

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.588>

JEL classification: O17, Q13, D02, L26, P32, Z13

UDC: 631.1:005.1:316.334.5(477)

Наталія ЖЕЛАВСЬКА

старший викладач,
кафедра економіки і менеджменту,
Університет економіки і підприємництва, Україна
E-mail: ksuwechka200@ukr.net
ORCID ID: 0009-0007-5305-2460

Олександр ГОМОН

аспірант,
Білоцерківський національний аграрний університет, Україна
ORCID ID: 0000-0003-3773-7391

НЕФОРМАЛЬНІ ІНСТИТУТИ В УПРАВЛІННІ УКРАЇНСЬКИМИ АГРОПІДПРИЄМСТВАМИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Управління сільськогосподарськими підприємствами в Україні – це надзвичайно динамічний та багатогранний процес, що формується під впливом численних чинників. Серед них не останню роль відіграють не лише офіційно закріплені формальні інститути – закони, регуляції, державні програми, договори та структури управління. Поряд з ними, а подекуди й визначальною силою, що направляє вектор розвитку та функціонування агросектору, є неформальні інститути. Ці неписані правила, усталені норми поведінки, глибоко вкорінені традиції, розгалужені соціальні зв'язки та неофіційні домовленості створюють унікальний управлінський ландшафт. Вони пронизують усі рівні взаємодії – від місцевих громад до національних ринків, істотно впливаючи на ефективність, прозорість, конкурентоспроможність та навіть стабільність аграрного бізнесу в умовах постійних викликів.

Метод (методологія). У дослідженні застосовано комплекс методів, серед яких: системний підхід, що дозволяє розглядати управління агропідприємствами як складну відкриту систему, де переплітаються формальні та неформальні елементи; інституційного аналізу, який використано для ідентифікації конкретних неформальних інституцій (традицій, норм, неформальних зв'язків), їх функцій та взаємодії з формальними механізмами управління; порівняльно-історичний метод – для виявлення еволюції інституційних практик в аграрному секторі України, зокрема впливу радянської спадщини на сучасні моделі неформального управління; кейс-метод – для ілюстрації конкретних прикладів взаємодії формальних і неформальних інститутів на рівні окремих підприємств або громад; емпіричний аналіз – базується на узагальненні результатів вторинних досліджень, даних соціологічних опитувань, галузевої статистики, інтерв'ю з керівниками агропідприємств та експертами.

Результати. Неформальні інститути відіграють критично важливу роль в управлінні агропідприємствами в Україні, виступаючи як адаптивний механізм у відповідь на інституційну нестабільність, правову невизначеність та слабкість державного регулювання. Вони охоплюють не лише неформальні угоди, звичаї та особисті домовленості, а й глибші елементи – довіру, репутацію, мережі взаємодопомоги, соціальне лідерство.

У світлі сучасної інституційної теорії, неформальні інститути не обов'язково суперечать формальним. Навпаки, вони можуть виступати комплементарними, підсилюючи ефективність формального

© Наталія Желавська, Олександр Гомон, 2025

Отримано: 11.02.2025 р.

Рекомендовано до друку: 13.03.2025 р.

Опубліковано: 26.03.2025 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Желавська Н., Гомон О. Неформальні інститути в управлінні українськими агропідприємствами: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 588-598. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.588>

управління, особливо в умовах трансформаційних економік. Так, України демонструє гібридність інституційного порядку, де формальні норми співіснують із неформальними практиками, утворюючи унікальні локальні моделі управління.

Ключові слова: неформальні інститути; агропідприємство; управління; інституційне середовище; тіньова економіка; соціальні норми; аграрний сектор.

Вступ

Управління сільськогосподарськими підприємствами в Україні – це надзвичайно динамічний та багатогранний процес, що формується під впливом численних чинників. Серед них не останню роль відіграють не лише офіційно закріплені формальні інститути – закони, регуляції, державні програми, договори та структури управління. Поряд з ними, а подекуди й визначальною силою, що направляє вектор розвитку та функціонування агросектору, є неформальні інститути. Ці неписані правила, усталені норми поведінки, глибоко вкорінені традиції, розгалужені соціальні зв'язки та неофіційні домовленості створюють унікальний управлінський ландшафт. Вони пронизують усі рівні взаємодії – від місцевих громад до національних ринків, істотно впливаючи на ефективність, прозорість, конкурентоспроможність та навіть стабільність аграрного бізнесу в умовах постійних викликів.

