

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК
ІНСТИТУТ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ**

**ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ
УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО
МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО
РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ
(МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ)**



Оброшине – 2025

УДК 631.1 : 338.2

Теоретико-прикладні аспекти удосконалення інституційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств на регіональному рівні (методичні рекомендації) / Магас В., Гадзало А., Наконечний Р. та ін. // Інститут сільського господарства Карпатського регіону НААН. Оброшине. – 2025. 24 с.

Рекомендації складено за результатами досліджень 2024-2025 рр. по завданню 09.01.05.03.П "Інституційно-економічні аспекти забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств на регіональному рівні". Рекомендовано для використання у наукових дослідженнях, при розробці заходів економічної політики та в роботі аграрних підприємств.

Рецензенти:

Олег ГРИМАК, кандидат економічних наук, доцент, декан факультету менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького.

Олександр ДЯЧЕНКО, кандидат сільськогосподарських наук, провідний науковий співробітник Відділу розведення, технологій утримання та годівлі тварин Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН.

Рекомендації розглянуто й затверджено Вченою радою Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН (протокол № 11 від 6 жовтня 2025 р.).

© Магас В.М., Гадзало А. Г.,
Наконечний Р.А., 2025
© Видавництво Інституту
сільського господарства
Карпатського регіону НААН, 2025

Зміст

ВСТУП.....	4
1. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	5
2. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
2.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства.....	8
2.2 Основні складові конкурентоспроможності аграрного підприємства	10
2.3 Формування стратегії та системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	11
3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	15
3.1 Інституціонально-економічна складова формування сприятливого середовища розвитку аграрних підприємств	15
3.2 Регіональний аспект формування сприятливого середовища функціонування аграрних підприємств	17
3.3 Конкуренція як ключовий інструмент конкурентоспроможного розвитку аграрної сфери	21
ВИСНОВКИ	23

ВСТУП

Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається його здатністю забезпечувати потрібний рівень рентабельності, фінансової стійкості, стабільності операційних процесів та безпеки, здійснюючи ринкові продажі сільськогосподарської продукції в умовах конкуренції, а також від його спроможності ефективно використовувати природні ресурси та забезпечувати їх відтворення у змінних ринкових та погодно-кліматичних умовах.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств значною мірою визначається умовами, у яких вони функціонують. На регіональному рівні формується інституційно-економічне середовище, що впливає на доступ виробників до ресурсів, ринків, інфраструктури і т.п. Успішність аграрного бізнесу залежить не лише від внутрішнього управління підприємством, а й від того, наскільки ефективно на регіональному рівні працюють інституції, що визначають умови конкуренції, підтримують інвестиційну активність, упорядковують правила та сприяють модернізації виробництва.

Метою цих методичних рекомендацій є розкриття інституційно-економічних аспектів забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств та визначення практичних підходів, які можуть застосовуватися на рівні підприємства та регіону. У рекомендаціях розглянуто структуру інституційного середовища, основні складові конкурентоспроможності аграрного підприємства та механізми її підвищення. Особливу увагу надається впливу конкуренції як ключового ринкового чинника та ролі регіональних інституцій у створенні сприятливих умов для аграрного бізнесу.

Представлені положення можуть бути використані регіональними органами влади, місцевими громадами та аграрними підприємствами для оцінки поточного стану інституційного середовища, планування заходів його вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва в умовах динамічних змін.

1. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Економічна конкуренція, тобто конкуренція у світі обмеженості ресурсів, за визначенням, є завжди і за будь-якої політичної системи. Проте, не всюди і не завжди вона забезпечує економічне процвітання та добробут. Тому, говорячи про конкуренцію, необхідно наголосити, що вона чинить свій благотворний вплив лише тоді, коли вона ведеться за певними правилами. Їх називають "цивілізованими нормами", "правилами чесної конкуренції", правилами "гідної поведінки" і т.п.. У своїй основі вони опираються на норми моралі та природне право.

Оскільки будь-яке правило накладає на індивіда певні обмеження у виборі цілей, способів дій та/чи засобів ведення конкуренції, то разом із тим постає проблема забезпечення дотримання цього правила. Адже будь-які правила не матимуть жодного значення, якщо вони не будуть дієвими. Сукупність формальних і неформальних правил (норм) поведінки та механізмів забезпечення їх дотримання складає інституціональну систему суспільства.

