

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ**  
**МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ПЕРІГ ЮРІЙ АНДРІЙОВИЧ**

УДК 631.11:330.34

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**  
**СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 051 Економіка  
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ **Юрій ПЕРІГ**

Науковий керівник Яців Ігор Богданович, доктор економічних наук, професор

## АНОТАЦІЯ

*Періг Ю. А.* Ефективність використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка (галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки). Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, Львів, 2026.

У дисертаційній роботі обґрунтовані теоретичні й методичні підходи та розроблені практичні рекомендації щодо забезпечення ефективного використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

З'ясовано сутність економічного потенціалу, особливості його формування та використання в сільськогосподарських підприємствах. Економічний потенціал підприємства розглядається як інтегрована сукупність ресурсів, функціональних можливостей і управлінських компетенцій суб'єкта господарювання, а також його здатність ефективно мобілізувати додаткові ресурси, комбінувати й трансформувати ресурси, функціональні характеристики та компетенції в економічні результати, що відображають зміцнення конкурентних позицій підприємства, реалізацію стратегічних цілей його розвитку.

Визначено сутність організаційної структури економічного потенціалу підприємства як концептуально впорядкованої системи взаємопов'язаних складових потенціалу, що відображає їх структурну організацію, функціональну спрямованість та характер взаємодії у процесі здійснення господарської діяльності, а також забезпечення реалізації економічного потенціалу в досягненні стратегічних цілей розвитку. Сформульовані пропозиції щодо відображення організаційної структури економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства як інтегрованої системи, що охоплює елементи – виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, управлінський та екологічний

потенціали. Конкретизовано змістовні характеристики і підходи до оцінювання кожної з цих складових з урахуванням специфіки галузі. Обґрунтовано підхід, згідно з яким узгодженість і здатність до взаємодії окремих зазначених складових визначає ефективність використання економічного потенціалу загалом.

Опрацьовано питання методики оцінювання обсягу економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства та ефективності його використання. Запропоновано для оцінки ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства застосовувати підхід, за яким ця ефективність виражається через співвідношення фактичних результатів діяльності суб'єкта господарювання до максимально можливого результату використання наявних у його розпорядженні ресурсів. Сформульовані пропозиції щодо ідентифікації максимально можливого рівня використання ресурсів певного сільськогосподарського підприємства на основі вивчення кращих практик – показників підприємств-лідерів галузі в регіоні.

Здійснено аналіз ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств України. Встановлено, що погіршення макроекономічних умов функціонування цих підприємств у період воєнного стану негативно позначилося на розвитку його економічного потенціалу. Воєнні дії суттєво ускладнили формування матеріальних ресурсів агровиробників, зумовили порушення логістичних зв'язків, зниження інвестиційної активності, призвели до втрати виробничих потужностей і скорочення ресурсної бази, зокрема площі земельних угідь і поголів'я тварин. Водночас сформована в період до повномасштабного воєнного вторгнення матеріально-технічна база, трудовий та інноваційний потенціали дають змогу сільськогосподарським підприємствам підтримувати достатньо високий рівень технологічної ефективності виробництва. Погіршення фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств у 2022-2023 роках змінилося їх зростанням у 2024 році. Це свідчить про адаптивність системи товарного аграрного виробництва України. Більшість сільськогосподарських підприємств, у тому числі малих, зберігають здатність

до ефективного функціонування. Це значною мірою зумовлене раціональними параметрами сформованого в цих підприємствах економічного потенціалу.

Здійснений PEST-аналіз впливу екзогенних факторів на формування трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств як ключового елемента їхнього економічного потенціалу. Проведений аналіз показав виражений негативний вплив на розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств політичних і соціальних факторів, певний паритет між негативними і позитивними обставинами за групою економічних факторів та помітний позитивний вплив техніко-технологічних факторів. З'ясовано, що попри загалом задовільні показники рентабельності малих сільськогосподарських підприємств рівень оплати праці їхніх найманих працівників є доволі низьким, що створює суттєвий дисбаланс у розвитку економічного потенціалу цих підприємств.

Обґрунтовані засади формування та підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Визначені концептуальні підходи до оптимізації цього потенціалу. Зазначено, що оптимізація економічного потенціалу підприємства – це процес удосконалення його організаційної структури і засад використання для забезпечення максимізації результатів функціонування суб'єкта господарювання.

Для забезпечення оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств запропоновано використовувати математичну модель, яка відображає ступінь впливу основних видів ресурсів на результати господарської діяльності цих підприємств. Оцінка коефіцієнтів еластичності та граничних норм заміщення засвідчила стратегічну важливість земельного ресурсу як базового чинника економічного потенціалу, оскільки його скорочення не може бути повністю компенсоване за рахунок зростання інших ресурсів. Підтверджено можливість часткового заміщення трудових ресурсів капіталом, що відповідає сучасним тенденціям розвитку системи аграрного виробництва.

