузевих баз даних без порушення комерційної конфіденційності.

Аналітичний модуль хабу забезпечує поглиблену обробку акумульованих даних шляхом порівняльного аналізу та бенчмаркінгу. Результати у вигляді галузевих бенчмаркінгів і рейтингів ефективності створюють для менеджерів сільськогосподарських підприємств об'єктивні орієнтири оцінювання власної діяльності та стимулюють впровадження ефективніших управлінських практик.

Функціонування аналітичних хабів неможливе без розвиненої цифрової інфраструктури, яка забезпечує оперативний доступ до аналітичних продуктів. Використання ВІ-платформ, сховищ даних і програмних інтерфейсів обміну

інформацією підвищує швидкість прийняття управлінських рішень і розширює можливості інтеграції хабів у ширші цифрові екосистеми аграрного сектору.

Окремий блок моделі формує освітньо-консультаційна діяльність, спрямована на підвищення цифрових і аналітичних компетенцій управлінського персоналу агропідприємств. Трансфер знань і практичних рекомендацій із науково-освітнього середовища в бізнес-практику посилює прикладний ефект функціонування аналітичних хабів.

Інституційна взаємодія з Міністерством економіки, довілля та сільського господарства України та галузевими асоціаціями забезпечує узгодження аналітичних результатів із процесами формування державної аграрної політики. Наявність зворотного зв'язку та механізмів постійного оновлення методик і показників сприяє адаптивності й еволюційному розвитку аналітичних хабів відповідно до змін ринкового й регуляторного середовища.

Представлена модель аналітичних хабів на базі закладів вищої освіти формує інституційне підґрунтя для розвитку сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення агробізнесу, поєднуючи наукову обґрунтованість, цифрові технології та практичні потреби управління в аграрному секторі.

Сільськогосподарським підприємствам доцільно розглядати формування стратегії розвитку інформаційно-аналітичної системи не як окремий технічний проєкт, а як органічну складову загальної бізнес-стратегії та системи корпоративного управління. Такий підхід передбачає усвідомлення того, що дані, аналітика та цифрові інструменти стають стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємства, його фінансову стійкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Відповідно, керівництву необхідно чітко окреслити інституційні вимоги, яких має дотримуватися підприємство, зокрема у сфері цифрової звітності, участі в державних і галузевих реєстрах, дотримання стандартів обміну даними та інформаційної безпеки.

Важливим елементом такої стратегії є визначення пріоритетних бізнес-процесів для автоматизації та цифрової підтримки. На початкових етапах

доцільно зосередитися на процесах, що формують найбільшу частку витрат і ризиків, а також мають ключове значення для управління виробничою діяльністю, зокрема обліку земельного банку, планування посівів, контролю виконання технологічних операцій, управління запасами та фінансового планування. Поступове розширення функціональності інформаційно-аналітичної системи дозволяє уникнути фрагментарності цифрових рішень і забезпечити їхню узгодженість із загальною логікою розвитку підприємства.

Окремої уваги потребує формування системи ключових показників ефективності (KPI), які мають відображати як виробничі, так і фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Включення до переліку KPI показників урожайності, собівартості, рентабельності, використання ресурсів, а також індикаторів ризику й стійкості дозволяє перетворити інформаційно-аналітичну систему на інструмент постійного моніторингу та зворотного зв'язку для менеджменту. Водночас важливо визначити очікуваний економічний ефект від цифрових інвестицій, зокрема у вигляді зниження витрат, підвищення продуктивності, скорочення управлінських помилок і зростання доходів, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо впровадження інновацій.

За умов, коли цифровізація визначена одним із стратегічних пріоритетів розвитку аграрного сектору до 2030 року, інформаційно-аналітичне забезпечення трансформується з допоміжного елемента управління у фундаментальний чинник довгострокового розвитку. Сучасні AgroTech-рішення слід розглядати не лише як набір технологій, а як інструмент створення нових можливостей для економічного зростання, підвищення стійкості та сталого розвитку агробізнесу. Саме тому інвестиції у розвиток інформаційно-аналітичних систем і відповідного інституційного підґрунтя сьогодні формують основу для успішного, ефективного та адаптивного функціонування сільськогосподарських підприємств у майбутньому.

Практична значущість оптимізації структури посівних площ проявляється як інституційний інструмент координації індивідуальних виробничих рішень із цілями продовольчої безпеки та стабільності внутрішнього ринку. Результати

економіко-математичного моделювання засвідчили наявність структурних дисбалансів між нормативною (збалансованою) і фактичною моделлю зернового виробництва: фактична структура забезпечує вищий короткостроковий прибуток, однак супроводжується концентрацією на вузькому колі експортноорієнтованих культур, зростанням системних ризиків, зниженням диверсифікації та витісненням продовольчо важливих і кормових культур. Це свідчить про інституційну дилему між короткостроковою прибутковістю та довгостроковою продовольчою стійкістю, що актуалізує застосування механізмів вирівнювання економічної привабливості культур через інструменти державної підтримки, розвиток внутрішніх ринків збуту та ланцюгів доданої вартості.

Для підприємств – платників єдиного податку IV групи – компенсація втрат і стимулювання структурних змін не може ґрунтуватися на податкових пільгах з податку на прибуток, тому пріоритетними є інструменти, нейтральні до системи оподаткування: прямі бюджетні дотації, здешевлення кредитів, часткове відшкодування витрат на матеріально-технічні ресурси, підтримка аграрного страхування та інтервенційно-закупівельні механізми формування продовольчих і кормових резервів. Додатковий компенсаційний потенціал забезпечує інтеграція кормового зерна у внутрішні ланцюги доданої вартості (рослинництво – комбікорми – тваринництво – переробка), що знижує залежність від експортної кон'юнктури та підвищує стабільність доходів.

Організаційні інституційні інструменти – кооперація, контрактні відносини та міжфірмова координація – підвищують передбачуваність збуту, зменшують цінову волатильність і сприяють раціоналізації використання ресурсів, особливо для малих і середніх господарств. Запровадження типових контрактних моделей для нішових і кормових культур із державними або квазідержавними гарантіями виконання зобов'язань формує умови для зниження контрактних ризиків, підвищення довіри між учасниками ринку та розширення практики контрактного виробництва.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління виступає наскрізним інструментом підвищення ефективності виробничої діяльності, оскільки

забезпечує інтеграцію даних, використання бізнес- і прогнозової аналітики, моніторинг зовнішніх чинників та підтримку управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях. Перспективним механізмом посилення аналітичної спроможності агробізнесу є аналітичні хаби на базі закладів вищої освіти, які забезпечують методологічну стандартизацію даних, галузевий бенчмаркінг, підвищення компетенцій менеджменту та узгодження аналітичних результатів із формуванням державної політики.

Узгоджене застосування державних, організаційних і цифрових інституційних інструментів створює передумови для поєднання підвищення економічної ефективності агропідприємств із завданнями продовольчої безпеки та довгострокової стійкості виробничих систем, що є критично важливим для післявоєнного відновлення та інтеграції аграрного сектору України до європейського економічного простору.

3.3. Стратегічні напрями розвитку інституційного середовища управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств за умов післявоєнного відновлення

Повномасштабні воєнні дії та тимчасова окупація окремих територій завдали аграрному сектору України масштабних втрат, що проявилися у значному знищенні виробничих активів, скороченні обсягів виробництва та порушенні усталених господарських зв'язків. Руйнування виробничої й транспортної інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь, а також логістичні обмеження істотно послабили продовольчу безпеку держави й актуалізували потребу в комплексних заходах із відновлення аграрної сфери [140]. Водночас післявоєнна відбудова не повинна обмежуватися простим відтворенням довоєнних параметрів функціонування галузі, а має розглядатися як стратегічна основа для її глибокої структурної трансформації на принципах сталого розвитку, інноваційності та підвищення конкурентоспроможності.

Отримання Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу та початок переговорного процесу навіть за умов війни зумовлюють необхідність орієнтації відновлення аграрного сектору на євроінтеграційний вектор, зокрема гармонізацію регуляторного середовища з європейськими нормами і стандартами [141]. Поряд із цим, післявоєнний період відкриває унікальні можливості для прискореної цифрової трансформації та «зеленої» модернізації економіки, що може бути реалізовано за рахунок масштабної міжнародної підтримки та залучення сучасних технологічних рішень. За таких умов особливої ваги набуває розвиток інституційного середовища управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, який передбачає вдосконалення формальних і неформальних правил, організаційних структур і механізмів взаємодії між державою, місцевими громадами, агробізнесом і донорами з метою забезпечення ефективного відновлення галузі та формування передумов її довгострокового економічного зростання.

У цьому контексті ключового значення набуває формування узгодженої державної політики, спрямованої на зниження інституційної невизначеності та підвищення передбачуваності умов ведення аграрного бізнесу. Йдеться про створення стабільного нормативно-правового поля, розвиток фінансово-кредитних і страхових інструментів, удосконалення системи державної підтримки та стимулювання інвестиційної активності сільськогосподарських підприємств. Важливою складовою цього процесу є також посилення ролі місцевого самоврядування й громад у відновленні виробничого потенціалу сільських територій, розвиток коопераційних і партнерських моделей, а також інтеграція цифрових управлінських рішень, що дозволяють підвищити прозорість, ефективність і адаптивність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств за умов післявоєнної трансформації.

Військова агресія не лише завдала прямих втрат аграрному сектору, а й загострила окремі глибинні проблеми інституційного характеру, що тривалий час накопичувалися в системі управління галуззю. Насамперед, істотна частина сільськогосподарських угідь зазнала забруднення вибухонебезпечними

предметами та потребує комплексних заходів із розмінування і подальшої рекультивації. Без відновлення безпечного доступу до земельних ресурсів повноцінне відновлення аграрного виробництва є неможливим [142]. Паралельно бойові дії спричинили погіршення якісного стану ґрунтів унаслідок хімічного та механічного впливу вибухів, а також руйнування меліоративної інфраструктури, що особливо проявилось після знищення ключових гідротехнічних об'єктів. Це формує довгострокові екологічні ризики та актуалізує потребу у підвищенні інституційної спроможності держави й територіальних громад щодо реалізації науково обґрунтованих програм відновлення земель, системного екологічного моніторингу та впровадження кліматично адаптованих агротехнологій.

Не менш гострою є проблема людського капіталу аграрного сектору. Повномасштабна війна призвела до різкого скорочення зайнятості в сільській місцевості внаслідок мобілізаційних процесів, внутрішньої та зовнішньої міграції, а також руйнування соціальної інфраструктури. Сільські території, які традиційно виконують функцію кадрової та виробничої бази агропромислового комплексу, зазнали прискореної депопуляції та соціально-економічної деградації. У післявоєнний період інституційні зусилля мають бути спрямовані на відновлення життєздатності сільських громад, створення нових робочих місць, модернізацію соціальної інфраструктури, а також формування мотиваційних механізмів повернення та закріплення населення, передусім молоді, на сільських територіях.

Війна також актуалізувала необхідність перегляду усталеної моделі розвитку аграрного сектору. Домінування великотоварного, експортно орієнтованого виробництва з концентрацією на обмеженому переліку культур забезпечувало валютні надходження, однак водночас сформувало високу залежність від централізованої логістичної інфраструктури. Воєнні події продемонстрували вразливість такої моделі до зовнішніх шоків, що проявилось у логістичних збоях, втраті переробних потужностей та порушенні експортних каналів. За цих умов продовольча система виявилася недостатньо стійкою, що обґрунтовує необхідність інституційної переорієнтації на диверсифіковане виробництво, розвиток переробки, формування локальних і регіональних

продовольчих ланцюгів та підвищення внутрішньої продовольчої безпеки [143]. Важливого значення набуває підтримка фермерських господарств у напрямі структурної диверсифікації, поєднання аграрного виробництва з енергетичними та екологічними компонентами, а також інтеграція принципів екологічної й соціальної сталості у відбудову агросектору.

Окрему увагу за умов воєнного та післявоєнного періоду привертає проблема прозорості й ефективності інституційного управління. Обмеження доступу до публічної інформації, зокрема у сфері земельних відносин, послаблює механізми громадського контролю та підвищує ризики концентрації ресурсів. Попри воєнний стан, земельний ринок продовжує функціонувати, що свідчить про його адаптивність, але водночас актуалізує питання контролю за концентрацією земель і забезпечення рівного доступу до них для різних категорій виробників. Стратегічним завданням післявоєнного етапу має стати формування прозорості та підзвітної системи регулювання земельних відносин, посилення державного й громадського контролю, розширення доступу до кадастрових даних та створення інституційних умов, які сприятимуть участі малих і середніх сільськогосподарських виробників у земельному ринку.

Післявоєнна трансформація аграрного сектору потребує комплексного оновлення інституційного середовища, що охоплює державну аграрну політику, нормативно-правове регулювання, механізми функціонування місцевих громад, умови ведення аграрного бізнесу та інструменти міжнародної підтримки. Саме узгоджені інституційні зміни здатні забезпечити не лише відновлення виробничого потенціалу, а й формування стійкої основи для довгострокового розвитку аграрної галузі в нових соціально-економічних реаліях. З огляду на це актуалізується потреба у науково обґрунтованому інструментарії оцінювання та прогнозування інституційної ефективності управління, який дозволяє ідентифікувати пріоритетні напрями стратегічних змін у системі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

З метою обґрунтування стратегічних напрямів розвитку інституційного середовища управління виробничою діяльністю сільськогосподарських

підприємств застосовано рейтингово-індексний прогноз інституційної ефективності управління. На відміну від класичних методів прогнозування, які орієнтовані на екстраполяцію абсолютних значень окремих показників, рейтингово-індексний підхід спрямований на оцінювання відносних позицій альтернативних сценаріїв управління за сукупністю ключових інституційних критеріїв.

Зазначений підхід є методологічно обґрунтованим і доцільним насамперед за умов підвищеної невизначеності, що характеризують сучасний етап розвитку аграрного сектору України, зокрема: за наявності воєнної та макроекономічної нестабільності, що порушує сталі тренди розвитку; за обмеженої довжини часових рядів офіційної статистики, що унеможливорює коректну побудову класичних економетричних моделей; при формуванні стратегічно орієнтованих (policy-oriented) висновків, спрямованих на вибір інституційних траєкторій розвитку, а не на точне передбачення майбутніх значень показників.

Для побудови рейтингово-індексного прогнозу використано три базові інституційні індикатори, які комплексно відображають якість управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств: фінвестиційна інтенсивність (Π), що характеризує інституційну доступність капіталу та спроможність суб'єктів господарювання до модернізації виробничої бази; Фінансова резильєнтність (KV), виміряна через показник покриття витрат, яка відображає здатність управлінської системи забезпечувати фінансову стійкість за кризових умов; відтворювальна спроможність (RC), що оцінює рівень оновлення основних засобів та потенціал переходу від простого до розширеного відтворення. Розрахунок буде здійснюватися за наступною формулою:

$$RII_t = 0,35 \cdot \frac{\Pi_t}{\Pi_{2023}} + 0,35 \cdot \frac{KV_t}{KV_{2023}} + 0,30 \cdot \frac{RC_t}{RC_{2023}}, \quad (3.7)$$

де: Π_t – інвестиційна інтенсивність;

KV_t – фінансова резильєнтність;

RC_t – відтворювальна спроможність.

На відміну від традиційного ранжування за фіксованими місцями (1–2–3), у дослідженні використано рейтингово-індексний бал, який дозволяє оцінювати не лише порядок сценаріїв, а й ступінь їхньої переваги або відставання за сукупністю інституційних параметрів. Для цього обчислюється інтегральний показник РІ, нормалізований відносно базового року, після чого результати можуть бути інтерпретовані у вигляді рейтингових балів (наприклад, у шкалі 0–100) або як «ранг із відривом», що відображає величину інституційної дистанції між сценаріями.

Застосування рейтингово-індексного прогнозу дало змогу порівняльно оцінити ефективність альтернативних сценаріїв розвитку інституційного середовища управління, не вдаючись до статистично некоректної екстраполяції абсолютних показників у післявоєнний період. Отримані результати забезпечують аналітичне підґрунтя для стратегічного вибору управлінських рішень, дозволяють ідентифікувати інституційні «вузькі місця» та обґрунтувати доцільність переходу від адаптаційних заходів до системної інституційної модернізації аграрного сектору.

З метою узагальнення результатів рейтингово-індексного прогнозу та поглибленого аналізу інституційних траєкторій розвитку управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств сформовано таблицю 3.2, яка відображає динаміку інтегрального рейтингово-індексного показника РІ, приріст інституційної ефективності відносно базового 2023 року, а також відрив стратегічного сценарію від адаптаційного у відсоткових пунктах. Такий формат подання результатів дозволяє одночасно оцінити абсолютну інституційну динаміку, порівняльні переваги сценаріїв та кумулятивний ефект інституційних змін у середньостроковій перспективі до 2030 року.

Дані таблиці 3.2 свідчать про наявність принципово різних траєкторій інституційного розвитку управління залежно від обраного сценарію.

Інерційний сценарій характеризується мінімальними темпами зростання рейтингово-індексного показника: РІ підвищується від 1,000 за 2023 р. до лише

1,018 за 2030 р., що відповідає сукупному приросту 1,8 % за весь прогностичний період.

Таблиця 3.2

Динаміка рейтингово-індексного показника РП

Рік	Інерційний РП	Інерційний Δ , % до 2023 р.	Адаптаційний РП	Адаптаційний Δ , %	Стратегічний РП	Стратегічний Δ , %	Відрив стратегічного від адаптаційного, в.п.
2023	1,000	0,0	1,000	0,0	1,000	0,0	0,0
2024	1,002	0,2	1,020	2,0	1,043	4,3	2,3
2025	1,005	0,5	1,041	4,1	1,089	8,9	4,8
2026	1,007	0,7	1,063	6,3	1,137	13,7	7,4
2027	1,010	1,0	1,084	8,4	1,187	18,7	10,3
2028	1,012	1,2	1,107	10,7	1,239	23,9	13,2
2029	1,015	1,5	1,130	13,0	1,295	29,5	16,5
2030	1,018	1,8	1,153	15,3	1,352	35,2	19,9

Джерело: розрахунки автора.

Така динаміка свідчить про збереження інституційних обмежень доступу до капіталу, низьку фінансову резильєнтність та відсутність умов для переходу від підтримувального до розширеного відтворення основних засобів. У цьому випадку управління виробничою діяльністю залишається переважно реактивним і не формує стратегічних передумов для післявоєнної модернізації аграрного сектору.

Адаптаційний сценарій демонструє помірно позитивну динаміку інституційної ефективності: значення РП зростає до 1,153 за 2030 р., що відповідає приросту на 15,3 % відносно 2023 року. Це відображає поступове пристосування управлінських практик до змінених умов господарювання, часткове покращення інвестиційної інтенсивності та фінансової стійкості підприємств. Водночас уповільнення темпів приросту в другій половині прогностичного періоду свідчить про вичерпання потенціалу фрагментарних інституційних змін, які без системної модернізації не забезпечують довгострокової конкурентоспроможності.

Найбільш динамічну та економічно значущу траєкторію формує стратегічний сценарій, за якого рейтингово-індексний показник зростає від 1,000 за 2023 р. до 1,352 за 2030 р., тобто на 35,2 %. Це свідчить про кумулятивний ефект інституційних реформ, спрямованих на розширення доступу до інвестиційних ресурсів, підвищення фінансової резильєнтності управління та забезпечення сталого відтворення основних засобів відповідно до принципів Green Deal та орієнтирів Спільної аграрної політики ЄС.

Особливу аналітичну цінність має показник відриву стратегічного сценарію від адаптаційного, який зростає від 2,3 в.п. за 2024 р. до 19,9 в.п. за 2030 р. Така динаміка підтверджує, що з плином часу різниця між системною інституційною модернізацією та частковими адаптаційними заходами не лише зберігається, а й суттєво посилюється. Після 2026–2027 рр. відрив набуде двозначних значень, що свідчитиме про розходження траєкторій розвитку та формування довгострокових інституційних переваг стратегічної моделі управління.