Особливо актуальним дослідження впливу неформальних інститутів стало для України, враховуючи її історичні, соціальні та економічні особливості. Багаторічний досвід функціонування в умовах перехідної економіки, часті зміни законодавства, а також вплив суспільних трансформацій сформували специфічні механізми, де неформальні домовленості нерідко виявляються більш гнучкими та оперативними, ніж офіційні процедури. Водночас, саме вони можуть стати джерелом системних проблем, таких як непрозорість та корупція.

Розуміння сутності цих «тіньових» регуляторів, викликів, які вони створюють для розвитку сучасного агробізнесу, та можливостей, які можуть відкрити за умови їхньої трансформації та інтеграції у формальну систему, є ключовим для стратегічного розвитку галузі.

Мета статті

Мета статті – проаналізувати феномен неформальних інститутів в управлінні українськими агропідприємствами, виявити їхні основні форми прояву, окреслити спектр як негативних, так і позитивних впливів, а також запропонувати шляхи їхньої інтеграції задля створення більш стабільного, прозорого та ефективного агросектору.

Виклад основних результатів дослідження

Для глибокого розуміння ролі неформальних інститутів в управлінні сільськогосподарськими підприємствами важливо звернутися до інституціональної економічної теорії. Передусім, концепція інститутів, розроблена такими вченими, як Дуглас Норт, визначає їх як «правила гри» в суспільстві, що формують людські взаємодії. Норт розрізняє формальні інститути (закони, контракти, конституції) та неформальні інститути (норми поведінки, етичні кодекси, традиції, звичаї, табу) [1]. Обидва види інститутів взаємодіють і впливають на функціонування економічних систем.

Згідно з інституціоналізмом, неформальні інститути виникають та функціонують з кількох причин:

- Зниження трансакційних витрат. У ситуаціях, коли формальні інститути є недосконалими, дорогими у виконанні або відсутніми, неформальні домовленості дозволяють учасникам ринку знижувати витрати на збір інформації, укладення та виконання контрактів, а також на захист прав власності. Наприклад, усна домовленість між фермерами про спільне використання техніки може бути ефективнішою, ніж тривалий процес укладання офіційного договору оренди.
- Заповнення прогалів у формальній системі. Там, де формальні закони не надають чітких вказівок або їх виконання є неефективним, неформальні норми

заповнюють ці прогалини, забезпечуючи певну передбачуваність у взаємодіях. В українському агросекторі це може стосуватися питань вирішення спорів або доступу до ресурсів, де особисті зв'язки можуть бути дієвішими за звернення до суду.

- Формування довіри та соціального капіталу. Неформальні інститути сприяють формуванню довіри між учасниками ринку. Довіра – це критично важливий елемент для економічних відносин, оскільки вона зменшує ризики обману та заохочує співпрацю. Накопичений соціальний капітал (мережі взаємозв'язків, норми довіри та взаємності) сприяє ефективнішій координації та колективним діям.
- Адаптація до місцевих умов. Неформальні правила часто є більш гнучкими та краще адаптованими до специфічних місцевих умов, ресурсів та традицій, ніж уніфіковані формальні норми. Це дозволяє агропідприємствам ефективніше реагувати на особливості ґрунту, клімату, ринкових коливань.
- Подолання інформаційної асиметрії. Особисті зв'язки та репутація дозволяють швидше отримувати достовірну інформацію про партнерів, їхню платоспроможність чи надійність, зменшуючи ризики для бізнесу.

У межах інституціональної економіки інститути розглядаються як правила, які регулюють взаємодію між суб'єктами економічної діяльності. Вони забезпечують сталість і передбачуваність поведінки, знижуючи транзакційні витрати та створюючи основу для кооперації. Водночас інститути поділяються на формальні (законодавчі акти, контракти, регламенти) та неформальні, які діють поза межами формалізованого правового поля.

Неформальні інститути – це стійкі соціальні правила, які не мають офіційного юридичного статусу, але визнаються та дотримуються в суспільстві або в окремих його групах. Вони включають звичаї, традиції, моральні норми, неписані правила поведінки, етичні кодекси, репутаційні практики, релігійні приписи тощо.

У праці «Institutions, Institutional Change and Economic Performance» Норт наголошує, що

неформальні інститути, зокрема норми, традиції та культурні уявлення, відіграють критично важливу роль у підтриманні або трансформації формальних правил [2]. Він підкреслює, що саме неформальні обмеження є «носіями» соціальної пам'яті та визначають, якою мірою формальні інститути можуть функціонувати ефективно.