Водночас до елементів інституціонального середовища відносяться владні структури, підприємства, організації і т.п. В основі утворення та функціонування такої організованої інституції як фірма лежить економія на трансакційних витратах та додатковий ефект від поділу і кооперації праці.

Інституціональне середовище розвитку аграрних підприємств складається включає в себе:

- ✓ Закони, підзаконні акти, традиції і т.п.
- ✓ Органи державної влади та місцевого самоврядування.
- ✓ Наукові установи та освітні заклади.
- ✓ Регіональні, галузеві та продуктові об'єднання та саморегулювні організації.
- ✓ Галузеві та продуктові кооперативи.
- ✓ Сільськогосподарські виробники усіх форм власності та господарювання.

Економічне середовище розвитку аграрних підприємств визначає сукупність умов в яких здійснюється їхня господарська діяльність, формуються доходи, витрати та кінцеві фінансові результати. Воно охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на витрати та продуктивність аграрного виробництва, ринкову кон'юнктуру, адаптивну здатність підприємств.

До основних складових економічного середовища належать ринки сільськогосподарської продукції, ринки засобів виробництва та інші чинники. Взаємодія цих елементів формує економічні умови розвитку аграрного сектору.

1. Ринки сільськогосподарської продукції

Ринки аграрної продукції мають специфічну структуру та динаміку. Їхня особливість полягає у високому рівні конкуренції як з боку попиту, так і з боку пропозиції.

Пропозицію формують різноманітні категорії виробників:

- великі агрохолдинги та корпоративні структури;
- середні та малі сільськогосподарські підприємства;
- фермерські господарства;
- особисті селянські господарства, які забезпечують значну частку продукції тваринництва та овочівництва.

Попит на сільськогосподарську продукцію формують:

- кінцеві споживачі (населення);
- переробні підприємства харчової та легкої промисловості;
- трейдери та посередники, що здійснюють закупівлю й експорт продукції та інші.

Обсяги сільськогосподарського виробництва в Україні перевищують внутрішній попит, що обумовлює експортну орієнтацію галузі. Україна посідає провідні позиції у світі за експортом зернових, олійних культур, меду, курятини тощо. Така ситуація формує об'єктивну залежність внутрішніх цін – вони не можуть перевищувати рівень світових цін. Будь-яке адміністративне втручання у формування цін призводить до викривлення ринкових сигналів, зниження ефективності використання ресурсів і втрати конкурентних переваг.

2. Ринки засобів виробництва

Ринки факторів виробництва визначають вартість ресурсів, необхідних для сільськогосподарського виробництва, і мають безпосередній вплив на собівартість продукції. До таких ринків належать:

- ринки сільськогосподарської техніки та обладнання;
- мінеральних добрив, засобів захисту рослин,
- сортового насіння, племінної худоби;
- ринки технологій, ветеринарних препаратів, кормів та кормових добавок та інші.

Особливістю цих ринків в Україні є висока залежність від імпорту, що зумовлює значну валютну чутливість витрат аграрних підприємств. Ціни на техніку, мінеральні добрива чи засоби захисту рослин визначаються міжнародною кон'юктурою та коливаннями курсів валют, що робить українських виробників вразливими до зовнішніх чинників.

Крім того ринки засобів виробництва менш конкурентні, ніж ринки аграрної продукції. В окремих сегментах спостерігається висока концентрація постачальників, що посилює ціновий тиск і зменшує можливості підприємств для маневрування у витратах.

3. Інші чинники економічного середовища

Іншими важливими економічними складовими витрат аграрних підприємств є податкова система, державна регуляторна політика, ринок праці, ринок землі та прав оренди.

2. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта (країни, регіону, підприємства, товару чи послуги) ефективно конкурувати із собі подібними на ринку за покупця та/чи доступ до обмежених (економічних) ресурсів, зберігаючи за собою стійкі абсолютні та/чи відносні переваги.

Конкурентна перевага – це володіння певними ресурсами та можливостями, або таке становище на ринку, що дозволяють досягати кращих результатів порівняно з конкурентами. Виділяються абсолютні та відносні конкурентні переваги.

Абсолютні переваги – це переваги, які підприємство отримує завдяки володінню унікальними умовами або ресурсами, що не можуть бути легко відтворені конкурентами, незалежно від рівня технологій чи якості управління. Для аграрного підприємства до таких переваг належать ґрунти та природно-кліматичні умови, географічне розташування (близькість до великих ринків збуту, елеваторів, портів, логістичних вузлів і переробних підприємств), величина та структура земельних угідь (великі та компактні масиви, довгострокові договори оренди), доступ до унікальних або рідкісних ресурсів (власні джерела води для зрошення, дешева енергія чи біопаливо, наявність власних кар'єрів піску або вапняку для агрохімії тощо). Сукупно ці чинники забезпечують нижчу собівартість виробництва порівняно з конкурентами.