Отримані результати рейтингово-індексного прогнозу зумовлюють необхідність переорієнтації державної аграрної політики від фрагментарних адаптаційних заходів до системної інституційної модернізації управління виробничою діяльністю, спрямованої на розширення доступу сільськогосподарських підприємств до інвестиційних ресурсів, підвищення фінансової резильєнтності та стимулювання розширеного відтворення. У цьому контексті особливої актуальності набуває імплементація інструментів державної підтримки, узгоджених із пріоритетами Спільної аграрної політики ЄС та Європейського зеленого курсу, що має стати основою формування довгострокових конкурентних переваг аграрного сектору України [144].

З метою конкретизації стратегічних напрямів розвитку інституційного середовища управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств та забезпечення їх узгодженості з євроінтеграційним вектором розвитку у таблиці систематизовано ключові інструменти Спільної аграрної політики ЄС (CAP) і відповідні авторські пропозиції щодо їх адаптації до національних умов (дод. М.2). Представлений підхід дозволяє поєднати

законодавчі, фінансові та інституційні механізми державної політики в єдину логіку стратегічного управління, орієнтовану на підвищення інституційної ефективності аграрного виробництва в післявоєнний період.

Аналіз наведених у дод. М.2 положень засвідчує, що формування ефективного інституційного середовища управління потребує комплексного використання взаємопов'язаних інструментів CAP, кожен з яких виконує специфічну функцію у забезпеченні стійкого розвитку аграрного сектору.

Законодавчі інструменти CAP, зокрема принцип умовності (Conditionality) та екологічні схеми (Eco-schemes), відіграють ключову роль у формуванні передбачуваних «правил гри» для суб'єктів аграрного бізнесу. Поєднання державної підтримки з дотриманням екологічних і управлінських стандартів створює стимули для переходу від короткострокової орієнтації на виживання до стратегічного управління виробничою діяльністю [145]. Запровадження національних eco-schemes з акцентом на ґрунтозахисні технології та цифровий контроль сприяє не лише екологізації виробництва, а й підвищенню якості управлінських рішень на рівні підприємств.

Стратегічний інструмент у вигляді CAP Strategic Plans забезпечує інтеграцію окремих заходів державної політики в довгострокову рамку розвитку аграрного сектору. Розроблення національного стратегічного плану за логікою CAP дозволяє уникнути фрагментарності регулювання, узгодити інвестиційні, екологічні та соціально-економічні пріоритети та сформувати чіткі орієнтири для суб'єктів управління за умов післявоєнного відновлення.

Фінансові інструменти CAP у поєднанні з інструментами управління ризиками (Risk Management Tools) спрямовані на підвищення фінансової резильєнтності та відтворювальної спроможності сільськогосподарських підприємств. Поєднання механізмів стабілізації доходів із підтримкою інвестицій у модернізацію виробництва створює умови для зниження фінансової вразливості господарств і стимулює їхню інвестиційну активність. Запровадження агрострахування, державних гарантій і стабілізаційних фондів дозволяє

пом'якшити вплив ринкових, кліматичних та воєнних ризиків на результати виробничої діяльності.

Інституційний інструмент AKIS забезпечує розвиток знаннєво-інноваційної складової системи управління. Інтеграція науки, дорадчих служб і цифрових управлінських платформ сприяє зростанню управлінської компетентності, активізації поширення інновацій та формуванню сучасних моделей прийняття рішень у сільськогосподарських підприємствах.

З метою обґрунтування ролі територіальних громад у формуванні ефективного інституційного середовища управління аграрним виробництвом у післявоєнний період у дод.М.3 систематизовано ключові функції місцевого рівня управління, які визначають здатність громад впливати на економічну динаміку, інвестиційну активність і соціальну стійкість сільських територій. Запропонована структуризація дозволяє виокремити стратегічні напрями діяльності громад та показати їхній внесок у підвищення узгодженості управлінських рішень, формування локальних центрів економічного зростання і реалізацію стратегічного сценарію інституційного розвитку аграрного сектору. Реалізація стратегічної та просторової функції громад створює інституційні передумови для довгострокової керованості розвитку та узгодженості управлінських рішень, що особливо важливо в процесі відбудови зруйнованої інфраструктури та реорганізації виробничих ланцюгів. Інтегроване планування дозволяє мінімізувати фрагментарність проєктів відновлення, забезпечити раціональне використання земельних ресурсів і сформувати просторові умови для концентрації аграрного виробництва та переробки з урахуванням логістичних і екологічних обмежень [146].

Інвестиційно-підприємницька функція посилює економічну автономію територіальних громад і перетворює їх на активних суб'єктів залучення приватного капіталу. Формування локальних інвестиційних портфелів, розвиток державно-приватного партнерства та підготовка інфраструктурних і земельних майданчиків створюють умови для розвитку переробних, логістичних і сервісних ланцюгів на місцевому рівні. Це, своєю чергою, сприяє зростанню доданої

вартості в межах громад і зменшенню їх залежності від зовнішніх центрів економічної активності.

Водночас функція розвитку людського капіталу та соціальної сфери відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості аграрного виробництва. Стабілізація зайнятості, закріплення трудових ресурсів і розвиток професійних та цифрових компетенцій населення формують кадрову основу для впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень у сільськогосподарських підприємствах [147]. У цьому контексті громади стають важливими провідниками політики соціальної інтеграції, що знижує ризики депопуляції сільських територій і втрати людського потенціалу.

Особливе значення за умов обмежених ресурсів набуває міжмуніципальна кооперація та інституційне навчання, які дозволяють громадам долати ефект «малої шкали» та підвищувати ефективність реалізації проєктів розвитку. Спільна реалізація інфраструктурних, логістичних і переробних ініціатив, а також обмін управлінськими практиками сприяють поширенню інновацій, зниженню транзакційних та інституційних витрат і підвищенню управлінської компетентності місцевих органів влади.

У сукупності зазначені функції формують інституційний каркас локального розвитку, який забезпечує узгодженість дій територіальних громад, аграрного бізнесу та держави в багаторівневій системі управління. Саме така конфігурація інституційної взаємодії створює передумови для стійкого післявоєнного відновлення аграрного виробництва, переходу до стратегічної моделі управління та підвищення конкурентоспроможності сільських територій у середньо- та довгостроковій перспективі. Важливим зовнішнім елементом такої інституційної архітектури є система міжнародної підтримки, від параметрів якої залежить практична реалізація зазначених стратегічних трансформацій у післявоєнний період.

Водночас ефективність міжнародної допомоги значною мірою залежить від гнучкості донорських інструментів, зокрема можливості адаптації програм до змінних воєнних ризиків, логістичних обмежень і регіональної неоднорідності

відновлення. Авторською пропозицією є застосування модульних та поетапних форматів донорської підтримки, які передбачають поділ програм на взаємопов'язані, але відносно автономні етапи реалізації. Такий підхід дозволяє гнучко коригувати цілі, бюджети та індикатори результативності з урахуванням динаміки воєнних ризиків, змін безпекової ситуації та регіональних особливостей відновлення, не втрачаючи при цьому загальної стратегічної спрямованості проєктів. Модульність програм знижує ризики неефективного використання ресурсів, підвищує адаптивність управління проєктами та забезпечує безперервність підтримки навіть за умов високої невизначеності.

Особливий акцент, на думку автора, доцільно зробити на довгостроковому інституційному впливі донорських програм, що передбачає відхід від короткострокових, фрагментарних проєктів до багаторічних ініціатив із чітко визначеними інституційними результатами. До таких результатів належать підвищення інвестиційної спроможності сільськогосподарських підприємств, зміцнення їхньої фінансової резильєнтності, а також формування умов для сталого та розширеного відтворення виробничого потенціалу. Саме ці параметри визначають здатність аграрного сектору не лише відновлюватися після кризових шоків, а й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

У цьому контексті автор пропонує змістити фокус оцінювання ефективності міжнародної допомоги з кількісних показників освоєння коштів на якісні інституційні результати, зокрема на рівень управлінської спроможності, інтегрованість підприємств до фінансових та логістичних ланцюгів, здатність самостійного залучення інвестицій і впровадження інновацій. Такий підхід дозволяє розглядати донорську підтримку не як тимчасову компенсацію втрат, а як інструмент структурної трансформації системи управління аграрним виробництвом.

Крім того, доцільним є запровадження багаторівневої системи індикаторів результативності, яка поєднувала б короткострокові операційні показники з середньо- та довгостроковими інституційними цілями. Це створює підґрунтя для узгодження інтересів донорів, держави та суб'єктів господарювання, підвищує

прозорість реалізації програм і забезпечує кумулятивний ефект міжнародної допомоги в процесі післявоєнного відновлення.

Координація діяльності міжнародних партнерів між собою та з національними органами влади є необхідною умовою підвищення ефективності донорської підтримки. Автор обґрунтовує доцільність створення спільних міждонорських робочих груп за участю органів державної влади як ключового інструменту підвищення результативності міжнародної допомоги за умов післявоєнного відновлення. Такі робочі групи мають забезпечувати узгодження стратегічних пріоритетів донорських програм з національними цілями аграрної політики, синхронізацію фінансових, технічних та консультаційних інструментів підтримки, а також запобігання дублюванню проєктів і фрагментації ресурсів.

Функціонування міждонорських робочих груп дозволяє перейти від розпорошеного проєктного підходу до координованої програмної моделі співпраці, у межах якої окремі донорські ініціативи доповнюють одна одну та формують кумулятивний інституційний ефект. Автор підкреслює, що концентрація ресурсів у межах узгоджених тематичних напрямів (інвестиційна підтримка, управління ризиками, цифровізація, розвиток людського капіталу) створює умови для реалізації системних інституційних змін, а не лише для короткострокового пом'якшення наслідків кризових явищ.

Важливим елементом діяльності таких робочих груп має стати єдиний механізм планування, моніторингу та оцінювання результатів, який забезпечував би прозорість використання ресурсів і порівнюваність досягнутих ефектів між різними програмами. Це, у свою чергу, підвищує підзвітність як донорів, так і національних інституцій, сприяє кращому управлінню ризиками та формуванню довіри між усіма учасниками процесу відновлення.

Крім того, міждонорські робочі групи можуть виконувати функцію платформи стратегічного діалогу, що дозволяє оперативно адаптувати інструменти підтримки до змінних воєнних, економічних і регіональних умов, не втрачаючи довгострокової орієнтації на інституційний розвиток. Автор вважає, що саме такий формат координації сприяє перетворенню міжнародної допомоги з

набору ізольованих проєктів на цілісну систему підтримки інституційної модернізації аграрного сектору України.

З метою підвищення результативності міжнародної допомоги та забезпечення її відповідності стратегічним пріоритетам післявоєнного відновлення аграрного сектору України у дод. М.4 представлено модель координації взаємодії між міжнародними донорами, органами державної влади та суб'єктами секторальної реалізації. Запропонована модель відображає багаторівневу логіку трансформації фінансової й технічної підтримки у стійкі інституційні результати, що дає змогу знизити фрагментарність донорських ініціатив, узгодити інструменти фінансування та спрямувати ресурси на досягнення довгострокових цілей розвитку.

Формування єдиних програмних рамок і узгоджених індикаторів результативності дозволяє перейти від фрагментарного проєктного підходу до програмної моделі співпраці, орієнтованої на досягнення системних інституційних змін. За таких умов уряд виступає ключовим координатором процесу, інтегруючи донорську допомогу в національні стратегічні документи та забезпечуючи її відповідність державним пріоритетам розвитку аграрного сектору.

Важливим елементом моделі є секторальна реалізація програм на рівні територіальних громад і сільськогосподарських підприємств, де міжнародна допомога трансформується у практичні управлінські та виробничі результати. Це сприяє підвищенню управлінської спроможності суб'єктів господарювання, поширенню інноваційних практик і формуванню умов для відтворення виробничого потенціалу.

Представлена модель координації створює передумови для концентрації донорських ресурсів на досягненні довгострокових інституційних результатів, зокрема зростання інвестиційної спроможності, фінансової резильєнтності та відтворювального потенціалу аграрного сектору. Це дозволяє розглядати міжнародну допомогу не як сукупність окремих проєктів, а як цілісний

інструмент інституційної модернізації управління аграрним виробництвом у процесі післявоєнного відновлення.

Поєднання фінансової підтримки з інституційним розвитком, гнучке реагування на воєнні виклики та посилена координація донорських зусиль, на думку автора, створюють передумови для формування стійкої моделі міжнародної допомоги, здатної забезпечити довгострокове підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств та інтеграцію аграрного сектору України до європейського економічного простору [148]. Водночас результативність міжнародної підтримки виявляється не лише через обсяги залучених ресурсів, а й через здатність національних економічних суб'єктів інституційно засвоювати та масштабувати отримані управлінські й інвестиційні імпульси. У цьому контексті агробізнес виступає ключовою ланкою трансформації зовнішньої фінансової та технічної допомоги у сталі виробничі, управлінські та організаційні практики. Саме рівень координації взаємодії між великими й середніми сільськогосподарськими підприємствами, малими виробниками та галузевими об'єднаннями визначає ефективність формування внутрішнього інституційного середовища управління виробничою діяльністю.

З метою обґрунтування ролі агробізнесу у формуванні стійкого інституційного середовища управління виробничою діяльністю в дод. М.5 систематизовано ключові напрями взаємодії великих і середніх сільськогосподарських підприємств, малих виробників та бізнес-асоціацій. Представлений підхід дозволяє розкрити механізми інституційної інтеграції суб'єктів аграрного сектору, показати їх функціональну взаємодоповнюваність та визначити авторські пропозиції щодо посилення коопераційних і саморегуляторних процесів у контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Особливе значення має взаємодія агробізнесу з малими виробниками у форматі вертикальної та горизонтальної інтеграції, яка створює умови для інклюзивного розвитку галузі та поширення сучасних управлінських і виробничих

практик. Такі моделі взаємодії дозволяють поєднати ефект масштабу великого бізнесу з гнучкістю та локальною адаптивністю малих господарств.

Важливим інституційним елементом системи виступають бізнес-асоціації, які виконують функцію платформи самоорганізації аграрного сектору та посередника у взаємодії з органами державної влади. Посилення їх ролі в адвокації галузевих інтересів, розробці стандартів і поширенні кращих практик сприяє узгодженості позицій бізнесу та зниженню регуляторних ризиків.

Таким чином, узгоджена взаємодія агробізнесу, малих виробників і бізнес-асоціацій формує практичну основу інституційної стійкості аграрного сектору та підвищує результативність управління виробничою діяльністю на галузевому рівні. Виявлені закономірності та авторські узагальнення зумовлюють необхідність формування комплексних рекомендацій державної політики, спрямованих на посилення коопераційних механізмів, розвиток саморегулювання та інтеграцію аграрного бізнесу в європейську модель управління.

Післявоєнне відновлення аграрного сектору України доцільно розглядати як інституційно керований процес структурної трансформації, в межах якого екологічна складова набуває статусу обов'язкового управлінського обмеження та водночас стратегічного ресурсу розвитку [149]. Реалізація екологічно сталого сценарію відбудови має ґрунтуватися не лише на впровадженні окремих «зелених» технологій, а передусім на формуванні цілісної системи інституційних стимулів, регуляторних вимог і управлінських механізмів, узгоджених із цілями Європейського зеленого курсу та зобов'язаннями України в процесі євроінтеграції.

Воєнні дії призвели до суттєвого погіршення стану земельних, водних і лісових ресурсів, що актуалізує необхідність посилення ролі держави як координатора екологічної трансформації аграрного виробництва. У цьому контексті екологічна політика має інтегруватися до системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств через оновлення нормативно-правової бази, запровадження екологічних стандартів, посилення контролю за землекористуванням і формування довгострокових орієнтирів

розвитку галузі. Відповідні управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на ліквідацію наслідків війни, а й на запобігання відтворенню екологічних ризиків у майбутньому.

Одним із ключових інституційних пріоритетів є зниження вуглецевої інтенсивності аграрного виробництва та підвищення кліматичної адаптивності господарств [150]. Це потребує переходу від добровільного впровадження окремих природоохоронних заходів до системного включення кліматичних критеріїв у механізми державної підтримки, кредитування та інвестиційного відбору проєктів. У післявоєнний період доцільно розглядати енергоефективність, використання відновлюваних джерел енергії та сталі практики землекористування як обов'язкові елементи управлінських рішень на рівні підприємств і територіальних громад.

Формування ефективної водної та іригаційної політики також набуває чітко вираженого інституційного характеру. Руйнування централізованих систем зрошення зумовлює необхідність переходу до децентралізованих моделей управління водними ресурсами, у межах яких територіальні громади виступають ключовими суб'єктами планування, інвестування та експлуатації локальних систем зрошення. Такий підхід потребує узгодження аграрної, водної та екологічної політики, а також чіткого розподілу управлінських повноважень між державними органами, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання.

Скорочення залежності аграрного сектору від викопного палива й імпорتنих ресурсів слід розглядати як складову підвищення його інституційної та економічної стійкості. У цьому контексті органічні добрива, біоенергетичні рішення та ресурсоефективна техніка мають бути інтегровані до системи управлінського обліку, інвестиційного планування та оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємств. Відповідно, екологічні параметри повинні стати частиною внутрішніх управлінських регламентів і стандартів агробізнесу.

Збереження біорізноманіття та відновлення екосистем доцільно інституціоналізувати через механізми компенсації за екосистемні послуги,

довгострокові договори землекористування з екологічними зобов'язаннями та просторове планування використання сільськогосподарських угідь. Такий підхід дозволяє поєднати економічні інтереси агровиробників із цілями екологічної безпеки та сталого розвитку сільських територій.

Важливим управлінським напрямом є розвиток кругової економіки в аграрному секторі, що потребує створення інституційних умов для залучення агровідходів у виробничі цикли. Запровадження відповідних стимулів у межах державної та регіональної політики сприятиме трансформації відходів у ресурс, формуванню нових бізнес-моделей і підвищенню доданої вартості в аграрному виробництві.

Особливе значення має екологізація механізмів державної підтримки аграрного сектору на засадах «зеленої умовності», коли доступ до фінансових ресурсів безпосередньо пов'язується з дотриманням екологічних стандартів і впровадженням сталих управлінських практик. Такий підхід забезпечує узгодження інтересів держави, бізнесу та міжнародних донорів і сприяє формуванню єдиного інституційного поля екологічної трансформації.

Відновлення аграрного виробництва на територіях, що зазнали бойових дій, потребує посилення ролі інституцій екологічного моніторингу, просторового планування та публічного управління. Прозоре інформування про стан земельних ресурсів, залучення громад до прийняття рішень і застосування науково обґрунтованих підходів до рекультивації є необхідними умовами мінімізації екологічних і репутаційних ризиків аграрного виробництва.

Участь України в європейських ініціативах «зеленої» трансформації слід розглядати як інструмент інституційного зближення з ЄС та підвищення управлінської спроможності аграрного сектору [151]. Гармонізація національних стандартів із європейськими, розвиток органічного виробництва та включення українських суб'єктів до мережі обміну знаннями і практиками сталого сільського господарства посилюють довгострокову конкурентоспроможність галузі.

Ефективність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств за сучасних умов визначається рівнем якості та узгодженості

інституційного середовища, в межах якого здійснюється взаємодія держави, територіальних громад, агробізнесу та міжнародних партнерів. Повномасштабна війна та післявоєнні трансформаційні виклики істотно підвищили значущість інституційних чинників, перетворивши їх із фонових умов функціонування на ключові детермінанти стійкості та відтворювальної спроможності аграрного сектору.

Перехід від адаптаційної до стратегічної моделі управління можливий лише за умови комплексного застосування законодавчих, фінансових та інституційних інструментів, узгоджених між собою та зорієнтованих на досягнення довгострокових результатів. Використання рейтингово-індексного прогнозування дало змогу обґрунтувати доцільність зосередження державної політики на підвищенні інституційної ефективності управління, а не на механічній екстраполяції окремих кількісних показників за умов високої невизначеності.

Держава виконує системоутворюючу роль у формуванні стабільних «правил гри» аграрного ринку, забезпеченні регуляторної передбачуваності та координації дій ключових учасників. Адаптація інструментів Спільної аграрної політики ЄС до національних умов створює передумови для посилення інвестиційної спроможності, фінансової резильєнтності та екологічної модернізації сільськогосподарських підприємств.

Територіальні громади трансформуються у важливих інституційних акторів локального розвитку, здатних поєднувати стратегічне та просторове планування, інвестиційно-підприємницьку діяльність, розвиток людського капіталу та міжмуніципальну кооперацію. Саме на рівні громад державна й міжнародна підтримка набуває практичної реалізації, трансформуючись в управлінські та виробничі результати.