У своїй ієрархії інституційних рівнів Олівер Вільямсон розміщує неформальні інститути на найглибшому рівні («embeddedness») – культурні норми, релігія, традиції – які змінюються повільно, протягом століть, і безпосередньо впливають на вищі рівні, зокрема структуру власності та контракти [3].

З. Г. Гельмке і С. Левітські запропонували типологію, де виокремили чотири типи взаємодії неформальних інститутів із формальними: підтримуючі (complementary); замінюючі (substitutive); конкуруючі (accommodating); підривні (competing) [4].

Таким чином, неформальні інститути можуть як сприяти ефективному функціонуванню формальних механізмів, так і блокувати або викривляти їх дію.

Сучасні підходи до неформальних інститутів пов'язують їх з поняттям соціального капіталу, мережевої взаємодії (networking), довіри та спільних цінностей, які створюють альтернативну основу для координації економічної діяльності (П. Бурдье, Дж. Коулман, Р. Патнам) [5]. У цьому контексті неформальні інститути не розглядаються лише як залишкове явище, а як адаптивний механізм, здатний компенсувати слабкість формальних структур.

Проте, варто зазначити, що тривале домінування неформальних інститутів, особливо в умовах слабких або неефективних формальних інститутів, може призвести до формування інституційних пасток. Це ситуації, коли неформальні правила, що спочатку виникли для вирішення певних проблем, з часом стають гальмом для розвитку, створюючи перешкоди для інвестицій, прозорості та конкуренції [6]. В українському контексті, це може проявлятися у збереженні корупційних практик, обмеженні доступу до ринків для нових гравців та загальному зниженні інституційної передбачуваності.

У контексті українського сільського господарства неформальні інститути мають низку специфічних проявів, які глибоко інтегровані в повсякденну управлінську практику. Їхня діяльність часто залишається «за лаштунками» офіційної статистики та регуляторних звітів, проте є надзвичайно впливовою і проявляється в наступному:

- Особисті зв'язки та мережі (кумівство, «свої люди», неформальні групи впливу). Це, мабуть, один з найпоширеніших та найвпливовіших видів неформальних інститутів. В агросекторі він проявляється у вибудовуванні відносин, що базуються не на ринкових принципах чи професійних компетенціях, а на родинних зв'язках, багаторічному знайомстві, спільній історії або взаємних послугах. Приклади включають пріоритетне залучення «своїх» підрядників для збору врожаю, отримання кредитів "по знайомству" без належного забезпечення, або укладення угод з покупцями, які є родичами чи близькими друзями. Такі зв'язки можуть прискорювати процеси, забезпечувати доступ до дефіцитних ресурсів або інформації, але водночас обмежують конкуренцію та створюють сприятливе середовище для конфлікту інтересів.
- Традиції та звичаї (агрономічні, побутові, регіональні). Сільськогосподарське виробництво тісно пов'язане з природними циклами та багатовіковим досвідом. Навіть в умовах сучасних технологій, багато агропідприємств, особливо невеликих та середніх, продовжують спиратися на традиційні агрономічні практики, які передаються з покоління в покоління. Наприклад, певні дати посіву, методи обробки ґрунту або підходи до зберігання продукції можуть диктуватися не лише науковими рекомендаціями, а й усталеними місцевими звичаями. Також існують регіональні особливості ведення справ та міжособистісних взаємодій, що формують унікальну «корпоративну культуру» у масштабах аграрних регіонів.
- Неофіційні домовленості та «джентльменські угоди». В умовах складної та часто мінливої законодавчої бази, а також за наявності високого рівня

довіри між партнерами, усні або неформальні письмові домовленості можуть мати значно більшу силу, ніж формальні контракти. Це стосується як великих угод (наприклад, про розподіл земельних ділянок між сусідніми господарствами), так і дрібніших (про взаємодопомогу технікою чи обмін робочою силою). Перевага таких домовленостей полягає у їхній швидкості укладання та гнучкості, проте їхній недолік – відсутність юридичної захищеності у випадку невиконання.