Відносні (динамічні) переваги формуються завдяки управлінню, технологіям, компетенціям, правильно обраної стратегії. Тобто їх можна створити або втратити. Такими є технологічні переваги (застосування точного рільництва, сучасної сільськогосподарської техніки, ефективних систем зрошення і т.д.), організаційно-управлінські компетенції (ефективний менеджмент, оптимізовані бізнес-процеси), економічні переваги (нижча собівартість продукції, вигідні контракти з постачальниками, наявність власної переробки тощо), маркетингові переваги (власна торгова марка, збутова мережа, прямі канали експорту) та інші.

На практиці виокремлюють низку підходів до забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства, які можна систематизувати за економічними, організаційними, управлінськими, технологічними та соціально-екологічними ознаками.

Економічний підхід для аграрного підприємства ґрунтується на досягненні оптимального співвідношення між витратами та результатами виробництва сільськогосподарської продукції. Він акцентує увагу на раціональному використанні земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів; підвищенні продуктивності праці; зниженні собівартості продукції; ефективному управлінні фінансовими потоками; збалансованості витрат на сезонні роботи та оборотний капітал і т.д..

Організаційний підхід передбачає, що конкурентоспроможність формується завдяки ефективній організації аграрного виробництва: оптимальній структурі посівних площ; раціональному поєднанню рослинництва і тваринництва; узгодженості операцій у технологічних циклах; ефективному розподілу функцій між виробничими підрозділами та службами забезпечення і т.п..

Технологічний підхід у сфері аграрного виробництва визначається рівнем застосування сучасних технологій: точного землеробства, ресурсозберігаючих методів обробітку ґрунту, сучасних сортів і гібридів, генетично прогресивних порід тварин, високотехнологічних систем годівлі й утримання. Особливістю цього підходу є орієнтація на постійне оновлення техніко-технологічного потенціалу, підвищення якості та безпечності продукції й впровадження інновацій, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги.

Соціально-екологічний підхід базується на принципах відповідального землекористування, охорони ґрунтів, дотримання екологічних норм у рослинництві та тваринництві, зменшення негативного впливу на довкілля, сприяння розвитку сільських громад.

Управлінський підхід розглядає конкурентоспроможність аграрного

підприємства як результат ефективного управління земельними, матеріально-технічними, фінансовими та людськими ресурсами; виробничими процесами; ринковими ризиками, пристосування до погодно-кліматичних та біологічних чинників. Саме управління забезпечує інтеграцію всіх інших підходів і перетворює їх на цілісну систему підвищення конкурентоспроможності.

2.2 Основні складові конкурентоспроможності аграрного підприємства

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю забезпечувати належний рівень рентабельності, фінансової стійкості, стабільності операційних процесів та економічної безпеки, успішно реалізуючи продукцію на ринку в умовах конкурентного середовища. Для підприємств аграрної сфери вона додатково зумовлюється ефективністю використання природно-ресурсного потенціалу, здатністю підтримувати його відтворення, а також гнучкістю щодо змін природних, екологічних і кліматичних умов.

Виділяються наступні складові конкурентоспроможності аграрного підприємства.

1. Конкурентоспроможність продукції, тобто її відповідність вимогам ринку та здатність забезпечувати підприємству стабільний дохід. Конкурентоспроможність продукції визначають наступні чинники:

- **Попит на продукцію** – стабільність і достатність попиту є ключовими умовами формування конкурентних позицій.
- **Рентабельність і валовий прибуток** – відображають економічну доцільність та ефективність виробництва певних видів продукції.
- **Якість продукції** – відповідність установленим стандартам і переваги порівняно з товарами конкурентів.

2. Ефективність організації операційних процесів, що характеризує рівень використання ресурсів, продуктивність праці та ефективність внутрішніх бізнес-процесів, що впливають на собівартість і своєчасність виконання виробничих завдань.

3. Фінансовий стан і фінансова стійкість, від чого залежить здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, підтримувати інвестиційну активність, фінансувати виробничий цикл і забезпечувати стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі.