Переорієнтація міжнародної допомоги з фрагментарних короткострокових проєктів на програмні інституційні ініціативи з гнучкими модульними форматами реалізації та довгостроковими цілями забезпечує концентрацію ресурсів на системних змінах і підвищує віддачу від донорської підтримки. Координація

донорів з урядом через спільні робочі механізми посилює узгодженість програм і знижує ризики дублювання заходів.

Агробізнес виступає ключовим інтегратором інституційних змін, поєднуючи інвестиції у виробничу модернізацію, впровадження стандартів якості, екологічну відповідальність та розвиток людського капіталу. Інклюзивна інтеграція малих виробників до сучасних агропродовольчих ланцюгів через контрактні відносини, наставництво та коопераційні моделі сприяє зниженню транзакційних витрат і підвищенню стійкості аграрного сектору.

Стійке післявоєнне відновлення аграрного виробництва можливе лише за умови формування цілісної багаторівневої інституційної моделі управління, заснованої на партнерстві держави, територіальних громад, бізнесу та міжнародних партнерів. Запропоновані підходи та рекомендації формують науково-прикладне підґрунтя для удосконалення державної аграрної політики та практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств у контексті євроінтеграції та довгострокового розвитку.

Висновки до розділу 3

1. Концептуальні засади вдосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю доцільно вибудовувати як цілісну модель комплементарної взаємодії чотирьох блоків (державного, ринкового, кооперативно-громадського та цифрового), у межах якої держава виконує роль інституційного архітектора і стабілізатора, ринок - координатора цінових і контрактних сигналів, кооперація та громади - механізму інтеграції ресурсів і зниження індивідуальних ризиків, а цифрове середовище - наскрізної платформи прозорості, даноорієнтованості та зменшення транзакційних витрат. Така архітектура забезпечує перехід від реактивного управління до прогнозно-стратегічного, формує передумови для інноваційності, підвищує адаптивність підприємств до воєнних, ринкових і кліматичних шоків та узгоджує інституційні

правила з виробничими циклами і цілями післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

2. Сценарно-прогнознi оцiнки продуктивностi працi пiдтверджують, що траєкторiя ефективностi виробничої дiяльностi прямо залежить вiд глибини iнституцiйних реформ: iнерцiйний сценарiй фiксує обмежене зростання й вiдтворює дисфункцiї доступу до фiнансiв, ринкiв та знань, тодi як помiрнi й прискоренi реформи створюють суттєво вищий потенцiал пiдвищення результативностi, зокрема через цифровiзацiю сервiсiв, розвиток органiзованих ринкiв (електроннi платформи/бiржовi механiзми), модернiзацiю дорадництва та запровадження ризик-орiєнтованих iнструментiв (страхування, гарантiї, контрактнi форми збуту). Отже, iнституцiйне удосконалення має концентруватися на зниженнi регуляторної мiнливостi, розширеннi довгострокового фiнансування, пiдвищеннi якостi iнформацiйних сигналiв i формуваннi механiзмiв монiторингу та коригування полiтики як постiйного циклу управлiння.

3. Пiдвищення ефективностi управлiння виробничою дiяльнiстю сiльськогосподарських пiдприємств у воєнних i трансформацiйних умовах потребує узгодженого застосування iнституцiйних iнструментiв рiзної природи: державних (програми пiдтримки, кредитно-гарантiйнi та страховi механiзми, iнтервенцiйнi закупiвлi), органiзацiйних (кооперацiя, контрактнi моделi, iнтеграцiя у ланцюги доданої вартостi) та ринково-цифрових (електроннi платформи збуту, прозорi цiновi iндикатори). Результати моделювання оптимiзацiї структури посiвiв пiдтверджують наявнiсть iнституцiйної дилеми мiж короткостроковою прибутковiстю фактичної структури та довгостроковою продовольчою стiйкiстю: концентрацiя на експортноорiєнтованих культурах пiдвищує доходи, але збiльшує системнi ризики, тодi як збалансована структура потребує вирiвнювання стимулiв через iнституцiйнi механiзми пiдтримки продовольчих, кормових i нишевих культур.

4. Диференцiацiя iнституцiйних рiшень за розмiром i спецiалiзацiєю пiдприємств є критичною умовою результативностi: для платникiв єдиного податку IV групи ключовими стають податково-нейтральнi iнструменти

компенсації та стимулювання (прямі дотації через ДАР, здешевлення кредитів, відшкодування витрат на ресурси, підтримка агрострахування), тоді як для середніх і великих підприємств пріоритет набувають складніші механізми управління ризиками і контрактної дисципліни (типові контрактні моделі, гарантії виконання зобов'язань, аграрні розписки/фонди). Наскрізним підсилювачем ефективності виступає інформаційно-аналітичне забезпечення (інтеграція внутрішніх даних із державними та ринковими платформами, ВІ і прогнозна аналітика, моніторинг ризиків), а розвиток аналітичних хабів на базі ЗВО може інституційно зменшити інформаційну асиметрію, забезпечити бенчмаркінг і підвищити якість управлінських рішень у секторі.

5. Післявоєнне відновлення аграрного сектору доцільно розглядати як інституційно керовану структурну трансформацію, а не як просте відтворення довоєнної моделі. Рейтингово-індексний прогноз РП підтверджує, що інерційна траєкторія забезпечує лише мінімальні зміни, тоді як стратегічний сценарій формує кумулятивний ефект зростання інституційної ефективності (відрив від адаптаційного сценарію зростає до майже 20 в.п. у 2030 р.). Це означає, що державна політика має зміститися від фрагментарних антикризових заходів до системної модернізації інституцій доступу до капіталу, фінансової резильєнтності та відтворювальної спроможності, узгодженої з інструментами CAP і пріоритетами Green Deal, що створює довгострокові конкурентні переваги та підвищує керованість виробничої діяльності підприємств за умов високих ризиків.

6. Формування стійкого інституційного середовища в післявоєнний період потребує багаторівневої координації «держава – громади – агробізнес – донори» з опорою на прозорість, підзвітність і цифровізацію управління. Посилення ролі громад у просторовому плануванні, інвестиційній підготовці територій і розвитку людського капіталу забезпечує локальну реалізацію відбудови та знижує ризики депопуляції й інфраструктурної деградації, тоді як перехід донорської підтримки до модульних, програмно-орієнтованих форматів і створення міждонорських механізмів координації підвищують віддачу ресурсів і

зменшують фрагментацію ініціатив. Водночас агробізнес і бізнес-асоціації мають виконувати інтегруючу функцію через коопераційні та контрактні моделі залучення малих виробників, поширення стандартів і «зеленої умовності», що дозволяє одночасно нарощувати інвестиційну спроможність, екологічну стійкість і результативність управління виробничою діяльністю.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Узагальнено, що економічна сутність інституційного підходу до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств полягає у визначальному впливі формальних і неформальних інститутів («правил гри») - прав власності, контрактних відносин, норм кооперації, довіри та механізмів правозастосування, які формують стимули й обмеження, визначають рівень трансакційних витрат і результативність управлінських рішень. Інституційний підхід еволюціонував від класичного інституціоналізму, що наголошував на соціально-історичній зумовленості економічної поведінки, до неоінституціоналізму, який розглядає інститути як інструмент зниження невизначеності та трансакційних витрат. У сучасних умовах аграрного сектору України інституційний підхід виступає резильєнтно орієнтованою концептуальною основою, що забезпечує не лише ефективність, а й стійкість управління в кризових ситуаціях за логікою «виживання – адаптація – резильєнтність – відновлення».

2. Доведено, що інституційне середовище управління виробничою діяльністю господарств корпоративного сектору аграрної економіки є багаторівневою системою формальних і неформальних інститутів, організацій та механізмів їх реалізації, яка з урахуванням галузевої специфіки визначає межі, стимули та ризики управлінських рішень. Його вплив реалізується через регулятивну, координаційну, стимулюючу, захисну, адаптаційну та контрольну функції, а також через формування трансакційних витрат, інвестиційних пріоритетів, механізмів управління ризиками й координації ланцюгів постачання. В умовах воєнних і післявоєнних трансформацій таке інституційне середовище забезпечує перехід корпоративних аграрних підприємств від стратегій виживання до резильєнтно-адаптивних моделей управління, орієнтованих на збереження виробничого потенціалу та сталий розвиток.

3. Встановлено, що дослідження інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати на основі комплексного міждисциплінарного методичного

інструментарію, ядро якого становлять інституційний аналіз і трансакційний підхід. Він доповнюється аналізом прав власності та агентським підходом для виявлення стимулів, конфліктів інтересів і інформаційної асиметрії в контрактних відносинах, а також статистичними й економетричними методами та сценарним економіко-математичним моделюванням для кількісного обґрунтування результатів. Інформаційне забезпечення дослідження базується на використанні офіційної державної статистики, адміністративних реєстрів, фінансової звітності підприємств і результатів власних спостережень, що в сукупності забезпечує репрезентативність даних та узгоджений аналіз на макро-, мезо- і мікрорівнях в умовах воєнних ризиків і невизначеності.

4. Оцінювання сучасного стану інституційного середовища аграрного бізнесу України засвідчує наявність структурної асиметрії та інституційних дисбалансів, що проявляються у переважній орієнтації на корпоративний сегмент і посиленні концентраційних процесів у галузі. Воєнний шок 2022 р. спричинив скорочення кількості підприємств на 31 % порівняно з 2021 р., переважно за рахунок малих господарств корпоративного сектору аграрної економіки, а відновлення 2023–2024 рр. має консолідаційний, а не інклюзивний характер, що посилюється низькою часткою державної підтримки (менше 1 % валової продукції) та домінуванням пільгового кредитування. Чинне інституційне середовище підтримує макрофінансову стабільність і експортну спроможність сектору, проте не створює достатніх стимулів для розвитку малих і середніх підприємств, модернізації виробництва та відтворення людського капіталу в умовах післявоєнного відновлення.

5. Практика управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств формується під визначальним впливом інституційних чинників, що зумовлює переважання адаптивних і реактивних управлінських рішень щодо спеціалізації, масштабів і фінансової поведінки. Це проявляється у переорієнтації виробництва на рослинництво (зростання частки з 79,9 % у 2010 р. до 83,2 % у 2024 р., пік 86,4 % у 2021 р.) та скороченні ролі тваринництва (з 20,1 % до 16,8 %). Інституційні обмеження ресурсного забезпечення відобразилися у

зниженні технологічної інтенсивності (внесення мінеральних добрив на 55–60 % угідь у 2022–2024 рр.) та погіршенні розрахункової дисципліни, що підтверджується зростанням дебіторської (509812,5 тис. грн) і кредиторської заборгованості (230278,9 тис. грн) у 2024 р.

6. З'ясовано, що ефективність і стійкість виробничої діяльності господарств корпоративного сектору аграрної економіки стримуються комплексом інституційних дисфункцій, серед яких регуляторна нестабільність, фрагментарність механізмів державної підтримки, нерівномірний доступ до фінансових ресурсів і ринкової інфраструктури, зростання трансакційних витрат, а також нерівність позицій учасників у збутових ланцюгах. Це зумовлює високу волатильність результатів і орієнтацію підприємств на короткострокову ліквідність замість інвестиційного розвитку, що проявилось у погіршенні фінансових результатів у 2022–2023 рр. та зростанні частки збиткових підприємств у всіх групах. Формальне підвищення показників фінансової автономії та ліквідності у 2023 р. має адаптаційний характер і пов'язане з обмеженням доступу до зовнішнього фінансування, що підтверджує переважання стратегії «самострахування» над довгостроковою інвестиційною поведінкою в умовах інституційних дисфункцій.

7. Встановлено, що підвищення ефективності управління виробничою діяльністю господарств корпоративного сектору забезпечується комплексним застосуванням інституційних інструментів, зокрема цифровізацією державних сервісів, ризик-орієнтованим реінжинірингом регулювання, розвитком організованих ринків через електронні платформи, фінансово-страховими механізмами та інститутами знань. Сукупна дія цих інструментів знижує трансакційні витрати й інформаційну асиметрію та переводить управління у даноорієнтований формат, що корелює зі зростанням продуктивності праці у 2030 р. порівняно з 2026 р. на 8,2 % за інерційного сценарію, 17,0 % за помірних реформ і 26,2 % за прискореної інституційної модернізації.

8. Доведено, що підвищення ефективності управління виробничою діяльністю господарств корпоративного сектору аграрної економіки

забезпечується поєднанням ризик-орієнтованих і цифрових інституційних інструментів, які зменшують трансакційні витрати та підвищують прогнозованість управлінських рішень. Ключовими з них є оптимізація структури посівів на основі економіко-математичного моделювання й цифрових рішень (нормативно 10251,9 тис. га проти фактичних 11106,4 тис. га у 2024 р.), коригуюча державна підтримка, нейтральна до оподаткування, розвиток контрактних і кооперативних механізмів, а також цифровізація управління через інтегровані ERP/GIS/BI-системи та аналітичні хаби. Сукупна дія зазначених інструментів забезпечує перехід від реактивного до превентивного управління та підвищує результативність виробничих рішень у воєнних і післявоєнних умовах.

9. Визначено, що стратегічні напрями розвитку інституційного середовища управління аграрним бізнесом у післявоєнний період мають зосереджуватися на відновленні та захисті ресурсної бази, зниженні регуляторної невизначеності й підвищенні прозорості земельних відносин, переорієнтації державної підтримки на інвестиції та інструменти управління ризиками, гармонізації політики з вимогами ЄС, прискоренні цифровізації управління, посиленні ролі територіальних громад і програмній координації міжнародної допомоги. Доцільність стратегічної траєкторії підтверджує рейтингово-індексний прогноз інституційної ефективності: у 2030 р. значення РІІ за інерційним сценарієм становить 1,018 (+1,8 % до 2023 р.), за адаптаційним – 1,153 (+15,3 %), за стратегічним – 1,352 (+35,2 %), а різниця значень стратегічного сценарію від адаптаційного зростає до 19,9 в.п., що обґрунтовує перехід від фрагментарних заходів до системної інституційної модернізації управління. Реалізація окреслених стратегічних напрямів створює передумови для формування адаптивної, резильєнтної та інституційно узгодженої системи управління виробничою діяльністю аграрного бізнесу, здатної забезпечити його конкурентоспроможність і стійкий розвиток у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веблен Т. Теорія дозвільного класу : пер. з англ. Київ : Основи, 1999. 390 с.
2. Коммонс Дж. Інституційна економіка : пер. з англ. Київ : Либідь, 2000. 472 с.
3. Мітчелл У. Економічні цикли: проблема та її постановка : пер. з англ. Київ : Наукова думка, 2003. 612 с.
4. Coase R. H. The nature of the firm. *Economica*. 1937. Vol. 4, no. 16. P. 386–405.
5. North D. C. Institutions and organizations. In: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. P. 3–10.
6. Williamson O. E. Markets and hierarchies: some elementary considerations. *American Economic Review*. 1973. Vol. 63, no. 2. P. 316–325.
7. Alchian A. A., Demsetz H. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*. 1972. Vol. 62, no. 5. P. 777–795.
8. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інституціоналізація аграрного підприємництва: трансформація та ефективність. *Економіка АПК*. 2010. № 7. С. 132–139.
9. Стрижак О. О. Поняття інституту: основні підходи до визначення суті та змісту. *Економіка та держава*. 2016. № 8. С. 38–43.
10. Тарасевич В. М. До еволюції інституційної теорії: класичний, новий і неоінституціоналізм. *Фінанси України*. 2012. № 8. С. 52–56.
11. Вонсович С. Теорія інституціоналізму: рефлексії ретроспективного дискурсу. *Грані*. 2021. Т. 24, № 9. С. 55–64.
12. Родіонова Л. Методологічні проблеми сучасного інституціоналізму. *Вісник економіки*. 2014. № 2. С. 97–108.
13. Гриценко О. А. Інституційні обмеження економічного розвитку. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 23–34.

14. Лозинська Т. М. Інституційний аналіз економічних процесів: категоріальний аспект. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 12–17.
15. Очеретько Л. М., Корінець А. О. Управління трансакційними витратами підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3. С. 211–216.
16. Грицаєнко М. І. Інституційні чинники формування трансакційних витрат. *Економіка та управління АПК*. 2019. № 2. С. 101–109.
17. Беренда С. В., Шолом А. С. Інститути та інституції в економічній теорії. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 41–47.
18. Гайдай Т. В. Інституційні зміни в трансформаційних економіках. *Економічна теорія*. 2011. № 2. С. 66–74.
19. Іжевський П. Г. Контрактні мережі в сучасній економіці. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 198–203.
20. Мейш А. В. Інституційна природа власності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 52–58.
21. Юхимець Р. С. Контрактні механізми координації економічної діяльності. *Інноваційна економіка*. 2014. № 10. С. 178–183.
22. Слухай С. В., Борщенко Т. І. Інституційні чинники суспільного добробуту. *Економіка і держава*. 2018. № 6. С. 18–22.
23. Янковська В., Тюріна Д., Телепнєва О. Релокація та реконфігурація бізнес-процесів як стратегія виживання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79.
24. Коваль Л. А., Романчук С. А. Антикризові стратегії розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 3. С. 145–153.
25. Kolot A., Herasymenko O. Human-centered economy: institutional foundations. *Demography and Social Economy*. 2021. Vol. 46, no. 2. P. 11–27.
26. Kalashnikova T. Resilience of territorial systems: institutional dimension. *Demography and Social Economy*. 2023. Vol. 54, no. 2. P. 83–97.
27. Hranovska V. G. Competitive capacity of agrarian enterprises: institutional aspect. *Problemy Ekonomiky*. 2019. № 4. P. 156–163.
28. Балан О. С. Трансакційні витрати в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та держава*. 2024. № 5. С. 61–67.

29. Бондар О. Г. Право власності на землю: економічні аспекти. Київ : ІДП НАН України, 2007. 64 с.
30. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки : монографія / за ред. М. Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.
31. Стрижак О. О. Інституційна якість економічного середовища. Запоріжжя : Гельветика, 2020. 214 с.
32. Запша Г. М., Лівінський А. І. Інституційні засади фінансової стійкості аграрних підприємств. Фінанси України. 2024. № 11. С. 92–101.
33. Штань М. Інституційні обмеження державної економічної політики. Економіка та держава. 2022. № 10. С. 12–18.
34. Норт Д. Інституції та економічна динаміка : пер. з англ. Київ : Основи, 2003. 214 с.
35. Williamson O. E. The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*. 1985. Vol. 22, no. 2. P. 233–261.
36. Polanyi K. Economy as instituted process. In: *Trade and Market in the Early Empires*. Glencoe : Free Press, 1957. P. 243–270.
37. Андрушків Б. М., Грушко В. С., Грушко С. В. Інституційні чинники економічного розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4. С. 19–27.
38. North D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5, no. 1. P. 97–112.
39. Пономарьова М. С., Фесенко А. С. Інституційні механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2018. № 3. С. 84–91.
40. Мороз О. В. Контрактні відносини в аграрному секторі. *Економіка АПК*. 2022. № 6. С. 48–55.
41. North D. C., Wallis J. J., Weingast B. R. Limited access orders in the developing world. *World Bank Policy Research Working Paper*. 2007. No. 4359.
42. Дідур С., Труніна І. Інституційні трансформації агропромислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 49.