- Взаємодопомога та бартерні відносини. В умовах нестачі обігових коштів, обмеженого доступу до банківських кредитів, або у відповідь на кризові ситуації (як, наприклад, повномасштабна війна), українські агропідприємства часто покладаються на мережі взаємодопомоги. Це може бути обмін послугами (оранка за посів), надання техніки в оренду в обмін на частину врожаю, або прямий бартер продукції. Такі відносини базуються на взаємній вигоді та неформальних зобов'язаннях, зміцнюючи соціальні зв'язки в аграрних громадах.
- Репутація та довіра. В українському аграрному середовищі, особливо у невеликих громадах, репутація є надзвичайно цінним нематеріальним активом. Ділова репутація, що формується роками завдяки дотриманню слова, чесності у розрахунках та надійності, може стати ключовим фактором при виборі партнера. Порушення слова, невиконання домовленостей або нечесна поведінка можуть призвести до втрати довіри та "виключення" з неформальних мереж, що матиме значні економічні наслідки, адже інформація про недобросовісних гравців швидко поширюється.

Ці неформальні інститути формують складну, багатопланову систему взаємодій, яка впливає на всі аспекти управління агропідприємством: від стратегічного планування до операційної діяльності, від фінансових рішень до кадрової політики. Їхня ефективність і вплив часто залежать від загального рівня довіри в суспільстві та якості формальних інститутів [7].

Управління аграрними підприємствами в Україні значною мірою формується не лише під впливом формальних законодавчих норм, а й через дію неформальних інституцій, що становлять невидиму, але потужну частину інституційного середовища. Залежно від специфіки регіону, історичного досвіду, структури власності, розміру підприємства та соціального контексту, неформальні інститути можуть як стимулювати, так і стримувати ефективність агробізнесу.

Позитивний вплив неформальних інститутів проявляється в наступному:

1. Зменшення трансакційних витрат. У сільських громадах, де діють неформальні домовленості, підприємства можуть уникати витрат, пов'язаних із укладанням і контролем за формальними контрактами. Репутація, усні домовленості та «слово честі» часто є більш дієвими, ніж юридичні документи, особливо в умовах недовіри до судової системи.

2. Підвищення адаптивності та гнучкості. Неформальні норми дають змогу швидко ухвалювати рішення за відсутності чітких правових регламентів або в умовах інституційної невизначеності. Наприклад, під час воєнного стану або політичної нестабільності підприємства можуть спиратися на горизонтальні мережі підтримки, неформальні об'єднання фермерів, місцеві ініціативи тощо.

3. Соціальна інтеграція та згуртованість. У невеликих громадах дотримання традицій і звичаїв формує соціальну довіру, яка підтримує кооперацію між агропідприємствами, пайовиками, працівниками та місцевим самоврядуванням. Це знижує рівень конфліктності та сприяє стабільності.

4. Участь у неформальних мережах. Членство в галузевих асоціаціях, спілках або місцевих бізнес-мережах дає підприємствам доступ до неформальних каналів інформації, підтримки, збуту, постачання ресурсів та вирішення конфліктів без залучення держави.

Негативні наслідки впливу неформальних інститутів.

1. Інституціональна непрозорість. Домінування неформальних домовленостей створює ситуацію, коли управлінські рішення приймаються поза формальними процедурами. Це ускладнює контроль, аудит,

управлінську звітність і створює ризики для партнерів і інвесторів.

2. Поширення практик «ручного» управління та патерналізму. Деякі керівники агропідприємств орієнтуються не на стратегічне планування чи корпоративне управління, а на неформальні відносини із впливовими особами, що призводить до суб'єктивізму в прийнятті рішень.

3. Відтворення тіньових механізмів. У контексті слабого правозастосування неформальні інститути можуть сприяти поширенню практик «сірої» економіки – неофіційної оренди землі, виплат заробітної плати «в конвертах», уникнення оподаткування. Це спотворює ринкову конкуренцію та шкодить легальним виробникам.

4. Перешкоди формальному інвестуванню. Іноземні та великі інституційні інвестори уникають вкладень у регіони або компанії, де критичну роль відіграють неформальні правила гри. Наявність «тіньових» механізмів знижує передбачуваність та правову визначеність бізнес-середовища.

За результатами опитувань суб'єктів підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу, що понад 60% респондентів вказали, що ключовими у їхній господарській діяльності є саме неформальні домовленості з пайовиками, місцевою владою, кредиторами. При цьому лише 35% регулярно використовують стандартні контракти у взаємодії з партнерами.

З точки зору неокласичної економіки та адміністративної модернізації, неформальні інститути часто розглядаються як перешкода на шляху до ефективного управління. Основні аргументи:

- Низька передбачуваність. Неформальні правила є гнучкими та контекстними, що унеможлиблює їхнє застосування у широкому масштабі.
- Ризики корупції та неформального впливу. Спирання на «зв'язки», «особисту домовленість», «усну обіцянку» часто призводить до формування закритих, непрозорих систем управління.
- Гальмування інституційної еволюції. Якщо неформальні практики замінюють формальні, це демотивує розвиток

правових процедур, незалежних судів, ефективного державного нагляду [8].