4. Доступ до ключових ресурсів і ефективність їх використання

Для аграрного бізнесу вирішальне значення мають:

- **земельні ресурси**, їхня родючість та структура використання;
- **матеріально-технічні ресурси** (техніка, обладнання, інфраструктура);
- **трудові ресурси** та рівень їх професійної підготовки.

Раціональність доступу й ефективність використання цих ресурсів формують основу конкурентних переваг.

5. Якість системи управління, яка визначає здатність підприємства адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, ухвалювати ефективні рішення, координувати роботу підрозділів і забезпечувати збалансований розвиток у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

2.3 Формування стратегії та системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю – це управлінська діяльність, спрямована на виявлення, створення, підтримування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг підприємства задля забезпечення стійких позицій в процесі конкуренції.

Головне завдання управління конкурентоспроможністю – це визначити в чому саме полягають існуючі чи потенційні абсолютні та/чи відносні переваги та реалізовувати на цій основі вибрану стратегію конкурентоспроможності.

Головним чинником конкурентоспроможності аграрного підприємства є земля як базовий фактор виробництва. Основними чинниками, що визначають її конкурентний потенціал, виступають:

- природна родючість ґрунтів, що дозволяє отримувати кращі економічні результати при всіх інших рівних умовах;
- здатність земельної ділянки реагувати на додаткові вкладення, тобто підвищувати врожайність у результаті покращення технологій чи внесення додаткових ресурсів;
- природно-кліматичні умови, що зумовлюють можливість ефективного вирощування певних культур;
- географічне розташування та доступ до інфраструктури.

Крім земельних факторів, важливу роль відіграють інші чинники конкурентоспроможності, зокрема:

- особливі вміння та професійні компетентності працівників (агрономічні, інженерні, управлінські);
- виробничі традиції й набутий досвід, що забезпечують сталість технологічних процесів;
- спеціалізація господарства, яка дозволяє досягати ефекту масштабу, підвищувати продуктивність і знижувати собівартість.

Підтримка та реалізація конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом розроблення та впровадження стратегії конкурентоспроможності, яка визначає напрями розвитку, механізми досягнення та реалізації конкурентних переваг.

Формування конкурентної стратегії є поетапним процесом, який передбачає:

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства – оцінювання ресурсного потенціалу, ключових компетенцій, ефективності організаційних процесів.
2. Аналіз зовнішнього середовища – дослідження стану ринку, дій конкурентів, тенденцій у галузі та факторів макросередовища.
3. Визначення конкурентних переваг – ідентифікацію унікальних характеристик, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами.

4. Постановка цілей і завдань – встановлення конкретних стратегічних орієнтирів розвитку та очікуваних результатів.

5. Розроблення плану дій – визначення конкретних заходів, ресурсного забезпечення та механізмів реалізації обраної стратегії.

Успішна реалізація конкурентної стратегії потребує побудови ефективної системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, що передбачає цілеспрямований вплив менеджменту на всі ключові складові діяльності – від виробничої структури до управління ресурсами, технологіями, персоналом та фінансами.

До основних елементів системи управління конкурентоспроможністю належать:

1. Стратегічне управління – визначення місії, цілей, напрямів розвитку та формування конкурентної стратегії підприємства з урахуванням ринкових тенденцій і галузевих ризиків.

2. Організаційно-управлінський механізм – побудова ефективної структури управління, чіткий розподіл функцій і відповідальності, налагодження системи комунікацій та прийняття рішень, що забезпечують гнучкість і оперативність реагування.

3. Економічний механізм – планування, бюджетування, управління витратами, фінансовими потоками та ціноутворенням, що забезпечують економічну стійкість і прибутковість підприємства.

4. Управління продукцією – формування оптимальної структури виробництва, що враховує ринковий попит, ресурсні можливості та природно-кліматичні умови.

Основою цього блоку для аграрного підприємства є оптимізація сівозмін та виробничої структури за критеріями:

- максимізації прибутковості з 1 га землі;
- забезпечення сталого відтворення родючості ґрунтів;
- мінімізації ризиків, пов'язаних із погодними коливаннями;

- диверсифікації виробництва для підвищення стійкості до змін ринкової кон'юнктури.

Управління продукцією охоплює також контроль якості, впровадження відповідних технологій вирощування, зберігання та переробки, що підвищують конкурентоспроможність кінцевої продукції.

5. Управління ресурсами – ефективне використання та збереження природних ресурсів, насамперед земельних та водних, що є базовими для аграрного виробництва.