43. North D. C. Understanding institutions. In: *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton : Princeton University Press, 2005. P. 47–65.
44. Williamson O. E. Contract and economic organization. *Journal of Law, Economics & Organization*. 1981. Vol. 1, no. 1. P. 7–34.
45. Лимар В. Інституційні детермінанти економічної безпеки аграрного сектору. *Економічний простір*. 2024. № 186. С. 121–128.
46. Holling C. S. *Adaptive environmental assessment and management*. London : Wiley, 1978. 377 p.
47. Коваленко Ю. М. Інституційна економіка фінансового сектору. *Світ фінансів*. 2012. № 2. С. 31–38.
48. Holling C. S. *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Washington : Island Press, 2002. 507 p.
49. Ostrom E. Institutional rational choice. In: *Theories of the Policy Process*. Boulder : Westview Press, 1999. P. 35–71.
50. Балакірєва О. М. Інституційні умови розвитку підприємництва. *Економіка і прогнозування*. 2010. № 1. С. 33–45.
51. Обушна Н. І. Інституційні механізми державного управління. *Менеджер*. 2018. № 2. С. 22–29.
52. FAO. *The State of Food and Agriculture 2017: Leveraging Food Systems for Inclusive Rural Transformation*. Rome, 2017.
53. Лаврук В. В. Інституційні засади розвитку аграрної кооперації. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 41–47.
54. Гнатишин Л. Б. Інституційна роль кооперації в агробізнесі. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 3. С. 66–73.
55. Шевчук І. В. Інституційні механізми захисту корпоративних прав. *Право України*. 2018. № 6. С. 112–118.
56. Вісин В. В. Кооперативний рух у глобальній економіці. *Міжнародна економічна політика*. 2016. № 2. С. 89–96.
57. Денисов М. Д. Інституційні моделі державної служби. *Публічне управління*. 2017. № 3. С. 74–82.

58. Осташко Т. О. Інституційні обмеження експорту зерна України. Економіка України. 2024. № 2. С. 39–48.
59. Журбенко Н. Інституційні чинники використання виробничого потенціалу аграрних підприємств. Економіка та держава. 2023. № 9. С. 64–70.
60. Корчевська Л. О., Морозова Ю. М. Інституційні аспекти релокації бізнесу. Economic Synergy. 2024. № 4. С. 77–95.
61. Veblen T. Why is economics not an evolutionary science? Quarterly Journal of Economics. 1898. Vol. 12, no. 4. P. 373–397.
62. Commons J. R. Institutional economics. American Economic Review. 1931. Vol. 21, no. 4. P. 648–657.
63. North D. C. Economic performance through time. American Economic Review. 1994. Vol. 84, no. 3. P. 359–368.
64. Саблук П. Т. Інституційні трансформації аграрного сектору України. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015. 388 с.
65. Павленко М. М. Інституційні засади розвитку ринку зерна. Аграрна економіка. 2024. № 1. С. 91–99.
66. Малік М. Й. Інституційні механізми розвитку аграрного підприємництва. Економіка АПК. 2018. № 5. С. 3–10.
67. Swinnen J. Political economy of agricultural and food policies. Oxford Review of Economic Policy. 2018. Vol. 34, no. 3. P. 409–424.
68. Stiglitz J. E. Institutions and development. World Bank Economic Review. 1998. Vol. 12, no. 2. P. 297–318.
69. Rodrik D. One Economics, Many Recipes. Princeton : Princeton University Press, 2007. 280 p.
70. Ostrom E. Collective action and the evolution of social norms. Journal of Economic Perspectives. 2000. Vol. 14, no. 3. P. 137–158.
71. Проблеми і перспективи розвитку сільськогосподарської кооперації в інституційних умовах воєнного стану : монографія / М. Й. Малік, Ю. О. Лупенко, О. Г. Шпикуляк та ін. ; за ред. М. Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 68 с.

72. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.
73. Swinnen J., Rausser G. Political economy of agricultural policy. In: *Handbook of Agricultural Economics*. 2018. Vol. 4. P. 3287–3374.
74. Stiglitz J. E. *Globalization and Its Discontents*. New York : W. W. Norton & Company, 2002. 304 p.
75. Rodrik D. Institutions for high-quality growth: what they are and how to acquire them. *Studies in Comparative International Development*. 2000. Vol. 35, no. 3. P. 3–31.
76. Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 280 p.
77. Шпикуляк О. Г., Іванченко В. О., Хвесик Ю. М. Концепт організаційно-інституційного забезпечення розвитку зеленої економіки. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2021. № 7. С. 34–45.
78. Митченко О. О. Актуальні питання удосконалення інформаційного забезпечення державної аграрної та продовольчої політики з урахуванням міжнародного досвіду. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10, № 18. С. 237–247.
79. Кондратьєв А. Ю. Нормативно-правове регулювання державної статистики в Україні: проблеми та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2013. № 6-2(1). С. 109–112.
80. Шорський П. Нормативна база як інструмент інформаційно-правового забезпечення сфери агропромислового комплексу. *The Scientific Heritage*. 2023. № 157. С. 26–40.
81. Черкас Н. І. Економічний вимір ефективності участі країн у глобальних ланцюгах вартості. *Економіка розвитку*. 2017. № 4(84). С. 5–16.
82. Бойко А., Марусенко О., Метельов В., Овсяніков В. Дослідження та прогнозування часових рядів із застосуванням технологій паралельних обчислень. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: Нові рішення у сучасних технологіях. 2024. № 4(22). С. 29–37.

83. Підоричева І. Гармонізація державної статистики у сфері інновацій з вимогами європейських стандартів: інституціональний базис, проблеми та можливості. Журнал європейської економіки. 2024. Т. 23, № 2. С. 215–236.
84. Ансофф І., Азоєв Г., Довгань Л., Дойль П., Кондрацька Г., Козлова О., Пастернак-Тарнушенко Г. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. 2007. С. 287–305.
85. Обушний С. М. Аналіз елементів Спільної аграрної політики ЄС та інструментів сталого розвитку, застосовних до аграрного сектору України. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. Т. 17, № 3. С. 385–397.
86. Гук О. В. Щодо економічної безпеки аграрного підприємства в умовах військового стану. Economics & Business Management. 2023. Т. 14, № 4.
87. Brück T., Naudé W., Verwimp P. Business under fire: entrepreneurship and violent conflict in developing countries. Journal of Conflict Resolution. 2013. Vol. 57, no. 1. P. 3–19.
88. European Commission. Common Monitoring and Evaluation Framework for the Common Agricultural Policy. Brussels : European Commission, 2015. 112 p.
89. Красноручький О. О. Генезис та типологія систем розподілу продукції аграрних підприємств на внутрішньому ринку. Наукові праці НУХТ. 2013. № 50. С. 191–198.
90. Жук В. М., Бездушна Ю. С., Василішин С. І., Нежид Ю. С., Волошина О. В. Теоретико-прикладні основи моделювання аграрного устрою і державної аграрної політики. Економіка України. 2024. Т. 67, № 11.
91. Мамчур В., Студінська Г. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. Економіка та суспільство. 2023. № 56.
92. Ільчук О. М. Державна підтримка сільського господарства в Україні. Економіка АПК. 2019. № 2. С. 93–101.
93. Stepanyuk O. I., Demchyshyn M. Y., Turchenyak O. V. Credit provision of agriculture of Ukraine: dynamics and trends. Scientific Messenger of LNU of

Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Economical Sciences. 2016. Vol. 18, no. 2. P. 155–161.

94. Демчук Н. І., Кисельова М. С. Інвестиційне забезпечення сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 24. С. 21–26.

95. Солошенко Р. М. Напрями відновлення аграрного сектору України у післявоєнний період. Право та державне управління. 2023. № 2. С. 533–541.

96. Варченко О. М., Свиноус І. В., Микитюк Д. М. та ін. Організаційно-економічна сутність управління витратами сільськогосподарських підприємств. Продовольчі ресурси. 2020. № 14. С. 220–229.

97. Непочатенко О. О., Боровик П. М., Уманець М. М. Оподаткування сільськогосподарських товаровиробників та шляхи його вдосконалення. Сталий розвиток економіки. 2013. № 1. С. 328–333.

98. Яворська А. В. Формування системи ринку праці в сільському господарстві регіону. Економіка АПК. 2015. № 6. С. 108–114.

99. Нестерович А. В. Теоретико-методологічні аспекти мотивації праці у сільському господарстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 14(4). С. 75–78.

100. Антонюк О. П., Антонюк П. О. Аналіз структури експорту агропродовольчої продукції. Економіка харчової промисловості. 2014. № 3. С. 27–32.

101. Ковальчук С. Я., Вовк В. Ю. Аграрні трансформації України: євроінтеграційна модель. Агросвіт. 2017. № 10. С. 35–39.

102. Красноручський О. О., Смігунова О. В., Чигринов Є. І. Стратегічні орієнтири управління розмірами та масштабами виробництва аграрних підприємств молочного напрямку. Науково-технічний бюлетень ІТ НААН. 2023. № 129. С. 90–102.

103. Голян В., Стешенко Л. Структурні диспропорції розвитку аграрного сектора України: інституціональне підґрунтя та механізми подолання. Економіст. 2017. № 2. С. 25–28.

104. Волик С. Конкуренція як ключова властивість ринку сільськогосподарської продукції. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2024. № 2(192). С. 3–18.
105. Попова О. Л., Панкратова Л. Л., Бетлій М. Г. Соціальні і екологічні параметри діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка і прогнозування. 2010. № 4. С. 110–125.
106. Гуцаленко О. О., Павлюк М. М. Сучасні тенденції розвитку тваринництва в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 4/1. С. 6–9.
107. Сущенко О., Тимкован В. Структурно-динамічний аналіз функціонування сільського господарства регіонів України. Економіка та суспільство. 2025. № 73.
108. Яців І. Особливості концентрації виробництва та її вплив на ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. 2018. № 25. С. 5–12.
109. Ulko Y. Organizational and economic foundations of land management projects for agribusiness sustainability. Journal of Innovations and Sustainability. 2022. Vol. 6, no. 3. P. 1–36.
110. Ходаківська О. В., Корчинська С. Г. Ефективність застосування мінеральних і органічних добрив у сільському господарстві. Економіка АПК. 2016. № 4. С. 21–27.
111. Скрильник Є. В., Гетманенко В. А., Кутова А. М. Розрахункові моделі балансу гумусу як показника агроекологічної стабільності землекористування. Наукові горизонти. 2018. № 7–8. С. 139–144.
112. Дем'янюк О. С. Продовольча безпека України в контексті змін клімату. Агроекологічний журнал. 2015. № 4. С. 14–21.
113. Даниленко А. С., Варченко О. М., Свиноус І. В. та ін. Управління дебіторською заборгованістю у сільськогосподарських підприємствах: фінансово-обліковий аспект. Київ, 2019. 288 с.

114. Дорохова Л. М., Куровська Н. О. Формування механізму управління дебіторською та кредиторською заборгованістю аграрних підприємств. Наукові горизонти. 2018. № 5. С. 36–43.
115. Любар О. О. Облікове забезпечення управління розрахунками з контрагентами за товарними операціями. Агросвіт. 2020. № 1. С. 48–60.
116. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. Галицький економічний вісник. 2015. № 1. С. 82–92.
117. Ільчук М. М., Коновал І. А., Дмитрук М. І. Продуктивність праці в аграрному секторі економіки України як чинник його розвитку. Науковий вісник НУБіП України. 2018. № 284. С. 7–16.
118. Материнська О. А. Економічна ефективність виробництва зернових культур у сільськогосподарських підприємствах. Ефективна економіка. 2013. № 11.
119. Погрішук О. Глобальні трансформації та їх вплив на розвиток аграрного сектору. Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 354–359.
120. Ус С. І. Критерії оптимальності розмірів та виробничої структури аграрних формувань. Науковий вісник НУБіП України. 2013. № 181(6). С. 385–391.
121. Бабік Н. П. Вплив генотипових чинників на тривалість і ефективність довічного використання корів голштинської породи. Розведення і генетика тварин. 2017. № 53. С. 61–69.
122. Рибаченко О. М. Ефективність використання кормів у тваринництві. Економіка АПК. 2013. № 12. С. 25–30.
123. Свиноус І. В., Радько В. І., Федорук Н. М., Штимак І. В. Організаційні підходи до формування системи реалізації молока. Продовольчі ресурси. 2025. Т. 13, № 24. С. 213–221.
124. Кривецький І. І. Теоретичні та методичні аспекти ефективності аграрних підприємств. Економічний простір. 2022. № 182. С. 149–153.

125. Яців І. Б. Селективна функція конкуренції у середовищі сільськогосподарських підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2018. № 6(76). С. 89–92.
126. Бондаренко Н., Кудлай А. Прибутковість сільськогосподарських підприємств України: сучасний стан, динаміка та шляхи підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 77, № 4. С. 110–119.
127. Пархомиць М. К., Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 256 с.
128. Лопатинський Ю. М. Базис інституційної трансформації аграрного сектора. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18, вип. 2(1). С. 8–11.
129. Остапчук С. М. Перспективи збалансування структури аграрного бізнесу в Україні в умовах поетапного впровадження ринку землі. *Modern Management of Economic Systems within the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm*. 2018. С. 94–101.
130. Шаманська О. І., Титаренко О. М. Сільськогосподарська дорадча діяльність: сутність та особливості здійснення. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2015. № 1. С. 44–50.
131. Покришка Д. С. Розвиток експортного потенціалу малих і середніх підприємств. *Економічний вісник КПП*. 2018. № 15. С. 72–81.
132. Petrukha N. Institutional conditions of green transformation of agricultural enterprises. *Ekonomichnyy analiz*. 2024. Vol. 34, no. 3. P. 174–189.
133. Лопатинський Ю., Шпикуляк О., Шеленко Д., Кифяк В., Дюк А. Організаційно-інституційні практики посилення ролі селянських господарств. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15, № 3–4. С. 3–13.
134. Мірзоева Т. Ефективність виробництва нішевих зернових культур у контексті забезпечення продовольчої безпеки і створення доданої вартості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.

135. Кифяк В., Дубінський Р. Інституційна система сталого розвитку аграрного сектора: механізм адаптації в умовах флуктуацій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 220–227.
136. Непочатенко О. О., Боровик П. М., Уманець М. М. Оподаткування сільськогосподарських товаровиробників та шляхи його вдосконалення. Сталий розвиток економіки. 2013. № 1. С. 328–333.
137. Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. та ін. Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 204 с.
138. Буяк Л. А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. 2023.
139. Дідур С., Труніна І., Білик М. Трансформаційні процеси агропромислових підприємств в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2023. № 53.
140. Vidnyanskyj S. Ukraine – European Union: new stage of relations in the context of war. The International Relations of Ukraine. 2022. № 31. P. 10–37.
141. Райтер Н., Мацьків Г. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. Аграрна економіка. 2023. Т. 16, № 1–2. С. 41–50.
142. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. № 40.
143. Палій М., Канцедаль Н. Інституційна та економічна готовність аграрного сектору України до інтеграції в Європейський Союз. Економічний простір. 2025. № 202. С. 230–236.
144. Конохов С. В. Трансформаційний генезис Спільної аграрної політики ЄС. Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 15–19.
145. Курильців Р. М. Просторове планування землекористування як основа інтегрованого управління сільськими територіями. Економічний вісник НГУ. 2016.

146. Горбач С. О. Інституціональні особливості формування та використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств. Молодий вчений. 2015. № 2(6). С. 1010–1014.

147. Економічне перетворення: міжнародна співпраця та ефективна державна політика України під час воєнного стану : підручник / В. В. Галкін та ін. Дніпро : Середняк Т. К., 2024. 198 с.

148. Солошенко Р. М. Напрями відновлення аграрного сектору України у післявоєнний період. Право та державне управління. 2023. № 2. С. 533–541.

149. Білокінна І. Д. Розвиток сільського господарства у контексті концепції «зеленої» економіки. Економіка, фінанси, менеджмент. 2016. № 1(5). С. 72–83.

150. Скорик М. О., Агафонцева А. А. Післявоєнне відновлення української економіки на засадах зеленої трансформації. Grail of Science. 2025.

151. FAO. Ukraine: Agricultural Sector Review. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2015.

ДОДАТКИ

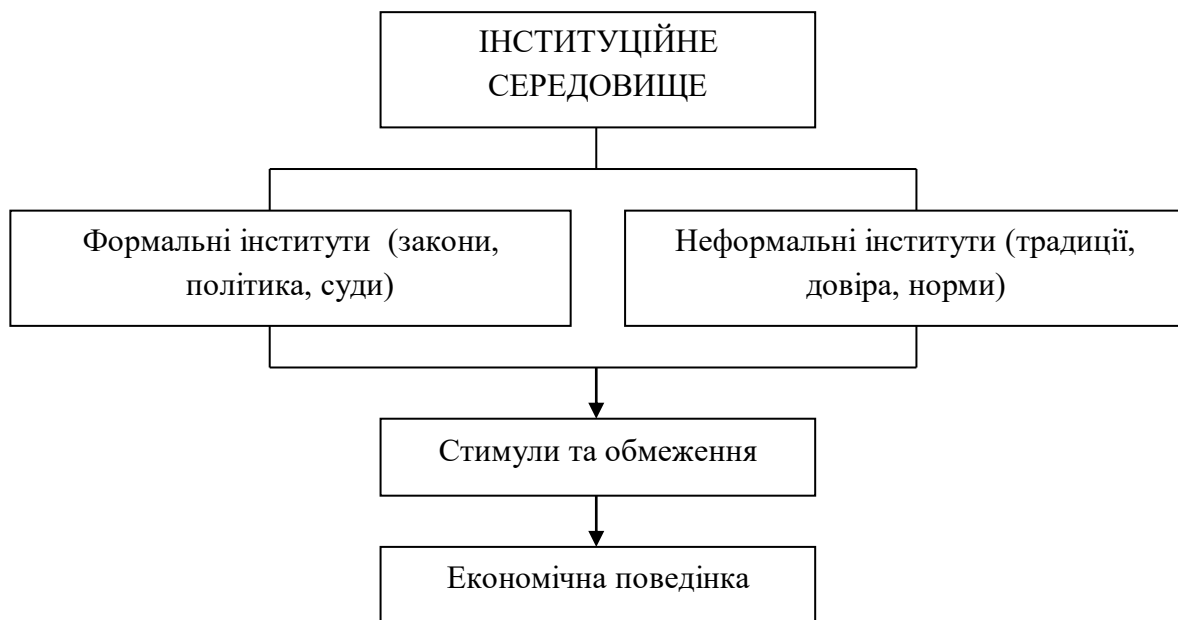
Додаток А.1

Етапи розвитку інституціоналізму та ключові представники

Етап	Період	Наукова школа	Ключові представники	Основні ідеї
Класичний інституціоналізм	Кінець XIX – 1940-ві рр.	Американська інституціональна школа	Т. Веблен, Дж. Коммонс, У. Мітчелл	Інститути, звичаї, колективні дії, державне регулювання
Перехідний період	1950-ті рр.	—	—	Тимчасове домінування кейнсіанства і неокласики
Неоінституціоналізм	З 1960-х рр.	Нова інституційна економіка	Р. Коуз, Д. Норт, О. Вільямсон	Транзакційні витрати, права власності, контракти
Розширений інституціоналізм	Кінець XX ст.	Теорія суспільного вибору, економіка права	Дж. Б'юкенен, Р. Познер	Інститути політики, регулювання
Сучасний етап	XXI ст.	Інституційна економіка розвитку	Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон	Якість інститутів, інклюзивність

Джерело: узагальнення автора.

Додаток А.2



Структура інституційного середовища економіки

Джерело: розробка автора.

Додаток А.3

Ключові теорії сучасного інституційного підходу: зміст, представники та
управлінське значення для аграрного сектору

Теоретичний напрям	Ключові представники	Базові категорії	Управлінське значення для аграрних підприємств	Трансформація за умов війни
Теорія прав власності	Р. Коуз, А. Алчіан, Г. Демсетц	Права володіння, користування, управління, доходу; специфікація прав	Формування інвестиційних стимулів; довгострокове землекористування; відповідальність власника	Акцент на збереженні та відновленні прав; компенсація втрат; страхування активів
Агентська (принципал–агент) теорія	А. Берлі, Г. Мінз, М. Дженсен, В. Меклінг	Інформаційна асиметрія; агентські витрати; стимули й контроль	Побудова систем корпоративного управління; мотивація менеджерів; контроль орендних відносин	Посилення ролі довіри; гнучкі контракти; цифровий моніторинг
Теорія транзакційних витрат	Р. Коуз, О. Вільямсон	Транзакційні витрати; специфічність активів; опортунізм	Вибір організаційних форм; вертикальна інтеграція; кооперація	Зростання інтеграції; довгострокові угоди; мінімізація логістичних ризиків
Контрактний підхід	О. Гарт, С. Гроссман	Неповні контракти; розподіл ризиків	Формування договірних відносин у ланцюгах постачання	Форс-мажорні застереження; адаптивні контрактні умови
Інституційна економіка розвитку	Д. Норт, Е. Остром	Інституційна еволюція; довіра; колективна дія	Розвиток кооперативів; місцеві інституції; саморегулювання	Фокус на резильєнтності, самоврядуванні та соціальній згуртованості

Джерело: розробка автора.