Тому, згідно з цим підходом, стратегія розвитку має ґрунтуватися на інституційному витісненні: побудові формального правового поля, у якому неформальні інститути втрачають актуальність.

Однак, згідно з новим інституціоналізмом, зокрема працями Г. Гельмке, С. Левітські та Е. Остром, неформальні інститути не слід розглядати виключно як анахронізм або перешкоду. Вони можуть виступати як додатковий механізм координації, особливо у перехідних або кризових умовах.

Основні аргументи на користь комплементарності:

1. Реалістичність та адаптивність. В умовах слабкості формальних структур (правової системи, державного контролю, незалежного судочинства) саме неформальні інститути забезпечують сталість управління.

2. Культурна вкоріненість. У сільському господарстві, особливо на локальному рівні, традиції, звичаї, соціальні мережі відіграють значно більшу роль, ніж формальні правила. Їхня легітимність забезпечує реальне дотримання норм.

3. Інституційна синергія. Деякі неформальні практики можуть підсилювати дію формальних правил - неписані етичні норми корпоративної поведінки всередині кооперативів, що підтримують контрактну дисципліну.

4. Функціональна заміна в умовах інституційного вакууму. Коли формальні інститути не працюють, неформальні - єдині, що дозволяють підтримувати економічну взаємодію.

Інституційне середовище аграрного сектору України формується під впливом довготривалої дії як формальних, так і неформальних інститутів, які історично, соціально та економічно взаємопов'язані. У результаті складається гібридна модель управління, яка характеризується одночасною наявністю елементів як правового регулювання, так і неформальних механізмів координації.

Причини формування гібридних моделей:

1. Тривалий перехідний період. Після розпаду СРСР аграрна сфера України зазнала глибоких інституційних трансформацій: роздержавлення, приватизація землі, поява

нових форм господарювання (ФГ, ТОВ, ПП тощо). Водночас правова база залишалась нестабільною, часто суперечливою або неефективною. Це стимулювало звернення до неформальних практик, як засобу збереження стабільності.

2. Недовіра до формальних інституцій. Опитування селян і аграріїв свідчать, що ключовими чинниками недовіри до формальних механізмів є корупція в органах влади, нереформована судова система, складність адміністрування договорів, тривалі строки вирішення спорів. У таких умовах неформальні механізми – особисті домовленості, репутаційні зобов'язання, місцеві звичаї – виглядають більш ефективними.

3. Сільська соціальна структура. У багатьох громадах зберігається «локальна етика» та «моральна економіка», де рішення приймаються з огляду на репутацію, взаємну допомогу, традиції. В таких умовах офіційне право часто доповнюється або витісняється звичаєвими нормами.

За даними досліджень науковців, понад 70% малих і середніх агровиробників зазначають, що їхня діяльність базується на комбінації офіційних процедур і неформальних рішень. Так, фермери часто укладають формальні договори оренди лише після усталеної неформальної домовленості з власником паю [9].

Також, великі агрохолдинги – хоча й працюють переважно у формалізованому середовищі – активно застосовують неформальні інструменти: «політичне лобювання», побудову неофіційних зв'язків із регіональною владою, системи неофіційних бонусів для пайовиків (ремонт доріг, медична допомога, підтримка шкіл).

Проблеми та виклики гібридної моделі є:

- Юридична невизначеність: наявність подвійних норм – офіційних та неформальних – створює правову колізію, що може бути використана зловмисниками.
- Неоднорідність доступу до ресурсів: гібридна система сприяє тим, хто має особисті зв'язки, що порушує принципи чесної конкуренції.

– Ускладнення для іноземних інвесторів: гібридність правил «відлякує» зовнішній капітал через непередбачуваність та відсутність гарантій.

Стратегічні підходи до трансформації гібридних інститутів:

1. Формалізація позитивного досвіду – правове закріплення успішних неформальних практик (наприклад, створення публічних кооперативів на базі неформальних об'єднань).

2. Інституційна просвіта – поширення знань про законні способи ведення бізнесу, юридичну грамотність серед аграріїв.

3. Посилення локального самоврядування – залучення громад до вироблення правил гри, що легітимізує формальні інститути через місцеву участь.

4. Створення інституційних «мостів» – залучення неформальних лідерів (старост, впливових фермерів) до розробки формальних механізмів управління.