Управління земельними ресурсами включає:

- раціональне землекористування, дотримання принципів сівозмінності та екологічної рівноваги;
- моніторинг стану ґрунтів, їх родючості та ерозійних процесів;
- заходи з відновлення деградованих земель.

Управління водними ресурсами передбачає:

- оптимізацію зрошення з урахуванням кліматичних ризиків;
- застосування водозберігаючих технологій;
- забезпечення якості води для виробничих процесів та екологічної безпеки.

6. Інноваційно-технологічна компонента – впровадження сучасних цифрових і технологічних рішень (систем точного землеробства, автоматизованого моніторингу, смарт-технологій), що підвищують продуктивність, знижують витрати, забезпечують технологічне оновлення виробництва.

7. Соціально-екологічна компонента – розвиток кадрового потенціалу, підвищення рівня кваліфікації персоналу, створення безпечних умов праці, дотримання принципів соціальної відповідальності та екологічної сталості.

8. Система моніторингу та контролю – постійне оцінювання рівня конкурентоспроможності, аналіз результатів, виявлення проблемних зон і внесення коригувальних управлінських рішень.

3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Інституціонально-економічна складова формування сприятливого середовища розвитку аграрних підприємств

В умовах глобальної конкуренції конкурентоспроможність окремого підприємства нерозривно пов'язана із конкурентоспроможністю галузі, а конкурентоспроможність галузі у свою чергу залежить від конкурентоспроможності національної економіки. Конкурентоспроможність останньої залежить від чисельності населення, глибини суспільного поділу та продуктивності праці, капіталу, природних ресурсів, ефективності функціонування національних ринків та їх включення у глобальний механізм міжнародної конкуренції.

В умовах ринкової економіки основним завданням державної політики є не регулювання економічних процесів, а створення інституційного середовища, яке б забезпечувало ефективне функціонування ринку як механізму координації децентралізованих знань про наявні ресурси та напрями та способи їх застосування. Удосконалення інституціонально-економічного середовища аграрного сектору має базуватися на створенні передбачуваного, прозорого та ринкового конкурентного порядку, в рамках якого підприємства самостійно приймають рішення щодо розвитку, а держава гарантує лише чіткі правила гри, захист прав власності та рівний доступ до ринку та інфраструктури.

Основні вимоги до конкурентоспроможної інституціональної системи:

- Наявність ефективних механізмів захисту прав власності, зокрема справедливої судової системи.
- Стабільність та передбачуваність правового середовища, що б не допускало свавільні дії державних органів та приватних структур, які володіють економічною владою.
- Чесна і відкрита конкуренція, яка не спотворюється державними дотаціями, преференціями та адміністративними обмеженнями.
- Пріоритет ринкових сигналів над директивним регулюванням, що дозволяє підприємцям адаптуватися до змін та здійснювати інновації.

- Свобода кооперації, яка сприяє добровільному об'єднанню ресурсів і знань у межах кластерів, кооперативів, сервісних об'єднань тощо.
- Обмежена та прозора роль держави, яка створює рамкові правила, але не втручається у процеси ринкової координації.

Економічна складова сприятливого середовища передбачає формування системи конкурентних ринків – кінцевої продукції, засобів виробництва, у т.ч. землі, капіталу та робочої сили. Лише ринкові ціни, що формуються через вільний обмін та конкуренцію, можуть забезпечити ефективний розподіл обмежених ресурсів. Конкурентний ринок виступає не "станом рівноваги", а процесом відкриття – саме через нього аграрні підприємства виявляють свої унікальні траєкторії розвитку.

Механізм конкурентних цін має особливе значення для ефективності ринкової системи:

- ціна – це сигнал, що передає інформацію про потреби та можливості, яку неможливо узагальнити централізовано;
- підприємці реагують на ці сигнали, відкриваючи нові можливості, підвищуючи продуктивність та оптимізуючи використання ресурсів;
- ринкові процеси забезпечують адаптацію економіки до змін без директивних втручань.

Ключовою інституціональною проблемою аграрної сфери України є формування внаслідок здійсненої розподільчої земельної реформи не стільки реального, як номінального власника землі. На сьогодні на понад 90 відсотків товарне сільське господарство ведеться на орендованих землях. При цьому нинішні власники землі не спроможні також бути ефективними орендодавцями, тобто самостійно узгоджувати істотні умови угоди про надання в оренду, зокрема, розмір орендної плати, забезпечувати контроль за її використанням та збереженням з боку орендаря і т.п.