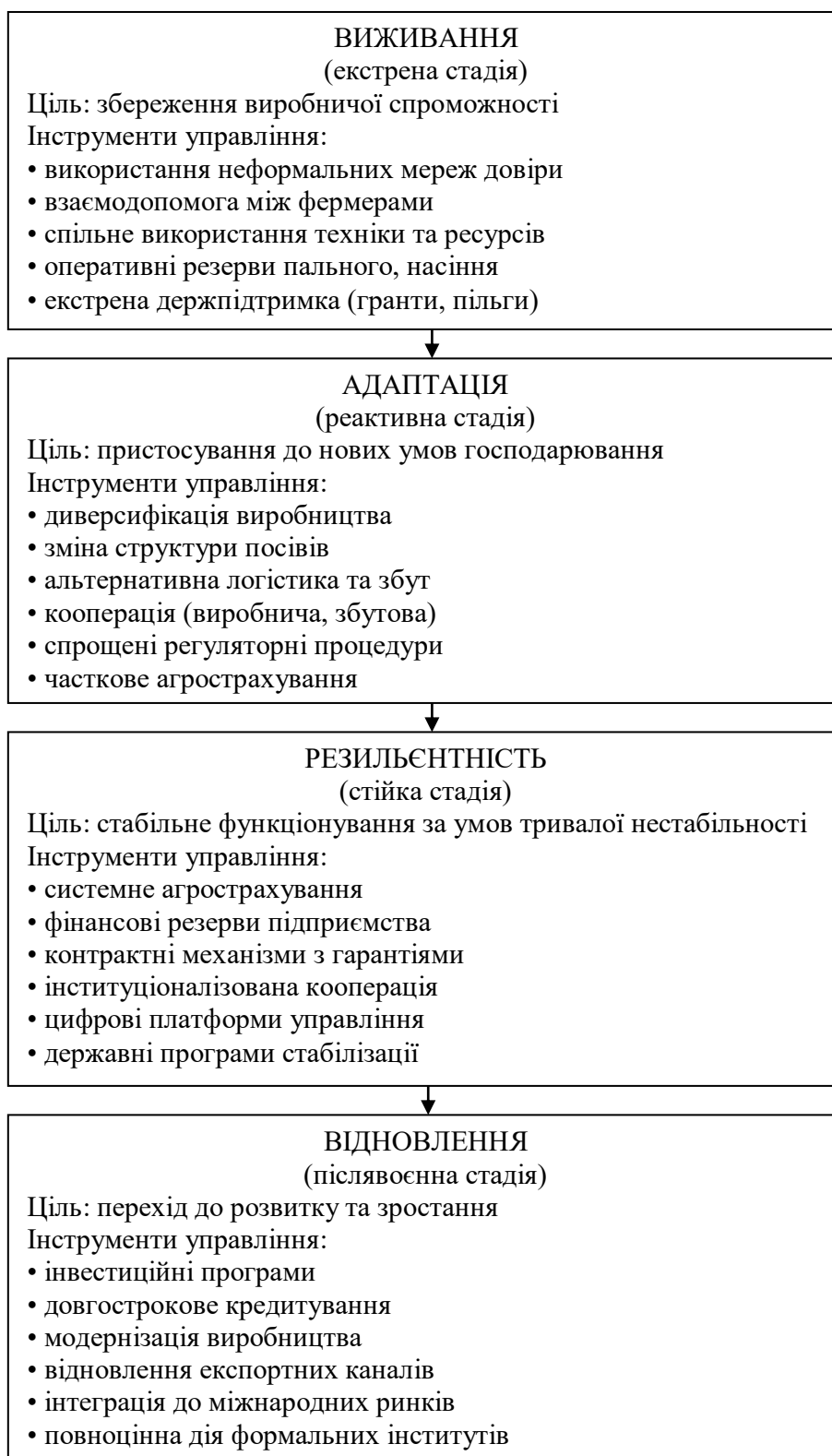
Додаток А.4

Зміна фокусу інституційних теорій: мирний vs воєнний періоди

Інституційна теорія	Мирний період: домінантний фокус	Воєнний період: трансформований фокус	Наслідки для економіки та аграрного сектору
Теорія прав власності	Специфікація прав, інвестиційні стимули	Захист, компенсація, правонаступництво	Скорочення інвестиційних горизонтів, посилення ролі державних гарантій
Агентська теорія	Контроль і мінімізація агентських витрат	Довіра, децентралізація, гнучкі контракти	Автономія управління, неформальна координація
Теорія транзакційних витрат	Оптимізація вибору між ринком і ієрархією	Інтеграція, кооперація, державна координація	Вертикальна інтеграція, розвиток агрохолдингів
Теорія контрактів	Повнота й юридична визначеність	Форс-мажорність, неповні контракти	Адаптивні договірні моделі
Інституційна економіка розвитку	Зростання та інклюзивність	Стійкість і виживання	Пріоритет стабілізації над зростанням

Джерело: розробка автора.

Додаток А.5



Інституційна модель трансформації управління аграрними підприємствами за умов війни «Виживання → Адаптація → Резильєнтність → Відновлення»

Джерело: розробка автора.

Додаток А.6

Інституційні бар'єри управління виробничо-господарською діяльністю
агropідприємств: наукові підходи та управлінські наслідки

Група інституційних бар'єрів	Зміст бар'єру	Наукові інтерпретації	Управлінські наслідки
Формальні інститути	Нестабільність законодавства, слабе правозастосування	Д. Норт – інституційна невизначеність	Скорочення горизонтів планування, інвестиційна пасивність
Права власності	Неповна специфікація, слабкий захист	А. Алчіан, Г. Демсетц – «пучок прав»	Обмеження довгострокових інвестицій
Фінансові інститути	Обмежений доступ до кредитів і страхування	Р. Коуз – роль інститутів у зниженні витрат	Залежність від внутрішніх ресурсів
Ринкова інфраструктура	Асиметрія інформації, слабка логістика	О. Вільямсон – зростання транзакційних витрат	Вертикальна інтеграція, залежність від посередників
Колективна дія	Недорозвинена кооперація	Е. Остром – довіра і саморегулювання	Втрата ефекту масштабу
Неформальні інститути	Низький рівень довіри	Т. Веблен, Дж. Коммонс	Перевага неформальних домовленостей
Воєнні виклики	Руйнування активів, порушення контрактів	Кризовий інституціоналізм	Спрощення управління, посилення ієрархій

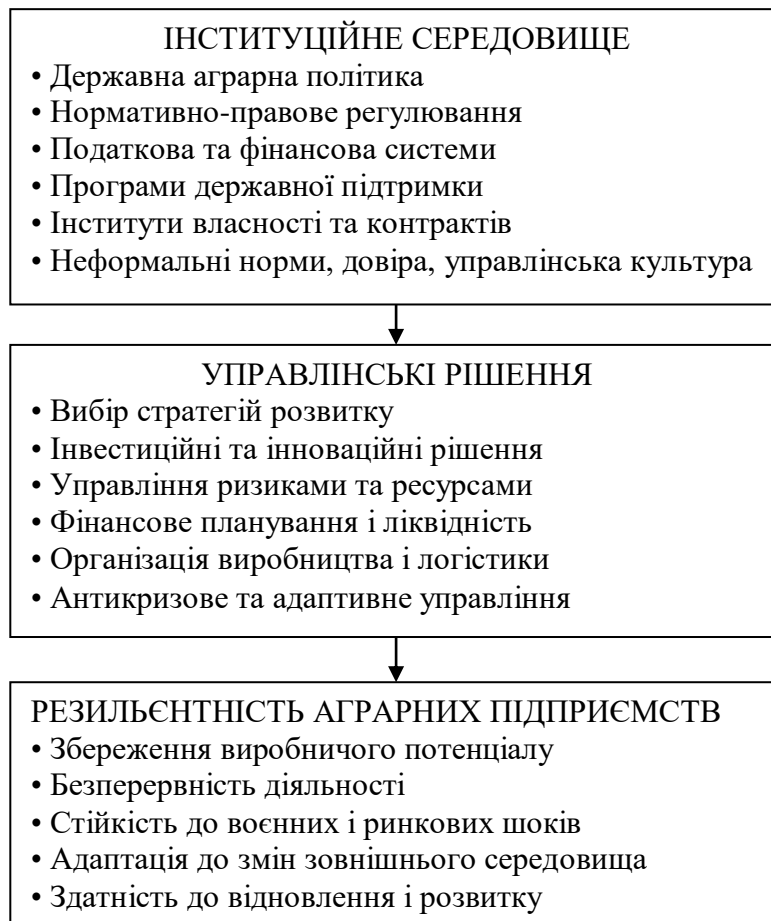
Джерело: побудовано автором на основі узагальнення досліджень науковців.

Додаток Б.1

Структура інституційного середовища аграрного сектору
(управлінський та воєнний виміри)

Складник інституційного середовища	Зміст та приклади	Управлінське значення	Управлінські інструменти	Прояв за воєнних умов
Формальні інститути	Земельне, податкове та господарське законодавство; державна аграрна політика; програми підтримки; стандарти якості; контрактні норми	Формують правові рамки управління, визначають доступ до ресурсів і державної підтримки	Стратегічне та антикризове планування, контрактне управління, участь у програмах підтримки, реструктуризація зобов'язань	Податкові пільги, компенсації втрат, пільгове кредитування, тимчасові регуляторні спрощення
Неформальні інститути	Традиції, цінності, рівень довіри, культура кооперації, соціальний капітал	Впливають на управлінську поведінку, партнерські відносини та готовність до змін	Кооперативні домовленості, управління репутацією, комунікаційні стратегії, неформальне партнерство	Посилення взаємодопомоги, неформальні угоди, спільне використання ресурсів
Організації	Державні органи, аграрні асоціації, кооперативи, фінансові установи, дорадчі служби	Забезпечують координацію дій, доступ до фінансів, знань і підтримки	Участь у кооперативах, використання дорадчих послуг, партнерські платформи, аутсорсинг функцій	Канали екстреної допомоги, координація логістики, підтримка релокації виробництва
Механізми дотримання правил	Судова система, правоохоронні органи, інспекції, санкції, соціальний контроль	Знижують управлінські ризики, захищають права власності та виконання контрактів	Юридичний супровід, страхування, диверсифікація активів, внутрішній контроль	Зростання ризиків рейдерства, затримки правосуддя, посилення самозахисту бізнесу
Інституційна взаємодія	Узгодженість формальних і неформальних правил, ефективність організацій і примусу	Визначає якість управлінського середовища та стратегічну стійкість	Інтегроване управління, сценарне планування, адаптивні стратегії	Перехід до моделей виживання, адаптації та відновлення

Джерело: розробка автора.



Логічна схема впливу інституційного середовища на управлінські рішення
та резильєнтність аграрних підприємств

Джерело: розробка автора.

**Функції інституційного середовища у виробничому управлінні
сільськогосподарських підприємств (управлінський та воєнний виміри)**

Функція	Теоретичне бачення науковців	Управлінські інструменти	Воєнний управлінський ефект
Регулятивна	Д. Норт: інститути знижують невизначеність і задають межі рішень	Антикризове планування, використання резервів, релокація, податкові відтермінування	Забезпечення мінімальної передбачуваності управління за умов руйнувань
Координаційна	О. Вільямсон: координація знижує транзакційні витрати	Кооперація, спільна логістика, колективне страхування	Збереження ланцюгів постачання та синхронізація дій
Захисна	Теорія прав власності	Страхування врожаю і майна, резервні фонди, юридичний захист	Зниження катастрофічних втрат і мотивація до продовження виробництва
Інформаційна	Adaptive governance	Сценарне планування, моніторинг ризиків, використання реєстрів	Підвищення швидкості управлінських рішень
Стимулююча	Інституційна теорія стимулів	Дотації, пільги, компенсація страхових премій	Заохочення адаптивних і резильєнтних рішень
Адаптаційна	К. Холлінг: адаптація як основа резильєнтності	Релокація, диверсифікація виробництва і ринків	Перехід від виживання до відновлення
Контрольна	О. Вільямсон: запобігання опортунізму	Аудит, інспекції, цифровий контроль	Легітимність компенсацій і зниження зловживань

Джерело: розробка автора.

Механізми впливу інституційного середовища на виробничу діяльність
сільськогосподарських підприємств в умовах війни

Механізм інституційного впливу	Теоретичне підґрунтя	Прояв на рівні підприємства	Управлінські інструменти	Воєнний ефект
Формування стимулів і мотивацій	Д. Норт, теорія прав власності	Орієнтація на довгострокові або короткострокові рішення	Страхування, резерви, контракти, диверсифікація	Збереження мотивації до виробництва
Вплив на структуру витрат	О. Вільямсон, транзакційні витрати	Зміна частки непродуктивних витрат	Юридичний захист, цифрові реєстри	Зниження втрат від інституційних збоїв
Інвестиційний вплив	Institutional economics, OECD	Вибір горизонту та напрямів інвестицій	Гарантії, держпідтримка, релокація	Інвестиції у резильєнтність
Управління ризиками	Д. Норт, К. Холлінг	Перехід до керованих ризиків	Агросстрахування, кооперація, резерви	Зменшення катастрофічних втрат
Формування стилю управління	Institutional theory, adaptive governance	Інноваційний або захисний стиль	Сценарне планування, кооперація	Адаптивне управління
Координація дій	О. Вільямсон, Е. Остром	Узгодження дій з партнерами	Кооперативи, спільна логістика	Стійкість ланцюгів постачання

Джерело: власна розробка автора.

**Механізми впливу інституційного середовища на виробничу діяльність
сільськогосподарських підприємств за умов війни**

Механізм інституційного впливу	Теоретичне підґрунтя	Прояв на рівні підприємства	Управлінські інструменти	Воєнний ефект
Формування стимулів і мотивацій	Д. Норт, теорія прав власності	Орієнтація на довгострокові або короткострокові рішення	Страховання, резерви, контракти, диверсифікація	Збереження мотивації до виробництва
Вплив на структуру витрат	О. Вільямсон, транзакційні витрати	Зміна частки непродуктивних витрат	Юридичний захист, цифрові реєстри	Зниження втрат від інституційних збоїв
Інвестиційний вплив	Institutional economics, OECD	Вибір горизонту та напрямів інвестицій	Гарантії, держпідтримка, релокація	Інвестиції у резильєнтність
Управління ризиками	Д. Норт, К. Холлінг	Перехід до керованих ризиків	Агрострахування, кооперація, резерви	Зменшення катастрофічних втрат
Формування стилю управління	Institutional theory, adaptive governance	Інноваційний або захисний стиль	Сценарне планування, кооперація	Адаптивне управління
Координація дій	О. Вільямсон, Е. Остром	Узгодження дій з партнерами	Кооперативи, спільна логістика	Стійкість ланцюгів постачання

Джерело: розробка автора.

Механізми впливу інституційного середовища на виробничу діяльність аграрних підприємств в умовах війни

Механізм інституційного впливу	Теоретичне підґрунтя	Прояв на рівні підприємства	Управлінські інструменти	Воєнний ефект
Формування стимулів і мотивацій	Д. Норт, теорія прав власності	Орієнтація на довгострокові або короткострокові рішення	Страховання, резерви, контракти, диверсифікація	Збереження мотивації до виробництва
Вплив на структуру витрат	О. Вільямсон, транзакційні витрати	Зміна частки непродуктивних витрат	Юридичний захист, цифрові реєстри	Зниження втрат від інституційних збоїв
Інвестиційний вплив	Institutional economics, OECD	Вибір горизонту та напрямів інвестицій	Гарантії, держпідтримка, релокація	Інвестиції у резильєнтність
Управління ризиками	Д. Норт, К. Холлінг	Перехід до керованих ризиків	Агροстрахування, кооперація, резерви	Зменшення катастрофічних втрат
Формування стилю управління	Institutional theory, adaptive governance	Інноваційний або захисний стиль	Сценарне планування, кооперація	Адаптивне управління
Координація дій	О. Вільямсон, Е. Остром	Узгодження дій з партнерами	Кооперативи, спільна логістика	Стійкість ланцюгів постачання

Джерело: власна розробка автора.

Додаток В.2

Воєнні інституційні кейси аграрного сектору України
(у логіці моделі “Виживання → Адаптація → Резильєнтність →
Відновлення”)

Воєнний кейс	Стадія моделі	Інституційний механізм	Управлінські рішення підприємств	Результат
Логістична блокада експорту	Виживання	Міжнародні домовленості, тимчасові регуляторні послаблення	Переорієнтація збуту, мінімізація обсягів, короткі контракти	Збережено 80 % експортного потенціалу
Альтернативна логістика (Дунай, ЄС)	Адаптація	Інтеграція з митною та транспортною системою ЄС	Перебудова ланцюгів постачання, зміна графіків виробництва	40–60 % експорту через альтернативні маршрути
Релокація виробничих потужностей	Адаптація	Державні та донорські програми підтримки	Переміщення переробки, складів, елеваторів	Збереження безперервності діяльності
Страхування та компенсації	Резильєнтність	Пілотні страхові та гарантійні механізми	Формування резервів, обмеження інвестиційних ризиків	Часткова стабілізація доходів
Відновлення логістики та експорту	Відновлення	Інституційна стабілізація правил і підтримки	Повернення до середньострокового планування	Поступове відновлення обсягів експорту

Джерело: розробка автора.

Додаток В.3

Узагальнена методична база дослідження інституційного забезпечення управління
аграрним виробництвом

Група методів	Метод / підхід	Об'єкт аналізу	Аналітичне призначення	Джерела даних
Економічні	Інституційний аналіз	Формальні та неформальні інститути	Оцінка впливу інституційного середовища на управління аграрним виробництвом	Законодавство України, Мінагрополітики, OECD
	Трансакційний підхід	Трансакційні витрати підприємств	Виявлення прихованих втрат ефективності та бар'єрів адаптації	ДССУ, опитування підприємств
	Аналіз прав власності	Земельні та майнові відносини	Оцінка інвестиційних стимулів і ризиків	ДССУ, Держгеокадастр, World Bank
	Агентський підхід	Відносини «власник–менеджер», «держава–фермер»	Аналіз конфліктів інтересів і стимулів	Контрактні дані, кейс-стаді
Статистичні та економетричні	Кореляційно-регресійний аналіз	Результативні показники аграрного сектору	Кількісна оцінка впливу інституційних чинників	ДССУ, Eurostat, FAOSTAT
	Кластерний аналіз	Регіони, групи господарств	Типологізація за рівнем інституційного розвитку	ДССУ, Eurostat
Соціологічні	Анкетування, інтерв'ю	Фермери, менеджери, громади	Оцінка сприйняття та довіри до інститутів	Авторські опитування, профільні дослідження
Кейс-стаді	Аналіз конкретних випадків	Підприємства, кластери, проєкти	Виявлення інституційних факторів успіху/невдач	Звіти підприємств, FAO, OECD
Моделювання	Сценарне та факторне моделювання	Альтернативи інституційної політики	Оцінка адаптивного потенціалу та резильєнтності	ДССУ, FAO, Eurostat, експертні оцінки

Джерело: власна розробка автора

Додаток В.4

Ключові показники статистичного аналізу інституційного забезпечення виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств

Показник	Статистична форма (ДССУ)	Інституційний зміст показника	Етап резильєнтної трансформації
Обсяг валової продукції	Форма № 50-сг	Загальна результативність функціонування підприємства в інституційному середовищі	Вживання
Дохід (виручка) від реалізації	Форма № 21-заг	Ефективність інститутів збуту та контрактних відносин	Вживання / Адаптація
Собівартість продукції	Форма № 10-зез	Рівень трансакційних і регуляторних витрат	Вживання
Рентабельність виробництва	Форма № 50-сг	Узгодженість інституційних стимулів і економічних результатів	Адаптація
Площа та структура землекористування	Форма № 29-сг	Реалізація та захищеність прав землекористування	Вживання
Врожайність основних культур	Форма № 29-сг	Ефективність інституційного супроводу виробничих процесів	Адаптація
Продуктивність праці	Форма № 50-сг	Інституційні стимули до інвестування в людський капітал	Резильєнтність
Капітальні інвестиції	Форма № 50-сг	Рівень інституційної довіри та захищеності прав інвестора	Відновлення
Участь у програмах державної підтримки	Адміністративні дані	Доступність і результативність інститутів державної допомоги	Резильєнтність
Страхування аграрних ризиків	Адміністративні дані	Розвиненість інститутів управління ризиками	Резильєнтність

Джерело: розробка автора

Додаток В.5

ЄС – Україна: порівняння інформаційно-статистичних систем дослідження
інституційного забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств

Критерій порівняння	Європейський Союз	Україна	Напрями адаптації для України
Система мікрорівневих даних	FADN – єдина мережа облікових даних ферм	Відсутня єдина система; фінзвітність підприємств	Запровадження національної аграрної облікової мережі за моделлю FADN
Гармонізована статистика	Eurostat, уніфіковані методики	ДССУ, національні форми	Гармонізація форм і показників із стандартами ЄС
Адміністративні дані підтримки	Реєстри CAP (прямі виплати, еко-схеми)	Реєстри програм держпідтримки	Інтеграція реєстрів підтримки зі статистикою підприємств
Індикатори інституційного впливу	PSE, GSSE (OECD), CAP-індикатори	Окремі бюджетні показники	Впровадження системи індикаторів інституційної ефективності
Панельні та часові дані	Довгі часові ряди, панельні вибірки	Фрагментарні ряди	Формування панельних баз даних сільськогосподарських підприємств
Облік резильєнтності	Індикатори доходної стабільності та ризиків	Початковий етап	Розробка показників стійкості та адаптаційної спроможності
Інтеграція джерел	Поєднання статистичних і адмінданих	Обмежена інтеграція	Створення єдиної платформи аграрних даних

Джерело: розробка автора.