Гібридна інституційна структура аграрного управління в Україні є не випадковим відхиленням, а логічним наслідком історичних, економічних та соціокультурних передумов розвитку галузі. Поєднання формальних правил і неформальних практик стало адаптивною відповіддю на недосконалість правового середовища, низький рівень довіри до державних інститутів, а також культурну глибину традиційних норм поведінки в сільських спільнотах.

Аналіз демонструє, що така гібридність не є однозначно негативним явищем. Вона дозволяє агровиробникам діяти в умовах високої правової та економічної невизначеності, компенсуючи слабкість офіційних інститутів через неформальні механізми координації, соціального контролю, обміну ресурсами та знаннями. Проте саме ця двоїстість формує низку системних ризиків – зокрема, інституційну нестійкість, нерівність доступу до можливостей, ускладнення процесів правозастосування та ведення чесного бізнесу [10].

Отже, основна стратегічна задача полягає не у насильницькому демонтажі неформальних інститутів, а в створенні умов для їх поступової інтеграції, трансформації та формалізації, з урахуванням місцевих контекстів. Замість конфронтації між формальними та

неформальними правилами доцільним є підхід інституційної комплементарності, коли неформальні норми легітимізуються через участь у створенні формальних механізмів управління, а формальні процедури враховують реальні соціальні практики.

У цьому контексті особливе значення має: інституційна діагностика – аналіз локальних моделей управління, виявлення неформальних інституцій із високим рівнем ефективності та легітимності; підтримка громадських та кооперативних ініціатив, які базуються на довірі та горизонтальній координації; реформування формальних інститутів із орієнтацією на прозорість, ефективність, доступність, що зменшить стимул до «втечі» в неформальне поле; стимулювання формалізації неформальних відносин через механізми добровільної реєстрації, державної підтримки, податкових стимулів.

Таким чином, гібридна інституційність українського аграрного сектору має бути сприйнята не як аномалія, а як етап еволюції, який за належного інституційного дизайну здатен трансформуватись у стабільну, інклюзивну й легітимну систему управління.

У контексті інституційної трансформації аграрного сектору України ключовим викликом залишається гармонізація неформальних і формальних інститутів, яка передбачає не протиставлення, а взаємне посилення обох типів правил і норм. Така гармонізація можлива за умови врахування їхньої специфіки, функціональних можливостей та адаптації до соціокультурного середовища.

Для досягнення гармонії між формальними та неформальними нормами слід запроваджувати адаптивні інституційні механізми, що можуть враховувати місцеву специфіку, зокрема:

- Інтеграція локальних норм у муніципальне управління – через участь громадських лідерів та неформальних авторитетів у розробці місцевих правил (регламенти землекористування, пайова участь, прозорий розподіл бюджетних ресурсів).
- Публічні угоди/хартії доброчесності – документи, які відображають локальні неформальні норми, але мають статус «м'якого» регулятора (наприклад,

добровільні етичні кодекси агрокооперативів).

- Гібридні організаційні структури – створення організацій, які одночасно спираються на законодавчу базу та соціальні зв'язки (сільські об'єднання власників землі, кредитні спілки, дорадчі ради при громадах).

Зміна інституційного клімату неможлива без зміни економічної культури та правової свідомості. Гармонізація передбачає:

- Юридичну просвіту малих аграріїв: курси з податкової грамотності, земельного права, правових форм господарювання.
- Підвищення обізнаності про переваги формалізації: інформаційні кампанії щодо доступу до фінансування, участі у програмах держпідтримки, захисту прав власності через юридично оформлені договори.
- Підтримку аграрної дорадчої системи, яка може виступати містком між державними інституціями та носіями неформальних практик.

Формальна система має не лише регулювати, а й заохочувати ті неформальні практики, які сприяють розвитку:

- Податкові стимули для об'єднань, які переходять із неформального в легальний статус (кооперативи, спілки виробників).
- Програми держпідтримки, орієнтовані на участь громад (matching grants, субсидії на розвиток локальної інфраструктури).
- Пріоритет для «етичних» підприємств при державних закупівлях або публічному партнерстві – за умови дотримання прозорих і справедливих практик.

Важливою умовою гармонізації є участь неформальних суб'єктів у виробленні формальних інституцій: включення представників громад, неформальних лідерів, фермерських об'єднань до дорадчих органів; врахування регіональної специфіки у державній аграрній політиці; пілотні проекти з децентралізованого регулювання, де формальні норми виробляються спільно з локальними стейкхолдерами.