Важливим елементом підтримання ринкової конкуренції та децентралізації економічної влади в аграрній економіці є обмеження тенденції до концентрації землеволодіння, яка на сьогодні є ключовою економічною

загрозою для розвитку аграрної сфери України. Сьогодні завдяки розподільчій земельній реформі створені ідеальні передумови для масштабного перерозподілу та концентрації українських чорноземів. Адже з боку потенційних продавців землі ми маємо конкуренцію між майже семи мільйонами, по суті номінальних, власників земельних паїв. У той же час ми маємо надвисокий рівень концентрації капіталу і, що дуже важливо, - прав оренди їхніх ж земель у руках кількох сотень, якщо не десятків, олігархів. Зрозуміло, що за таких обставин ціни на землю однозначно будуть нижчими, ніж за умов двосторонньої конкуренції.

Надмірна концентрація означає:

- витіснення малих і середніх виробників, що загрожує продовольчій безпеці;
- обмеження конкуренції та зниження ефективності функціонування ринку;
- подальшу концентрацію та нарощення політичного впливу новітніх латифундистів;
- неминучий запуск перерозподільчих конфліктів у майбутньому.

Все це закладає на майбутнє цілу низку економічних, соціальних, екологічних та правових проблем. Вирішення зазначених проблем вбачається на шляху встановлення та поступового, поетапного, впродовж не менше як 25 років, збільшення верхньої межі землеволодіння та землекористування. Зрозуміло, що початкова верхня межа землеволодіння повинна бути не менше як у 50 разів нижчою, ніж нині встановлена!

3.2 Регіональний аспект формування сприятливого середовища функціонування аграрних підприємств

Основна увага у регіональній політиці Львівщини спрямована на фінансову підтримку агровиробників. На рівні області реалізується Комплексна програма підтримки сільського господарства Львівської області на 2021-2025 роки. У 2025 році на її фінансування виділено 21,8 млн. грн. Крім коштів

обласного та місцевих бюджетів до фінансування аграріїв активно залучаються грантові програми та міжнародна технічна допомога.

Зокрема, програмою передбачено наступні напрями та види фінансової підтримки:

- компенсація відсотків за договорами фінансового лізингу – до 1,5 облікової ставки НБУ;
- дотації за приріст поголів'я корів у розмірі 20 тис. грн. за одну голову;
- часткове відшкодування вартості племінних нетелей молочно-м'ясного та телиць і нетелей м'ясного напрямів продуктивності в розмірі – до 15 відсотків вартості худоби;
- дотації на площу зариблених водних об'єктів в розмірі до 5,0 тис. грн. на гектар, але не більше ніж на 20 га зариблених водних угідь.

Поряд із цим передбачена фінансова підтримка суб'єктів підприємницької діяльності, засновниками (для фермерських господарств – членами) яких є учасники/ветерани війни (АТО, ООС), члени їх сімей, а також члени сімей з числа загиблих воїнів, шляхом часткового відшкодування основних засобів у розмірі до 80 відсотків їхньої вартості, але не більше, ніж 500 тис. грн.

Також програмою передбачене фінансування розвитку сільськогосподарського дорадництва, консультативно-інформаційної та освітньої діяльності.

Поряд із цим в області реалізуються державні програми дотацій. Зокрема, - передбачена спеціальна бюджетна дотація на утримання поголів'я корів в розмірі 7000 грн. на голову – для тих, хто має у власності від 3 до 100 корів усіх напрямів продуктивності.

Всього аграріями Львівщини у 2024 році таким чином було залучено 95,2 млн. грн.. Фінансову підтримку у вигляді дотації та бюджетної субсидії у 2024 році отримали 1125 виробників (26,8 відсотка від загальної кількості) на загальну суму 95,2 млн. грн. (0,3 відсотка від обсягу реалізованої продукції), у тому числі 45,7 млн. грн. у вигляді дотації за утримання 6525 голів корів (11% від загального поголів'я корів).

Проте, необхідність фінансової підтримки є головною ознакою їхньої не конкурентоспроможності і не гарантує, що таким чином її можна досягнути. Ефективний розвиток аграрного сектору на регіональному рівні можливий лише тоді, коли інституціональне та економічне середовище дозволяє підприємцям реалізувати свою здатність до підприємницького відкриття. У цьому плані орієнтація на фінансову підтримку має подвійний негативний ефект, оскільки: 1) вона не підвищує конкурентоспроможність, оскільки не створює нових знань, інновацій чи ефективніших виробничих рішень; 2) вона спотворює структуру ринкових стимулів, штучно переорієнтуючи ресурси на напрямки, які не були б конкурентоспроможними за умов вільного ринку.