Додаток Д.1

Джерела інформації та напрями оцінки ефективності державної і
регіональної підтримки діяльності сільськогосподарських підприємств

Джерела інформації	Основні показники	Напрямок оцінки ефективності	Рівень аналізу	Очікуваний інституційний ефект
Державний бюджет України, Мінагрополітики	Обсяг і структура програм підтримки	Масштаби та пріоритети державної підтримки	Макро	Стабілізація інституційного середовища
Регіональні програми підтримки (ОДА)	Обсяг фінансування, кількість отримувачів	Територіальна адресність і диференціація	Мезо	Зменшення регіональних диспропорцій
ДССУ, форма № 50-сг	Обсяг виробництва, прибуток, рентабельність	Економічна результативність підтримки	Мікро	Підвищення фінансової стійкості
ДССУ, форма № 21-заг	Дохід від реалізації, ціни	Ринковий ефект підтримки	Мікро	Посилення інститутів збуту
Фінансова звітність підприємств	Капітальні інвестиції	Інвестиційний ефект підтримки	Мікро	Відновлення та модернізація
Адміністративні реєстри програм	Частка підприємств-отримувачів	Доступність і справедливості розподілу	Мікро / Мезо	Зростання інституційної довіри
Дані банків і страхових компаній	Пільгові кредити, страхове покриття	Фінансово-ризиковий ефект підтримки	Мікро	Підвищення резильєнтності

Джерело: розробка автора.

Додаток Д.2

Авторські пропозиції щодо удосконалення методичних підходів та
інструментарію дослідження інституційного забезпечення управління
виробничою діяльністю в аграрному секторі

Напрямок удосконалення	Сутність методичної пропозиції	Аналітичний інструментарій	Очікуваний науково-практичний результат
Розширення інституційного підходу	Інтеграція концепції резильєнтності в аналіз інституційного середовища	Етапи «виживання – адаптація – резильєнтність – відновлення»	Динамічне оцінювання впливу інституцій на управління
Багаторівневий аналіз	Поєднання макро-, мезо- та мікрорівнів дослідження	Аналіз державної політики, регіональних програм і підприємств	Узгодженість висновків і зниження фрагментарності аналізу
Удосконалення статистичної бази	Формування панельних баз даних аграрних підприємств	Панельні регресійні моделі, інтегральні індекси	Оцінка довгострокових інституційних ефектів
Інтеграція кількісних і якісних методів	Поєднання статистичного аналізу з соціологічними дослідженнями	Анкетування, інтерв'ю, експертні оцінки	Урахування поведінкових і неформальних чинників
Розвиток кейс-орієнтованого аналізу	Дослідження підприємств, кооперативів, кластерів	Кейс-стаді, порівняльний аналіз	Виявлення інституційних факторів успіху та ризиків
Сценарне та прогностичне моделювання	Аналіз альтернатив інституційної політики	Сценарні моделі, факторний аналіз	Підвищення якості стратегічних рішень
Інституціоналізація методики	Формування уніфікованого методичного підходу	Комплексна методична схема	Підвищення порівнянності та практичної застосовності результатів

Джерело: розробка автора.

Рівень рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських
підприємств, %

Рік	Всього	В т.ч.		
		великі	середні	малі
2010	22,9	29,8	23,2	17,9
2015	41,7	54,3	37,8	41,4
2020	18,6	16,0	18,5	19,8
2021	40,3	46,3	37,3	41,4
2022	20,0	22,8	19,2	19,5
2023	12,0	14,5	10,4	12,5
2024	22,7	22,9	22,6	22,7
2024 р. у в.п. до				
2010 р.	-0,2	-6,9	-0,6	4,8
2023 р.	10,7	8,4	12,2	10,2

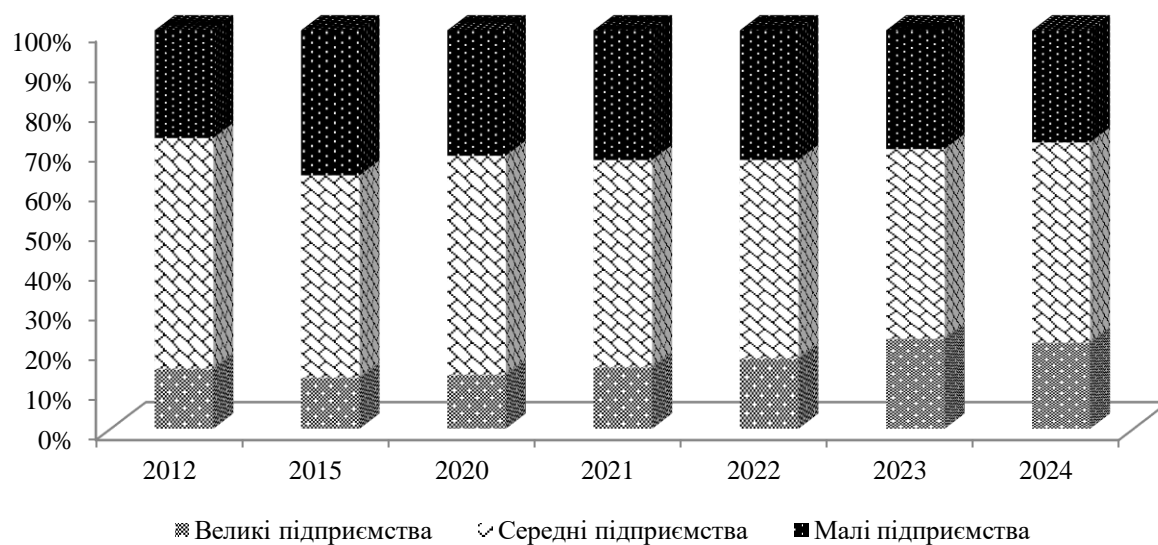
Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Додаток Д.4

Динаміка інвестиції в основний капітал сільськогосподарських підприємств, млн. грн

Роки	Капітальні інвестиції підприємств	У тому числі							
		капітальні інвестиції у матеріальні активи	з них				капітальні інвестиції у нематеріальні активи	з них	
			у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання		у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
2012	19205,8	19140,3	47,5	401,2	4887,3	11801,1	65,5	14,8	19,2
2015	29798,48	29619,5	52,4	987,2	5763,6	19880,4	179,0	4,0	25,6
2016	50319,59	50048,2	96,0	574,3	7659,1	38224,5	271,4	2,6	36,9
2020	50634,3	49732,9	272,1	621,6	10279,4	32941,9	901,4	5,9	44,1
2021	69966,3	68259,1	180,6	1084,0	12791,0	47802,6	1707,2	9,9	105,7
2022	51355,69	50273,9	60,0	422,4	9486,6	34446,3	1081,8	1,4	67,1
2023	65150,63	63325,7	112,5	587,4	12503,0	42093,2	1824,9	25,6	100,9
2024	81764,6	79505,9	2844,5	866,5	15105,3	53863,6	2258,6	10,3	417,6
2024 р. в % до									
2012 р.	425,7	415,4	5988,4	216,0	309,1	456,4	3448,2	69,6	2175,0
2023 р.	125,5	125,6	2528,4	147,5	120,8	128,0	123,8	40,2	413,9

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.



Структура інвестицій в великі, середні та малі сільськогосподарські підприємства

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Динаміка зайнятих в сільськогосподарських підприємствах

Рік	Усього, тис. осіб	В тому числі					
		суб'єкти великого підприємництва		суб'єкти середнього підприємництва		суб'єкти малого підприємництва	
		тис. осіб	в % до усього	тис. осіб	в % до усього	тис. осіб	в % до усього
2010	811,7	32,9	4,1	515,8	63,5	263,0	32,4
2015	642,6	48,3	7,5	—	—	—	—
2020	576,0	38,6	6,7	—	—	—	—
2021	576,1	43,3	7,5	263,4	45,7	269,3	46,7
2022	488,6	34,5	7,1	232,1	47,5	221,9	45,4
2023	456,9	66,6	14,6	180,5	39,5	209,9	45,9
2024	486,0	68,6	14,1	—	—	—	—
2024 р. в % до							
2010 р.	59,9	208,5	10 в.п.	—	—	—	—
2023 р.	106,4	103,0	-0,5 в.п.	—	—	—	—

Джерело: складено за даними Державної податкової служби України.

Додаток Е.2

Експортна активність сільськогосподарських підприємств як індикатор
інституційної інтеграції

Рік	Експорт агропродовольства, млрд дол. США	Частка у загальному експорті, %	Кількість експортерів, од.	Частка сертифікованого експорту, %	Експорт на 1 експортера, млн дол.
2020	22,4	45,1	6180	41	3,62
2021	27,7	41,0	6540	45	4,23
2022	23,4	53,1	5420	47	4,32
2023	21,9	61,4	5610	49	3,90
2024	23,6	58,7	5780	51	4,08
2024 р. в % до					
2020 р.	105,4	13,1 в.п.	93,5	10 в.п.	112,7
2023 р.	107,8	-2,7 в.п.	103,0	2 в.п.	104,6

Джерело: складено за даними Державної податкової служби України.

Додаток Е.3

Динаміка обсягів валової продукції сільського господарства за категоріями
виробників, млн грн (у постійних цінах 2021 р.)

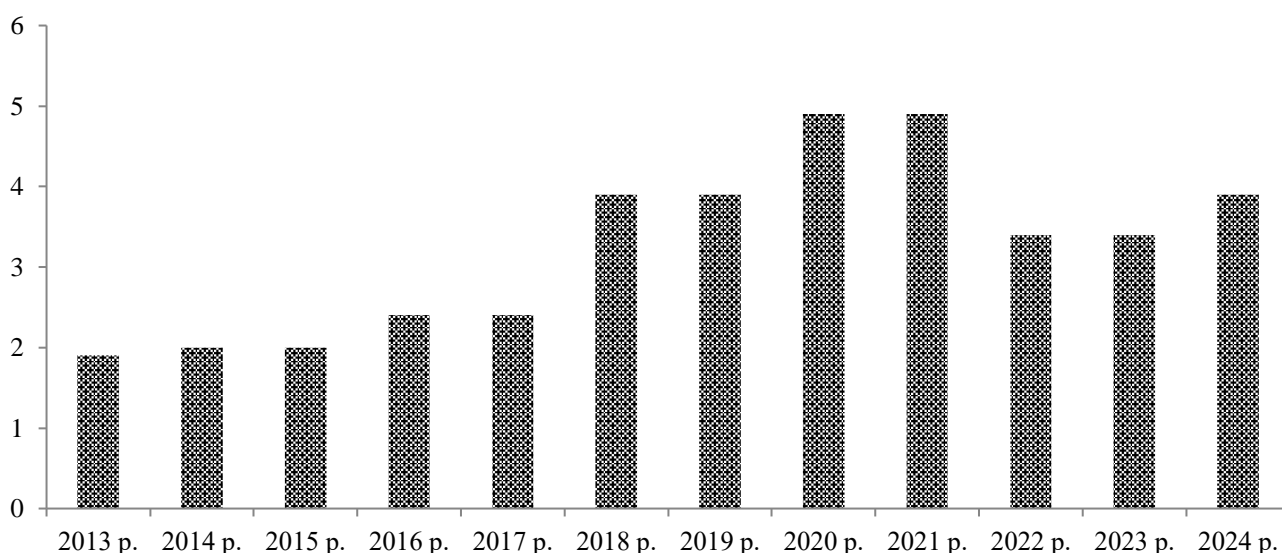
Рік	Продукція сільського господарства	З неї продукція			
		рослинництва		тваринництва	
		млн грн	в % до всього	млн грн	в % до всього
2010	497298,4	397189,4	79,9	100109,0	20,1
2015	709674,9	587622,3	82,8	122052,6	17,2
2020	762068,3	632555,9	83,0	129512,4	17
2021	931624,7	804968,1	86,4	126656,6	13,6
2022	672143,3	555626,4	82,7	116516,9	17,3
2023	782637,5	660346,0	84,4	122291,5	15,6
2024	765876,9	637225,7	83,2	128651,2	16,8
2024 р. в % до					
2010 р.	154,0	160,4	3,3 в.п.	128,5	-3,3 в.п.
2023 р.	97,9	96,5	-1,2 в.п.	105,2	1,2 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.



Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств, які спеціалізуються на вирощуванні зернових, бобових культур і насіння олійних культур та інших видах діяльності в рослинництві

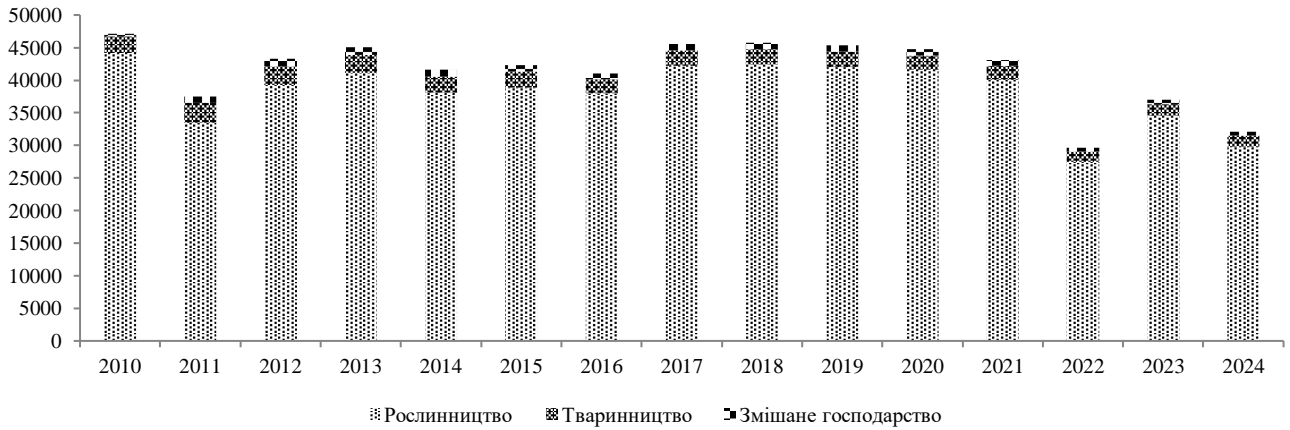
Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.



Динаміка частки сільськогосподарських угідь на які були внесення органічні добрива, %

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Додаток Ж.1



Динаміка сільськогосподарських підприємств, які спеціалізуються на виробництві продукції рослинництва, тваринництва та на змішаному господарюванні

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Додаток Ж.2

Динаміка дебіторської заборгованості великих, середніх, малих сільськогосподарських підприємств

Рік	Всього	В тому числі підприємства					
		великі		середні		малі	
		млн грн	в % до всього	млн грн	в % до всього	млн грн	в % до всього
2013	98290,2	21637,1	22,0	47652,7	48,5	29000,4	29,5
2015	342782,5	76051,3	22,2	126809,6	37,0	139921,6	40,8
2020	329628,1	47331,8	14,4	136421,2	41,4	145875,1	44,3
2021	381480,6	64988,7	17,0	152641,2	40,0	163850,7	43,0
2022	428134,2	79872,5	18,7	172402,0	40,3	175859,8	41,1
2023	432974,6	79431,2	18,3	167909,5	38,8	185633,9	42,9
2024	509812,5	111102,4	21,8	190204,6	37,3	208505,5	40,9
2024 р. в % до							
2013 р.	518,7	513,5	-0,2 в.п.	399,1	-11,2 в.п.	719,0	-11,4 в.п.
2023 р.	117,7	139,9	3,5 в.п.	113,3	-1,5 в.п.	112,3	-2 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

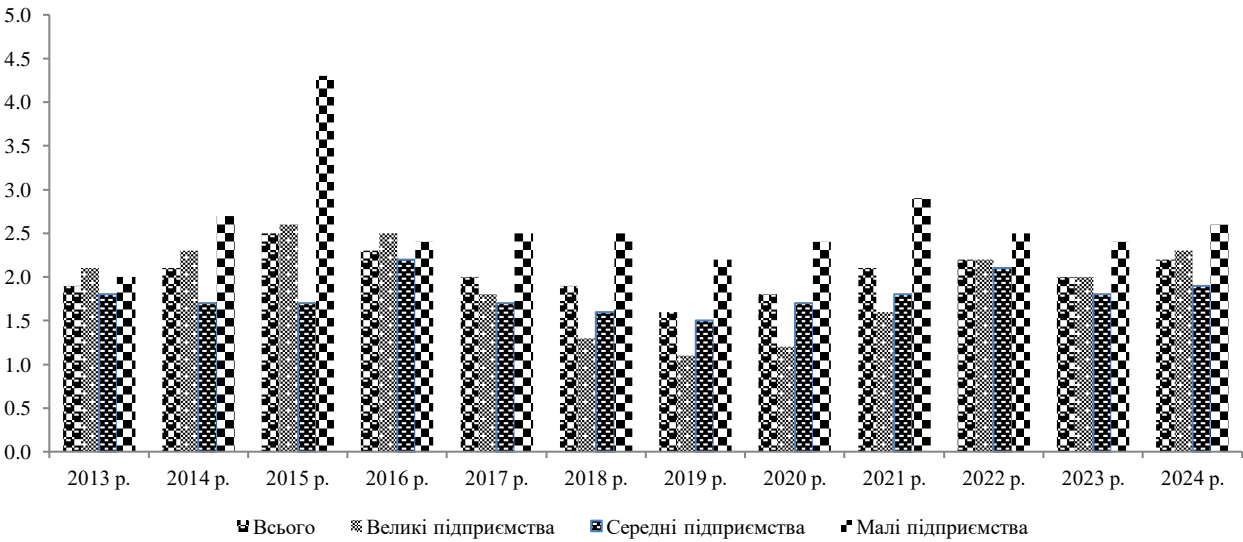
Додаток Ж.3

Динаміка поточної кредиторської заборгованості великих, середніх та малих сільськогосподарських підприємств

Рік	Всього	В тому числі підприємства					
		великі		великі		великі	
		млн грн	в % до всього	млн грн	в % до всього	млн грн	в % до всього
2013	50566,8	10264,8	20,3	26063,8	51,5	14238,2	28,2
2015	136982,5	29012,1	21,2	75586,5	55,2	32384,0	23,6
2020	179627,2	39912,0	22,2	79307,6	44,2	60407,6	33,6
2021	181588,6	40073,2	22,1	85877,0	47,3	55638,3	30,6
2022	190332,3	36490,5	19,2	83042,9	43,6	70799,0	37,2
2023	211630,5	39680,0	18,7	93127,1	44,0	78823,4	37,2
2024	230278,9	49164,1	21,3	99718,6	43,3	81396,2	35,3
2024 р. в до							
2013 р.	455,4	479,0	1 в.п.	382,6	-8,2 в.п.	571,7	7,1 в.п.
2023 р.	108,8	123,9	2,6 в.п.	107,1	0,7 в.п.	103,3	-1,9 в.п.