Гармонізація неформальних і формальних інститутів є критично важливою передумовою інституційної модернізації аграрного сектору України. Як показує аналіз, неформальні

інститути не зникають у процесі правової трансформації, а, навпаки, часто адаптуються до нових умов, компенсують недоліки формальних структур та забезпечують гнучкість у прийнятті рішень. Водночас надмірна опора на неформальні практики за відсутності інституційного контролю породжує тінізацію, корупцію та дискримінаційний доступ до ресурсів.

З огляду на це, гармонізація повинна відбуватись не через витіснення одного типу інститутів іншим, а шляхом створення умов для їх конструктивної взаємодії. Це передбачає: визнання ролі неформальних норм як фактора стабільності та соціальної легітимності управлінських практик на місцевому рівні; використання потенціалу позитивних неформальних практик через їх добровільну інституціоналізацію, закріплення у вигляді рекомендацій, локальних регламентів чи нормативних актів; механізми діалогу і залучення стейкхолдерів – коли формальні норми розробляються за участю громад, фермерських об'єднань, дорадчих структур, що підвищує їх сприйняття та дотримання.

Особливу роль у цьому процесі відіграють гнучкі регуляторні механізми, інституційна просвіта та стимулювання трансформаційних практик (зокрема, пільги, спрощення реєстрацій, гранти для легалізованих ініціатив). Гармонізація також має спиратися на територіальну специфіку – адже інституційні практики в агросекторі України є значно диференційованими за регіонами.

Таким чином, можливості гармонізації не є абстрактною ідеєю, а практичною стратегією, що дозволяє зберігати функціональність локальних норм у поєднанні з передбачуваністю та стабільністю формального правопорядку. Успіх цієї стратегії визначатиметься здатністю державної політики не лише формувати «правила гри», а й враховувати соціальний капітал, довіру та локальну інституційну спадковість як ключові активи аграрного розвитку.

Висновки

Неформальні інститути відіграють критично важливу роль в управлінні агропідприємствами в Україні, виступаючи як адаптивний механізм у відповідь на інституційну нестабільність,

правову невизначеність та слабкість державного регулювання. Вони охоплюють не лише неформальні угоди, звичаї та особисті домовленості, а й глибші елементи - довіру, репутацію, мережі взаємодопомоги, соціальне лідерство.

У світлі сучасної інституційної теорії, неформальні інститути не обов'язково суперечать формальним. Навпаки, вони можуть виступати комплементарними, підсилюючи ефективність формального управління, особливо в умовах трансформаційних економік. Так, України демонструє гібридність інституційного порядку, де формальні норми співіснують із неформальними практиками, утворюючи унікальні локальні моделі управління.

Основними викликами, що постають у взаємодії формальних і неформальних інститутів, є: ризик консервації неефективних практик (тінізація, патронаж, непрозорість); нерівність доступу до ресурсів та ринків; низький рівень правової культури серед малих аграріїв; фрагментованість інституційного простору між регіонами.

Водночас, можливості гармонізації інституційного середовища в агросекторі

України є значними. Йдеться про: інституційне стимулювання формалізації ефективних неформальних практик (через податкові пільги, гранти, публічне визнання); залучення місцевих стейкхолдерів до розробки регуляторних механізмів; розвиток освітніх програм та дорадчих інституцій, які формують культуру правового управління; децентралізацію регулювання та врахування регіональної специфіки у формуванні політик.

Таким чином, інституційна модернізація агробізнесу в Україні потребує не руйнування неформальних структур, а їх інтеграції та поступової трансформації в межах формального правового поля. Це передбачає синергію двох типів інституцій - як запоруку більш гнучкої, ефективної та соціально вмотивованої моделі управління аграрним бізнесом.

У перспективі, успішна інституційна стратегія в агросекторі має будуватися на принципах інклюзивності, довіри, гнучкого регулювання та діалогу між державою, бізнесом і громадою. Лише за цих умов можна забезпечити сталий розвиток аграрної галузі в умовах глобальних викликів та національних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гудзинський О. Д., Гуренко Т. О. Інституціоналізм в управлінні соціально-економічними системами: проблеми, напрями розвитку. Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України Кримський агротехнологічний університет. Економічні науки. 2013. №158. С.31-36.
2. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
3. Williamson O. E. The Mechanisms of Governance. New York: Oxford University Press, 1996. 429 p.
4. Helmke G., Levitsky S. Informal Institutions and Democracy: Lessons from Latin America. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2006. 248 p.
5. Coleman J. S. Foundations of Social Theory. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
6. Ostrom E. Understanding Institutional Diversity. Princeton: Princeton University Press, 2005.
7. Гриценко О. А. Неформальні інститути впливу на владу в контексті економічного аналізу. Вісник Національного університету Юридична академія України імені Ярослава Мудрого. Сер.: Економічна теорія та право. 2014. № 2. С.17-25.
8. Жук В. М. Неформальні інститути селянства у моделюванні реформ та аграрної політики: теорія і практика. Економіка АПК. 2017. № 9. С. 5-18.