Незначна частка державної підтримки у доходах аграрних підприємств не може суттєво змінити їхню фінансову ситуацію, проте її вибіркового характеру руйнує рівні конкурентні умови, надаючи окремим гравцям переваги, не пов'язані з продуктивністю чи підприємницькою спроможністю. Це формує рентні очікування та знижує мотивацію до інновацій.

Підтримка експорту – зокрема у формі нульової ставки ПДВ – є фактичним фінансуванням іноземного споживача за рахунок вітчизняних платників податків. Це також суперечить принципу ринкової координації, спотворюючи структуру внутрішніх цін, штучно стимулюючи орієнтацію на експорт навіть тоді, коли може бути недооціненим внутрішній ринок.

Такі механізми змінюють природний розподіл ресурсів у галузі, спричиняючи зростання концентрації виробництва та землеволодіння. Результат – витіснення малих та середніх виробників, зниження адаптивності галузі й посилення політичної залежності від великих аграрних груп.

Будь-яка державна фінансова підтримка об'єктивно, будучи обмеженою, має вибіркового характеру. Вона обґрунтовується необхідністю підтримки тих чи інших напрямів, які на думку чиновника недостатньо розвинуті (на кшталт підтримання поголів'я корів, вирощування ягід і т.п.). Тобто таким чином відбувається вплив на структурні зміни в розвитку галузі. Проте за своєю природою політики, чиновники чи науковці:

- не мають доступу до децентралізованого знання, яким володіють підприємці;
- не несуть підприємницького ризику;
- не мають стимулів до інноваційних рішень;
- користуються політичними критеріями замість економічних.

В принципі будь-яка особа, яка вірить у перспективність певних ідей вправі самотійно реалізовувати ту чи іншу ідею за власні кошти та під свій ризик – саме так працює справжня підприємницька функція. По цій логіці будь-яка "стратегія" розвитку з боку держави перетворюється на:

- помилкове централізоване планування;
- перерозподіл ресурсів на користь політично наближених груп;
- ослаблення природної конкурентної селекції;
- зниження загальної продуктивності галузі.

Тому завдання регіональної влади не підміняти дію ринку, а створювати умови, за яких ринок може працювати ефективно. Основними функціями регіональної влади має бути наступне.

1. Ініціювання змін у законодавство задля захисту прав власності. Регіональна влада має виступати каталізатором законодавчих змін, що легітимізують земельні права, права на виробничі активи та інфраструктуру, гарантії від незаконних втручань чи рейдерських дій.

2. Сприяння зміцненню норм гідної поведінки, які стосуються взаємоповаги, чесності, дотримання слова, професіоналізму. Це укріплюватиме довіру – головний інструмент зниження трансакційних витрат.

3. Запобігання концентрації землеволодіння та підтримка конкуренції.

4. Інформаційна підтримка виробників. Оскільки ринкові сигнали є основою координації, влада може підвищувати їхню якість шляхом поширення ринкової інформації, створення електронних платформ для обміну даними, формування системи прозорих і відкритих статистичних звітів.

5. Усунення бар'єрів на ринках збуту через підтримку конкуренції у сфері транспорту, зберігання та переробки, протидію картелізації з боку трейдерів.

Завдання регіональної влади – не "керувати розвитком галузі", а зняти перешкоди, забезпечити правовий порядок, захистити власність і дати можливість ринку виконувати координаційну функцію. Саме в таких умовах формується стійкий, адаптивний та конкурентоспроможний аграрний сектор.

3.3 Конкуренція як ключовий інструмент конкурентоспроможного розвитку аграрної сфери

Конкуренція є ключовим механізмом підвищення ефективності аграрних підприємств і водночас інструментом удосконалення інституціонально-економічного середовища. Їй належить системоутворююча роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності аграрного сектору.

По-перше, конкуренція виступає як рушій інновацій та зростання продуктивності. Ринок природно відсіює неефективні бізнес-моделі, сприяє технологічному оновленню галузі. В умовах динамічних ринків підприємства вимушено шукають ефективніші комбінації ресурсів, удосконалюють технології, оптимізують витрати та підвищують продуктивність.