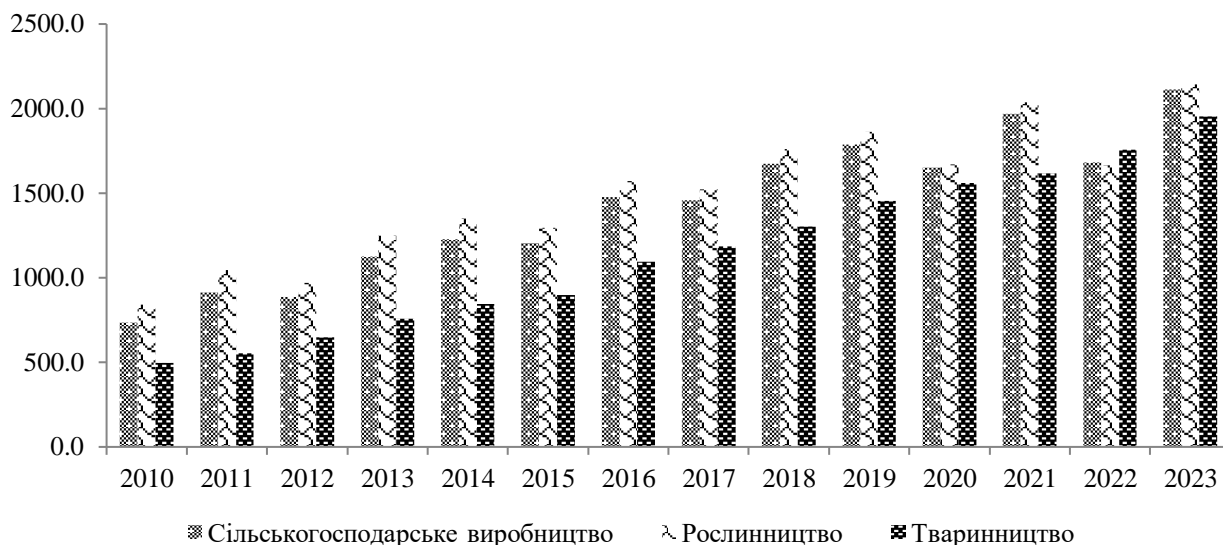
Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Додаток Ж.4

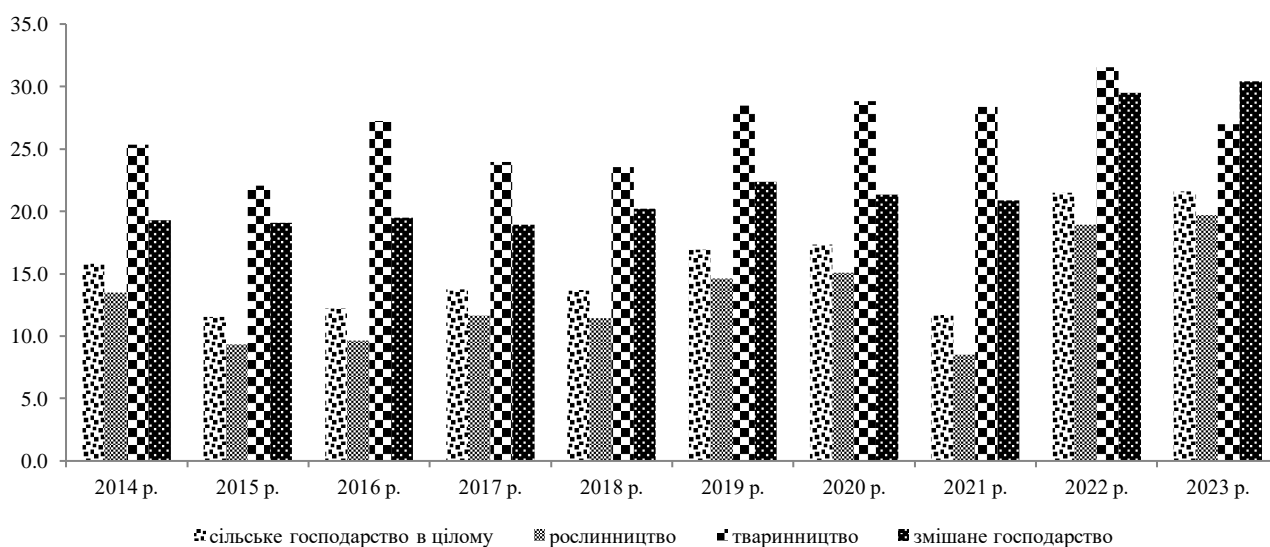


Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.



Динаміка продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах в цілому, в тому числі рослинництві та тваринництві, грн /одного працівника
Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.



Частка збиткових сільськогосподарських підприємств в цілому, та які спеціалізуються на рослинництві, тваринництві та здійснюють змішане господарство, %

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Додаток 3.2

Динаміка фінансового результату та частки збиткових великих, середніх та малих сільськогосподарських підприємств

Рік	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства	
	фін. результат до оподаткування, млн. грн	%, до підприємств, які одержали збиток	фінансовий результат до оподаткування, млн грн	%, до підприємств, які одержали збиток	фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн. грн	%, до підприємств, які одержали збиток
2010	2611,7	23,1	12412,0	16,2	2268,1	34,2
2015	24786,2	17,2	44189,9	8,4	34161,5	11,7
2020	8794,1	25,0	40610,2	16,0	32826,3	17,4
2021	48273,3	8,2	103270,5	7,0	88438,8	12,0
2022	18306,3	15,4	40516,0	19,5	28436,1	21,6
2023	15746,3	20,5	24181,5	23,3	25425,2	21,5
2024	32635,3	9,6	68034,6	11,3	68443,9	16,2
2024 р. в % до						
2010 р.	1249,6	-13,5 в.п.	548,1	-4,9 в.п.	3017,7	18 в.п.
2023 р.	207,3	-10,9 в.п.	281,3	-12,3	269,2	-5,3 в.п.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Додаток 3.3

Коефіцієнт автономії сільськогосподарських підприємств за розмірами

Рік	В цілому	В тому числі підприємства		
		великі	середні	малі
2013	0,496	0,501	0,499	0,485
2020	0,549	0,542	0,538	0,553
2021	0,594	0,593	0,590	0,596
2022	0,567	0,562	0,559	0,574
2023	0,576	0,573	0,571	0,587
2023 р. в % до				
2013 р.	116,1	114,4	114,4	121,0
2022 р.	101,6	102,0	102,1	102,3

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Додаток 3.4

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами
сільськогосподарських підприємств за розмірами

Рік	В цілому	В тому числі підприємства		
		великі	середні	малі
2013	0,196	0,21	0,19	0,16
2020	0,269	0,28	0,26	0,29
2021	0,369	0,33	0,31	0,34
2022	0,352	0,29	0,27	0,30
2023	0,360	0,32	0,30	0,34
2023 р. в % до				
2013 р.	183,7	152,4	157,9	212,5
2022 р.	102,3	110,3	111,1	113,3

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Додаток 3.5

Динаміка середніх цін продукції сільського господарства, реалізованої
сільськогосподарськими підприємствами грн/т

Рік	Культури зернові та зернобобові	Насіння культур олійних	Буряк цукровий фабричний	Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	Молоко	Яйця, за тис. шт.
2010	1120,9	2942,6	478,5	10797,1	2938,7	470,6
2015	2912,1	7531,5	788,6	21966,2	4347,3	1333,2
2020	4794,1	10852,9	871,5	32490,6	8839,9	1258,6
2021	6296,1	16418,5	1164,1	37380,5	10300,7	1877,3
2022	6399,8	15015,0	1572,2	45676,9	10969,0	2328,3
2023	5675,5	13072,6	1635,4	53186,6	12234,4	3047,1
2023 р. % до						
2010 р.	506,3	444,3	341,8	492,6	416,3	647,5
2022 р.	88,7	87,1	104,0	116,4	111,5	130,9

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Додаток К.1

Ключові проблеми інституційного середовища управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств та напрями їх удосконалення

Проблема	Інституційна дисфункція	Економічні та управлінські наслідки	Напрямок удосконалення інституційного забезпечення
Неповнота ринкової інфраструктури аграрного сектору	Недорозвиненість організованих аграрних ринків, відсутність повноцінної товарної біржі, домінування посередницьких каналів збуту	Непрозоре ціноутворення, зростання транзакційних витрат, залежність виробників від обмеженого кола трейдерів, відсутність інструментів хеджування ризиків	Формування інституційних умов для розвитку біржової торгівлі, контрактних платформ, аграрних торговельних хабів
Обмежений доступ до фінансових ресурсів	Недостатня спроможність банківських і небанківських інститутів агрокредитування, слабкий розвиток агрострахування	Низька інвестиційна активність, уповільнене оновлення основних засобів, фінансова вразливість малих і середніх підприємств	Розвиток системи агрокредитування, гарантійних фондів, аграрних розписок, інституцій агрострахування та цільової державної підтримки
Недостатній розвиток аграрної кооперації	Низька інституційна спроможність кооперативів, слабкі механізми саморегулювання та горизонтальної координації	Фрагментація виробників, втрата ефекту масштабу, обмежений доступ до інфраструктури збуту і переробки	Посилення інституційної підтримки кооперативів, розвиток галузевих асоціацій і саморегулювальних організацій
Обмеженість інформаційно-дорадчого забезпечення	Недостатній розвиток інститутів знань, слабка координація дорадчих служб, фрагментарність агроконсалтингу	Повільне впровадження інновацій, низька адаптація до кліматичних і ринкових змін, зниження якості управлінських рішень	Формування мережі дорадчих центрів, інтеграція науки, освіти й бізнесу, розвиток цифрових платформ обміну знаннями
Регуляторні та адміністративні бар'єри	Надмірна складність процедур, непрозорість розподілу підтримки, фрагментарна цифровізація регулювання	Зростання адміністративних витрат, корупційні ризики, зниження оперативності управління виробництвом	Подальша дерегуляція, гармонізація з нормами ЄС, повна цифровізація державних сервісів для агровиробників

Джерело: узагальнення автора.

Додаток К.2

Концептуальні засади удосконалення інституційного забезпечення
управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств

Принцип / напрям	Зміст принципу	Інституційний ефект для управління виробництвом
Системність і комплексність	Розгляд інституційного забезпечення як цілісної системи узгоджених правових, економічних, соціальних та організаційних інститутів; координація реформ у сфері земельних відносин, фінансів, ринкової інфраструктури, науково-дорадчого забезпечення та державного управління	Формування синергії між інституціями, зменшення фрагментарності регулювання, підвищення узгодженості управлінських рішень
Орієнтація на ефективність та інноваційність	Оцінювання інститутів через їхній вплив на продуктивність і технологічне оновлення; впровадження принципів «smart regulation», розвиток інноваційних кластерів, агротехнологічних інкубаторів, грантових програм	Зростання продуктивності, прискорення модернізації виробництва, стимулювання інноваційної активності аграрних підприємств
Підзвітність і прозорість інституцій	Запровадження цифрових платформ управління («digital by default»), відкритого адміністрування державної підтримки, оцифрування реєстрів, механізмів громадського контролю та аудиту	Підвищення довіри до інституцій, зменшення корупційних ризиків, розширення доступу аграріїв до інституційних сервісів
Партнерство держави, бізнесу та громади (PPP+Community)	Розвиток державно-приватного партнерства, кластерних моделей, кооперативних і громадських інститутів; держава – фасилітатор, бізнес – рушій зростання, громада – носій соціального капіталу	Формування мережевої моделі управління, залучення інвестицій, підвищення ефективності використання локальних ресурсів
Урахування соціальної та регіональної специфіки	Диференціація інституційних механізмів залежно від розміру підприємств і регіональних умов; адресна державна підтримка; посилення ролі територіальних громад у розвитку аграрного сектору	Зменшення структурних диспропорцій, підвищення адаптивності управління до локальних умов, підтримка малих і середніх виробників
Стійкість та антикризова спроможність інституцій	Формування страхових і резервних механізмів, кризових фінансових інструментів, процедур екстреної підтримки та міжнародної допомоги; інституціоналізація антикризового реагування	Підвищення резильєнтності аграрних підприємств, зниження втрат від криз і шоків, забезпечення безперервності виробничої діяльності

Джерело: розробка автора.

Додаток К.3

Динаміка прогнози значення продуктивності праці в рослинництві, тваринництві та
сільськогосподарських підприємствах в цілому

Рік	Інерційний сценарій			Сценарій помірних інституційних реформ			Сценарій прискорених інституційних реформ		
	с.-г. виробництво	рослинництво	тваринництво	с.-г. виробництво	рослинництво	тваринництво	с.-г. виробництво	рослинництво	тваринництво
2026	2285,5	2319,8	2116,2	2330,3	2365,3	2157,7	2375,1	2410,8	2199,2
2027	2331,2	2366,2	2158,5	2423,5	2459,9	2244,0	2517,6	2555,4	2331,1
2028	2377,8	2413,5	2201,7	2520,4	2558,3	2333,8	2668,6	2708,7	2471,0
2029	2425,3	2461,8	2245,7	2621,2	2660,6	2427,1	2828,7	2871,2	2619,3
2030	2473,8	2511,0	2290,6	2726,0	2767,0	2524,2	2998,4	3043,5	2776,5
2030 р. в % до									
2026 р.	108,2	108,2	108,2	117,0	117,0	117,0	126,2	126,2	126,3
2029 р.	102,0	102,0	102,0	104,0	104,0	104,0	106,0	106,0	106,0

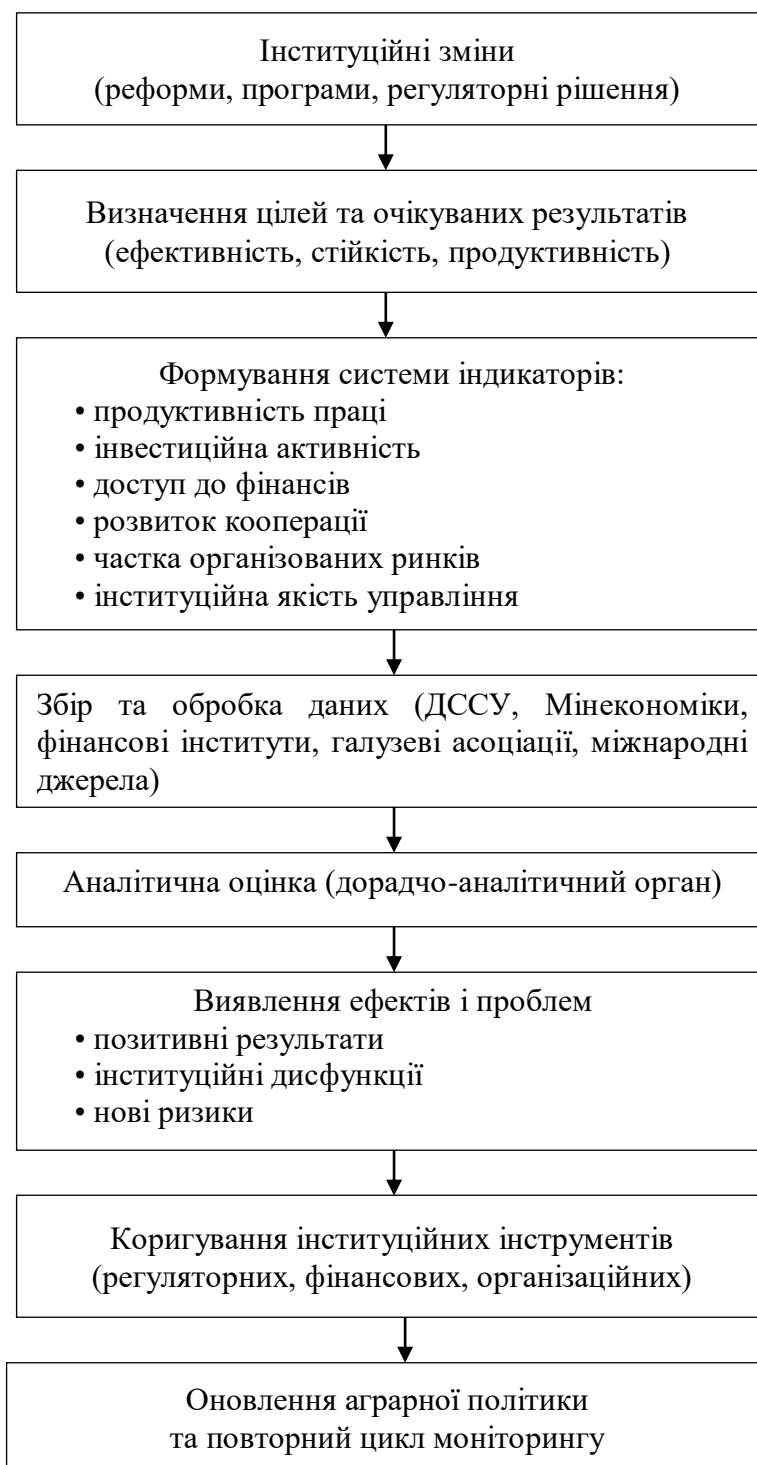
Джерело: розрахунки автора.

Електронні торговельні платформи в аграрному секторі як інструмент
інституційного розвитку ринків

Назва платформи / тип	Основні види продукції	Інституційні учасники	Функціональне призначення	Управлінський та економічний ефект
Електронні аукціони Prozorro. Продажі (аграрний сегмент)	Зернові, олійні культури, продукція держпідприємств	Держава, держпідприємства, агровиробники, трейдери	Проведення відкритих електронних аукціонів, формування конкурентних цін	Підвищення прозорості реалізації, зниження корупційних і транзакційних витрат
Приватні аграрні маркетплейси (B2B-платформи)	Зерно, олійні, корми, продукція тваринництва	Аграрні підприємства, трейдери, переробники	Прямі контракти купівлі-продажу, пошук контрагентів	Скорочення посередників, підвищення оперативності збутових рішень
Національна електронна аграрна біржа (перспективна модель)	Зерно, олійні, молочна продукція, м'ясо	Держава, галузеві асоціації, виробники, переробники	Регулярні торги, стандартизація контрактів, індикативні ціни	Формування стабільних цінових сигналів, підтримка стратегічного планування
Електронні платформи контрактного землеробства	Продукція під форвардні та ф'ючерсні контракти	Виробники, переробники, фінансові установи	Укладання довгострокових контрактів із фіксованими умовами	Зниження цінових ризиків, підвищення передбачуваності і доходів
Кооперативні електронні платформи збуту	Молочна продукція, овочі, фрукти, м'ясо	С.-г. кооперативи, фермери, громади	Агрегація пропозиції дрібних виробників	Посилення ринкових позицій малих господарств
Інтегровані цифрові агроплатформи (AgriTech-екосистеми)	С.-г. продукція + супутні послуги	Виробники, логістичні оператори, банки	Торгівля, логістика, фінансування, аналітика	Комплексна оптимізація управлінських рішень
Міжнародні електронні торговельні платформи	Експортна агропродукція	Українські експортери, іноземні покупці	Доступ до зовнішніх ринків	Диверсифікація збуту, інтеграція в глобальні ланцюги

Джерело: розробка автора.

Додаток К.5



Структурно-логічна схема моніторингу та оцінювання ефективності інституційних змін

Джерело: розробка автора.

Додаток Л.1

Результати моделювання оптимізації сільськогосподарських площ

Культура	Результати моделювання			Площа 2024 р., рент. 20%, урожай. нормативна		
	площа норматив, тис. га	прибуток 1 га, грн	прибуток усього, млн грн	площа факт 2024 р., тис га	прибуток 1 га	прибуток усього млн грн
пшениця озима	4487,1	6600	29615	4705,4	6600	31056
пшениця яра	132,4	5500	728	178,4	5500	981
жито озиме	84,2	2128	179	69,7	2128	148
гречка	45,8	3775	173	90,3	3775	341
кукурудза	2563,0	8400	21529	4070,5	8400	34192
ячмінь озимий	42,0	6000	252	565,5	6000	3393
ячмінь ярий	1449,6	4905	7110	832,7	4905	4084
горох	721,3	6370	4594	296,2	6370	1887
овес	170,1	4000	680	173,8	4000	695
просо	40,8	4060	166	92,6	4060	376
сорго	512,6	4550	2332	17,9	4550	81
рис	3,0	27900	84	3,0	27900	84
інші зернові	0,0	5250	0	10,4	5250	55
	10251,9		67443	11106,4		77373

Джерело: розробка автора.