9. Прутська, Т. Ю. Неформальні інститути як чинники розвитку підприємництва. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2014. № 2. С. 181-188.

10. Васильєва, Л. М. Інституціональні основи розвитку аграрного сектора економіки. Університетські наукові записки. 2011. № 4. С. 379-383.

REFERENCES

1. Hudzynskyi, O. D., & Gurenko, T. O. (2013). Institutionalism in the management of socio-economic systems: problems and development directions. *Scientific Works of the Southern Branch of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Crimean Agrotechnological University". Economic Sciences*, (158), 31–36.
2. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
3. Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
4. Helmke, G., & Levitsky, S. (2006). *Informal institutions and democracy: Lessons from Latin America*. Johns Hopkins University Press.
5. Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
6. Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.
7. Hrytsenko, O. A. (2014). Informal institutions influencing power in the context of economic analysis. *Bulletin of the Yaroslav Mudryi National Law University. Series: Economic Theory and Law*, (2), 17–25.
8. Zhuk, V. M. (2017). Informal institutions of peasantry in modelling reforms and agrarian policy: theory and practice. *Economy of Agro-Industrial Complex*, (9), 5–18.
9. Prutska, T. Yu. (2014). Informal institutions as factors of entrepreneurship development. *Economics. Management. Business*, (2), 181–188.
10. Vasilieva, L. M. (2011). Institutional foundations of the development of the agrarian sector of the economy. *University Scientific Notes*, (4), 379–383.

Nataliia Zhelavska, Senior Lecturer at the Department of Economics and Management, University of Economics and Entrepreneurship, Ukraine

Oleksandr Homon, PhD student, Bila Tserkva National Agrarian University, Ukraine

Informal institutions in the management of Ukrainian agricultural enterprises: challenges and opportunities

Abstract

Introduction. The management of agricultural enterprises in Ukraine is an extremely dynamic and multifaceted process influenced by numerous factors. Among them, not only formally established institutions—such as laws, regulations, state programs, contracts, and governance structures—play a significant role. Alongside these, and sometimes as a determining force shaping the trajectory of agribusiness development and functioning, informal institutions operate. These unwritten rules, entrenched behavioural norms, deeply rooted traditions, extensive social ties, and informal agreements create a unique managerial landscape. They permeate all levels of interaction—from local communities to national markets—significantly affecting the efficiency, transparency, competitiveness, and even stability of the agricultural sector under continuous challenges.

Methodology. This study employs a comprehensive set of methods, including: a systems approach that views agribusiness management as a complex open system where formal and informal elements intersect; institutional analysis to identify specific informal institutions (traditions, norms, informal networks), their functions, and interactions with formal governance mechanisms; the comparative-historical method to trace the evolution of institutional practices in Ukraine's agrarian sector, particularly the legacy of the Soviet past; case study analysis to illustrate specific examples of interaction between formal and informal institutions at the enterprise or community level; and empirical analysis based on the synthesis of secondary research findings, sociological surveys, sectoral statistics, and interviews with agricultural enterprise managers and experts.

Results. Informal institutions play a critically important role in the management of agricultural enterprises in Ukraine, functioning as adaptive mechanisms in response to institutional instability, legal uncertainty, and weak state regulation. These include not only informal agreements, customs, and personal arrangements, but also deeper elements such as trust, reputation, mutual support networks, and social leadership.

In the context of contemporary institutional theory, informal institutions do not necessarily conflict with formal ones. On the contrary, they can complement and enhance the effectiveness of formal governance, especially in transitional economies. Ukraine demonstrates a hybrid institutional order where formal norms coexist with informal practices, forming unique local governance models.

Keywords: informal institutions; agricultural enterprise; management; institutional environment; shadow economy; social norms; agricultural sector.

Cite as: Zhelavska, N., and Homon, O. (2025). Informal institutions in the management of Ukrainian agricultural enterprises: challenges and opportunities. *Economic analysis*, 35 (1), 588-598. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.588>