По-друге, конкуренція, виконуючи регулюючу функцію, забезпечує відповідність виробництва ринковим потребам. Ефективна конкуренція вирівнює виробничі структури відповідно до попиту: підприємства, що пропонують оптимальну ціну та якість продукції, умови її поставок, - розширюються, менш адаптивні – скорочують свою частку. Це веде до раціоналізації виробництва, перерозподілу ресурсів на користь продуктивніших підприємств, зниження трансакційних витрат завдяки чітким ринковим сигналам. Таким чином усуваються структурні дисбаланси та підвищується загальна ефективність аграрного сектору.

По-третє, конкуренція призводить до формування запиту на інституційне вдосконалення. Конкуренція спонукає бізнес вимагати:

- прозорого й стабільного правового поля;
- надійних контрактних відносин;
- мінімізації корупції та адміністративних бар'єрів;

- рівного доступу до ринків і ресурсів.

Це підвищує вимоги до судової системи, регуляторних та антимонопольних органів, створює довіру до економічного середовища та знижує ризики для бізнесу.

По-четверте, конкуренція є механізм ринкового відбору тих підприємств, що ефективно використовують ресурси, впроваджують технології та дотримуються фінансової дисципліни. Наслідками є підвищення середньогалузевої продуктивності, поширення інноваційних та експортно орієнтованих моделей, зменшення залежності від державних субсидій. Це підсилює стійкість і конкурентоспроможність аграрного сектору в цілому.

Таким чином конкуренція в аграрному секторі є не лише процесом ринкового змагання, а потужним інструментом структурного оновлення, підвищення ефективності підприємств і зміцнення інституцій. Розвиток конкуренції та удосконалення інституціонально-економічного середовища є взаємодоповнюючими процесами, що формують підґрунтя сталого та конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств.

Разом із тим, за нестабільних інституційних умов результати конкуренції можуть бути викривленими. Нерівний доступ до ресурсів, корупція чи монополізація спричиняють витіснення малих виробників, поширення тіньових практик, формування бар'єрів виходу на ринки та поглиблення регіональної нерівності. Тому результативність конкуренції напряму залежить від якості інституцій, які забезпечують рівність правил і передбачуваність ринкової взаємодії.

Висновки

Забезпечення конкурентоспроможності є важливе завдання управління аграрним підприємством. Конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю продукції, ефективністю організації операційних процесів, фінансовим станом та фінансовою стійкістю підприємства, якістю та вартістю доступу до ресурсів, якістю системи управління на підприємстві.

В умовах глобальної конкуренції конкурентоспроможність окремого аграрного підприємства нерозривно пов'язана з конкурентоспроможністю галузі, конкурентоспроможність галузі залежить від конкурентоспроможності національної економіки, конкурентоспроможність якої залежить від чисельності населення, природних ресурсів, капіталу, глибини суспільного поділу праці, ефективності функціонування національних ринків та їх включення у глобальний механізм міжнародної конкуренції.

Стратегічним завданням державної політики є створення інституційного середовища, що б забезпечувало ефективне функціонування ринку як механізму координації децентралізованих знань.

Інституціональна складова сприятливого середовища функціонування аграрних підприємств означає мінімізацію штучних бар'єрів та максимізацію свободи підприємницьких рішень, що дозволяє розкрити наявний ресурсний потенціал. Саме це може сформувати конкурентоспроможний аграрний сектор, який здатний інтегруватися у глобальні ринки та забезпечувати стійкий розвиток сільських територій.

Економічний розвиток аграрного сектору залежить від формування конкурентного порядку – сукупності економічних умов, за яких ринок може ефективно виконувати свою координаційну функцію. Конкуренція в аграрному секторі – це не лише механізм економічного змагання, а інструмент структурної перебудови, інституційного оновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона сприяє виявленню ефективніших технологій і форм господарювання, забезпечує раціональне використання ресурсів і стимулює державу створювати передбачувані та справедливі правила ринку.

Науково-практичне видання

**ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ
УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ
(МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ)**

Підписано до друку 22.10.2025.

Формат 30x42/4. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.

Друк офсетний. Умовн. друк. арк. - 1,40.

Тираж 100 прим.

Видавець та виготовлювач

Інститут сільського господарства Карпатського регіону НААН,
вул. Грушевського, 5, с. Оброшине, Львівський р-н, Львівська обл., 81115

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 7457 від 28.09.2021 р.

inagrokarpat@isgkr.com.ua

[www.isgkr.com.ua](https://isgkr.com.ua/)



<https://isgkr.com.ua/>