Додаток Л.2

Розрахунок умовного прибутку за фактичними даними 2024 року

Культура	Факт				
	площа 2024 р., тис. га	урожайність, ц/га	прибуток 1 ц, грн	прибуток 1 га, грн	прибуток усього, млн грн
Пшениця озима	4705,4	45,9	90	4151	19533
Пшениця яра	178,4	46,0	90	4160	742
Жито озиме	69,7	31,1	-40	-1241	-86
Гречка	90,3	12,5	-4	-50	-5
Кукурудза	4070,5	66,0	118	7798	31740
Ячмінь озимий	565,5	43,8	76	3323	1879
Ячмінь ярий	832,7	34,1	76	2587	2154
Горох	296,2	22,0	184	4048	1199
Овес	173,8	26,3	43	1124	195
Просо	92,6	16,9	1	17	2
Сорго	17,9	27,7	130	3601	64
Рис	3,0	48,3	614	29656	89
Інші зернові	10,4	32,0	79	2528	26
	11106				57533

Джерело: розробка автора.

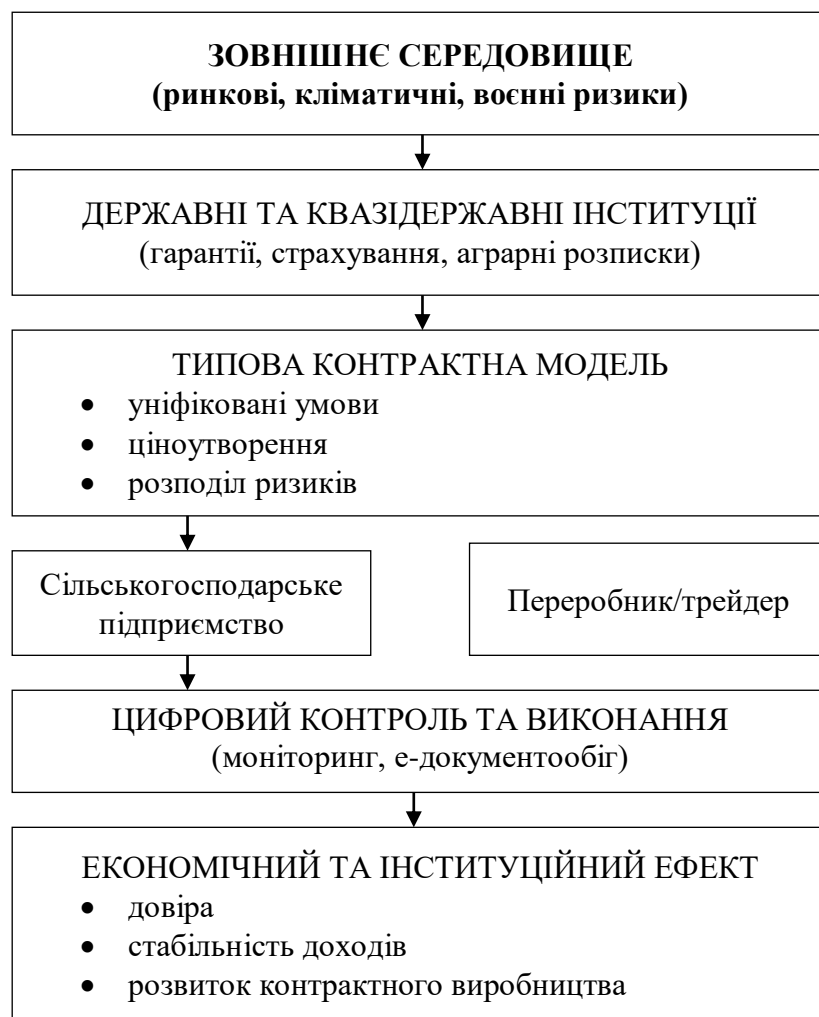
Додаток Л.3

Зіставлення площ посівів і сумарного прибутку

Культура	Норматив, тис га	Прибуток усього, млн. грн	Факт 2024 р., тис га	Прибуток усього	Прибуток на 1 га
Пшениця озима	4487	29615	4705,4	31056	6600
Пшениця яра	132	728	178,4	981	5500
Жито озиме	84	179	69,7	148	2128
Гречка	46	173	90,3	341	3775
Кукурудза	2563	21529	4070,5	34192	8400
Ячмінь озимий	42	252	565,5	3393	6000
Ячмінь ярий	1450	7110	832,7	4084	4905
Горох	721	4594	296,2	1887	6370
Овес	170	680	173,8	695	4000
Просо	41	166	92,6	376	4060
Сорго	513	2332	17,9	81	4550
Рис	3	84	3,0	84	27900
Інші зернові	0	0	10,4	55	5250
Зернові усього	10251,9	67443	11106,4	77373	

Джерело: розробка автора.

Додаток Л.4



Структурно-логічна модель контрактного виробництва нішових і кормових культур

Джерело: розробка автора.

Додаток Л.5

Ключові напрями розвитку інформаційно-аналітичної системи управління
сільськогосподарським підприємством

Напрямок	Зміст і ключові елементи	Інструменти та цифрові рішення	Рівень управління	Управлінський та інституційний ефект
Інтеграція інформаційних систем	Поєднання внутрішніх облікових, виробничих і фінансових систем із державними та ринковими платформами	API-інтерфейси, державні реєстри, ERP	Стратегічний, тактичний	Зменшення дублювання даних, підвищення прозорості та нормативної відповідності
Цифровий облік ресурсів	Облік земельного банку, виробництва та технологічних операцій	GIS, супутникові дані, внутрішні бази	Тактичний, операційний	Раціоналізація використання ресурсів і контроль виробничих процесів
Аналітика зовнішнього середовища	Моніторинг цін, валютних курсів, кліматичних і галузевих показників	Хмарні сервіси, API, аналітичні платформи	Стратегічний	Підвищення адаптивності та зниження зовнішніх ризиків
Бізнес- та прогнозна аналітика	Дашборди, сценарні розрахунки, прогнозування показників	BI-платформи, ML-моделі	Тактичний, стратегічний	Обґрунтованість управлінських рішень і гнучкість планування
Управління компетенціями персоналу	Розвиток цифрових і аналітичних навичок менеджменту	Корпоративне навчання, цифрові платформи	Усі рівні	Підвищення якості управління та швидкості прийняття рішень
Кібербезпека та надійність даних	Захист інформації, резервування, контроль доступу	Системи кіберзахисту, хмарні сховища	Операційний	Стабільність функціонування та збереження даних

Джерело: розробка автора.

Додаток М.1

Аналітичні хаби на базі закладів вищої освіти як інституційний інструмент
розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення агробізнесу

Компонент аналітичного хабу	Функціональне наповнення	Ключові учасники	Аналітичні продукти	Інституційний та управлінський ефект
Базова інституційна платформа (ВНЗ)	Організація збору, обробки та зберігання аграрних даних; науково-методичний супровід	Профільні ВНЗ, наукові установи	Методики аналізу, стандарти даних	Інституціоналізація аналітики, підвищення якості даних
Збір і агрегування даних	Акумуляція знеособлених виробничих, фінансових, і технологічних показників	Агропідприємства, кооперативи	Галузеві бази даних	Зниження інформаційної асиметрії
Аналітичний модуль (hub-аналітика)	Обробка даних, порівняльний аналіз, бенчмаркінг	Аналітики, викладачі, аспіранти	Галузеві бенчмарки, рейтинги ефективності	Орієнтири для управлінських рішень
Цифрова інфраструктура	Платформи ВІ, сховища даних, API-доступ	ІТ-підрозділи ВНЗ, Tech-партнери	Дашборди, інтерактивні звіти	Доступність і оперативність аналітики
Освітньо-консультаційний блок	Навчання менеджерів, консалтинг, трансфер знань	ВНЗ, бізнес-школи, дорадчі служби	Тренінги, рекомендації	Підвищення управлінських компетенцій
Інституційна взаємодія	Координація з державними органами та асоціаціями	Мінекономіки, асоціації	Аналітичні звіти для політики	Узгодження рішень на рівні галузі
Зворотний зв'язок і розвиток	Адаптація моделей, оновлення методик	Усі учасники хабу	Оновлені індикатори	Стійкість і еволюція системи

Джерело: розробка автора.

Додаток М.2

Ключові інструменти CAP та авторські пропозиції щодо розвитку
інституційного середовища управління

Напрямок політики	Ключовий інструмент CAP	Суть інструменту	Авторські пропозиції для України	Очікуваний інституційний ефект
Законодавчий	Conditionality	Умовність державної підтримки	Законодавчо поєднати доступ до підтримки з дотриманням екологічних і управлінських стандартів	Передбачуваність правил, зниження інституційних ризиків
Законодавчий	Eco-schemes	Стимулювання сталих практик	Запровадити національні eco-schemes з акцентом на ґрунтозахист і цифровий контроль	Екологізація та модернізація управління
Стратегічний	CAP Strategic Plans	Довгострокове планування	Розробити національний стратегічний план розвитку аграрного сектору за логікою CAP	Узгодженість політики та стратегічна визначеність
Фінансовий	Pillar I–II	Доходна підтримка та інвестиції	Поєднати стабілізацію доходів із підтримкою інвестицій у модернізацію	Фінансова стійкість і відтворювальна спроможність
Фінансовий	Risk Management Tools	Управління ризиками	Запровадити агрострахування, гарантії та стабілізаційні фонди	Зниження виробничих і фінансових ризиків
Інституційний	AKIS	Знання та інновації	Інтегрувати науку, дорадництво й цифрові платформи управління	Зростання управлінської та інноваційної спроможності

Джерело: розробка автора.

Додаток М.3

**Ключові функції територіальних громад у розвитку інституційного
середовища управління аграрним виробництвом**

Ключова функція громади	Зміст діяльності	Авторські пропозиції	Очікуваний інституційний ефект
Стратегічне та просторове планування	Планування відбудови й розвитку з урахуванням нових економічних, безпекових і демографічних умов	Запровадити інтегровані стратегії розвитку громад, що поєднують аграрне виробництво, переробку, інфраструктуру та просторове планування	Керованість розвитку, узгодженість локальної економічної політики
Інвестиційно-підприємницька функція	Залучення інвестицій, робота з бізнесом, підготовка інфраструктурних і земельних майданчиків	Формувати локальні інвестиційні портфелі громад і механізми державно-приватного партнерства в аграрному секторі	Підвищення інвестиційної привабливості та економічної стійкості громад
Розвиток людського капіталу та соціальної сфери	Зайнятість, робота з населенням, соціальна інтеграція	Реалізовувати місцеві програми закріплення трудових ресурсів, професійної підготовки та розвитку цифрових навичок	Збереження людського капіталу, зростання управлінської спроможності
Міжмуніципальна кооперація та інституційне навчання	Спільні проєкти, обмін досвідом і практиками	Створювати міжгромадські партнерства для інфраструктурних і переробних проєктів; розвивати платформи обміну управлінськими практиками	Ефект масштабу, поширення інновацій, зниження інституційних витрат

Джерело: розробка автора.

Додаток М.4

Координація міжнародної допомоги: донори – уряд – інституційні
результати

Рівень взаємодії	Ключові учасники	Основні функції	Механізми координації	Очікувані інституційні результати
Міжнародні донори	ЄС, Світовий банк, FAO, IFAD, EBRD, двосторонні агенції	Фінансова підтримка, технічна допомога, трансфер знань і технологій	Узгодження пріоритетів у межах міждонорських робочих груп	Концентрація ресурсів, зменшення дублювання проєктів
Спільні міждонорські робочі групи	Донори + центральні органи влади	Формування спільних програм, координація інструментів підтримки	Єдині програмні рамки, узгоджені індикатори результативності	Перехід від проєктного до програмного підходу
Уряд (національний рівень)	Профільні міністерства, агентства відновлення	Визначення стратегічних пріоритетів, інтеграція допомоги в державну політику	Стратегічне планування, моніторинг і оцінювання	Узгодженість донорської допомоги з національними цілями
Секторальна реалізація	Територіальні громади, аграрні підприємства	Практична імплементація програм, використання ресурсів	Контракти, грантові та інвестиційні механізми	Підвищення управлінської та виробничої спроможності
Інституційні результати	Аграрний сектор загалом	Стійкість, ефективність управління, відтворення	Орієнтація на довгострокові ефекти	Зростання інвестиційної спроможності, фінансової резильєнтності та відтворювального потенціалу

Джерело: розробка автора.

Додаток М.5

Координація міжнародної допомоги: донори – уряд – інституційні
результати

Рівень взаємодії	Ключові учасники	Основні функції	Механізми координації	Очікувані інституційні результати
Міжнародні донори	ЄС, Світовий банк, FAO, IFAD, EBRD, двосторонні агенції	Фінансова підтримка, технічна допомога, трансфер знань і технологій	Узгодження пріоритетів у межах міждонорських робочих груп	Концентрація ресурсів, зменшення дублювання проєктів
Спільні міждонорські робочі групи	Донори + центральні органи влади	Формування спільних програм, координація інструментів підтримки	Єдині програмні рамки, узгоджені індикатори результативності	Перехід від проєктного до програмного підходу
Уряд (національний рівень)	Профільні міністерства, агентства відновлення	Визначення стратегічних пріоритетів, інтеграція допомоги в державну політику	Стратегічне планування, моніторинг і оцінювання	Узгодженість донорської допомоги з національними цілями
Секторальна реалізація	Територіальні громади, аграрні підприємства	Практична імплементація програм, використання ресурсів	Контракти, грантові та інвестиційні механізми	Підвищення управлінської та виробничої спроможності
Інституційні результати	Аграрний сектор загалом	Стійкість, ефективність управління, відтворення	Орієнтація на довгострокові ефекти	Зростання інвестиційної спроможності, фінансової резильєнтності та відтворювального потенціалу

Джерело: розробка автора.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях України:

1. Гомон О. В. Теоретичні засади стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 19. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.19.65> (0,32 д.а.).
2. Гомон О. В. Методичні підходи до управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19–20. С. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.100> (0,33 д.а.).
3. Желавська Н., Гомон О. Вплив інституціональної теорії на розвиток системи управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 684–692. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.684> (0,31 д.а., особистий внесок (0,20 д.а.), обґрунтовано еволюцію інституціональної теорії).
4. Желавська Н., Гомон О. Неформальні інститути в управлінні українськими агропідприємствами: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2025. № 1. С. 588–598. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.588> (0,31 д.а., особистий внесок (0,21 д.а.), обґрунтовано вплив неформальних інститутів на управління сільськогосподарських підприємств).
5. Гомон О. Роль інституційного середовища в ефективному управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.173> (0,33 д.а.).
6. Гомон О. В. Роль державних інституцій у системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. 16 с. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.96> (0,32 д.а.).

***Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних
Web of Science Core Collection та/або Scopus:***

7. Khakhula B., Kostyuk O., Lanchenko O., Antonyuk H., Homon O. Innovative tools for risk management of the production activities of agricultural enterprises in an institutional environment. *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27. No. 2. P. 136–153. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor2.2024.136> (0,43 д.а., особистий внесок здобувача (0,12 д.а.): обґрунтовано вплив інституцій на управління сільськогосподарськими підприємствами).

Матеріали науково-практичних конференцій:

8. Гомон О., Антонюк Г. Теоретичні підходи до трансформації поняття «управління підприємством». Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф., 25 березня 2025 р., Полтава. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2025. С. 73–74 (0,2 д.а., авторський внесок здобувача (0,1 д.а.) розкрито поняття «управління підприємством»).

9. Гомон О., Антонюк Г. Роль і місце теорій інституціоналізму у формуванні системи управління сільськогосподарськими підприємствами. Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 14–15 квітня 2025 р., Полтава. Полтава, 2025. С. 370–372 (0,2 д.а., авторський внесок здобувача (0,1 д.а.) обґрунтовано методи управління сільськогосподарськими підприємствами).

10. Гомон О., Антонюк Г. С. Роль і місце інституцій в управлінні сільського господарства. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 15 травня 2025 р. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 131–134 (0,2 д.а., авторський внесок здобувача (0,1 д.а.) обґрунтовано поняття «інститут» та «інституція»).

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрохолдінг Сквир»

09000, Київська обл., Білоцерківський р-н., м. Сквир, вул. Залізнична, буд. 57-Б
Код 41467823, ІПН 414678210203ЄДРПОУ, п/р UA073006140000026000500349366
в АТ "Креді Агріколь Банк", Тел. +380676087084, email: agroholding.skvira20@gmail.com

№ 184/10 від 01.10.2025р.

ДОВІДКА

на впровадження результатів дисертаційного дослідження
Гомона Олександра Вікторовича
на тему:

**«Інституційне забезпечення управління виробничою діяльністю
сільськогосподарських підприємств».**

Результати дисертаційного дослідження Гомона Олександра Вікторовича були впроваджені у виробничо-господарську діяльність ТОВ «Агрохолдінг Сквир» у рамках удосконалення інституційного середовища управління діяльністю суб'єкта господарювання. Реалізація зазначених результатів сприяла підвищенню узгодженості управлінських рішень та адаптації внутрішніх регламентів підприємства до сучасних інституційних умов функціонування аграрного сектору.

У процесі практичної діяльності ТОВ «Агрохолдінг Сквир» враховано пропозиції автора щодо оптимізації структури посівних площ основних видів зернових і зернобобових культур з урахуванням змін та нестабільності інституційного середовища функціонування аграрного сектору. Застосування зазначених рекомендацій дозволило підвищити обґрунтованість планування виробничої програми та забезпечити більш раціональне використання земельних ресурсів.

Також у практиці управління ТОВ «Агрохолдінг Сквир» були прийняті до впровадження пропозиції дисертанта щодо формування та застосування системи інституційного впливу, спрямованої на підвищення продуктивності праці, удосконалення організації виробничих процесів і підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Упровадження цих підходів створило передумови для зростання результативності праці та посилення мотивації персоналу в умовах трансформації виробничо-господарської діяльності.

Директор

В. В. В. В.



Віталій Козак



Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта Гомона Олександра Вікторовича за темою
«Інституційне забезпечення управління виробничою діяльністю
сільськогосподарських підприємств»

Результати дисертаційного дослідження аспіранта Гомона Олександра Вікторовича на тему «Інституційне забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» були використані у практичній діяльності ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗОЛОТІ ЛУКИ" Вінницька обл., Вінницький р-н, село Паріївка,

Наукові положення та практичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, застосовано під час удосконалення системи управління виробничою діяльністю підприємства, зокрема в частині формування внутрішніх інституційних регламентів, розподілу управлінських повноважень, координації виробничих процесів та підвищення узгодженості управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях. Запропоновані підходи були використані при оптимізації організаційної структури управління, впровадженні елементів ризик-орієнтованого та адаптивного управління з урахуванням галузевої специфіки сільськогосподарського виробництва.

Практичне використання результатів дослідження сприяло підвищенню ефективності управління виробничою діяльністю, покращенню координації між структурними підрозділами підприємства, посиленню інституційної спроможності управлінської системи та підвищенню стійкості господарської діяльності в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів.



Директор

Вадим Рекуненко



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

09117, пл. Соборна 8/1, м. Біла Церква, Київська обл., Україна, тел./факс (04563) 5-12-88 e-mail: bnau-rectorat@btsau.edu.ua

12.11.2025 № 136/57

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта Гомона Олександра Вікторовича за темою
**«Інституційне забезпечення управління виробничою діяльністю
сільськогосподарських підприємств»**

У процесі виконання дисертаційного дослідження аспірантом Гомоном Олександром Вікторовичем обґрунтовано теоретичні основи управління інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарськими підприємствами та запропоновано практичні рекомендації по її удосконалення.

Отримані результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі Білоцерківського національного аграрного університету при викладанні дисциплін: «Управлінський облік», «Менеджмент інноваційного проекту» та «Аграрний менеджмент».

Доктор с.-г. наук, професор,
перший проректор,
проректор з організаційної роботи
Білоцерківського національного
аграрного університету

Володимир НЕДАШКІВСЬКИЙ