Оптимізація економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств вимагає комплексного підходу, що передбачає узгоджене управління ресурсами з урахуванням можливостей їхнього заміщення, розвиток людського



капіталу, диверсифікацію джерел фінансування, впровадження інноваційних і ресурсозберігаючих технологій. Обґрунтовано сукупність ключових заходів, які необхідно здійснювати в рамках оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств за визначеними стратегічними напрямками. Опрацьована схема механізму забезпечення ефективного функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, яка охоплює сукупність методів, інструментів, форм організації процесу створення і використання цього потенціалу.

Зазначено, що забезпечення ефективного функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств передбачає застосування сукупності методів, інструментів, форм організації цього процесу, що утворюють певний економічний механізм. Опрацьована схема відповідного механізму, яка охоплює етапи формування, використання та відтворення ресурсів, передбачає системність управління економічними процесами і підвищення результативності господарської діяльності.

Сформульовано пропозиції щодо реалізації комплексного підходу до забезпечення розвитку трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Вони стосуються створення й застосування економічного механізму підвищення ефективності використання цього потенціалу. Визначені основні елементи відповідного механізму з конкретизацією заходів, спрямованих на їх практичне втілення. Ці заходи стосуються впровадження інноваційних технологій управління персоналом, професійного навчання й перепідготовки кадрів, підвищення рівня соціальної захищеності працівників, розвитку інклюзивної зайнятості, особливо актуальної в умовах воєнного стану та з урахуванням наслідків збройної агресії проти України. Зазначений економічний механізм повинен включати дії та заходи, що реалізуються на різних організаційних рівнях – як окремих підприємств, так і територій, регіонів, галузевому й національному.

Зазначено, що розвиток економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств потрібно розглядати в контексті формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Набуття таких переваг забезпечується впрова-

дженням різних видів інновацій. Ідентифіковані за допомогою SWOT-аналізу характеристики середовища функціонування системи аграрного виробництва використані для обґрунтування рекомендованих практик забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що розвиток цих підприємств визначається поєднанням значного ресурсного та виробничого потенціалу з одночасною наявністю структурних слабкостей і впливом зовнішніх загроз, зокрема фінансових обмежень, ринкової нестабільності та макроекономічних ризиків.

Визначені основні напрями інформаційного забезпечення зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через впровадження інноваційних технологій цифровізації виробничих та обслуговуючих процесів, розширення інвестиційних можливостей, зміцнення позицій на зовнішніх ринках, модернізації матеріально-технічної бази сільськогосподарських товаровиробників, забезпечення їхньої економічної безпеки.

Використання інноваційних технологій повинно враховувати існуючий стан та можливості розвитку економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Зазначено, що комплексне застосування стратегічних моделей розвитку, коопераційних механізмів і маркетингових інструментів створює передумови для формування стійких конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації та необхідності трансформації моделі української економіки.

**Ключові слова:** економічний потенціал, сільськогосподарські підприємства, ресурсний потенціал, матеріальні ресурси, земельні ресурси, трудові ресурси, трудовий потенціал, ефективність використання потенціалу, конкурентні переваги, інновації.

## ABSTRACT

*Perih Yu. A.* Efficiency of the use of the economic potential of agricultural enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 Economics (field of knowledge 05 Social and Behavioral Sciences). Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, 2026.

The dissertation substantiates theoretical and methodological approaches and develops practical recommendations for ensuring the efficient use of the economic potential of agricultural enterprises.

The essence of economic potential, as well as the peculiarities of its formation and utilization in agricultural enterprises, has been clarified. The economic potential of an enterprise is considered as an integrated set of resources, functional capabilities, and managerial competencies of a business entity, as well as its ability to effectively mobilize additional resources, combine and transform resources, functional characteristics, and competencies into economic results that reflect the strengthening of the enterprise's competitive position and the achievement of its strategic development goals.

The essence of the organizational structure of an enterprise's economic potential has been defined as a conceptually ordered system of interconnected potential components that reflects their structural organization, functional orientation, and the nature of their interaction in the process of economic activity, as well as ensuring the realization of economic potential in achieving strategic development goals. Proposals have been formulated regarding the representation of the organizational structure of the economic potential of an agricultural enterprise as an integrated system encompassing the following elements: production, financial, labor, marketing, innovative, managerial, and environmental potentials. The substantive characteristics and approaches to evaluating each of these components have been specified, taking into ac-

count the specifics of the industry. An approach has been substantiated according to which the coherence and interaction capacity of the aforementioned components determine the overall efficiency of the use of economic potential.

The issues related to the methodology for assessing the volume of the economic potential of agricultural enterprises and the efficiency of its utilization have been examined. It is proposed to assess the efficiency of the use of the economic potential of an agricultural enterprise through an approach according to which such efficiency is expressed as the ratio of the actual performance results of a business entity to the maximum possible result achievable through the use of the resources available at its disposal. Proposals have been formulated regarding the identification of the maximum possible level of resource utilization for a particular agricultural enterprise based on the study of best practices and performance indicators of leading enterprises in the industry within the region.

An analysis of the efficiency of the use of the economic potential of agricultural enterprises in Ukraine has been carried out. It has been established that the deterioration of macroeconomic conditions for the operation of these enterprises during the period of martial law has negatively affected the development of their economic potential. Military actions have significantly complicated the formation of material resources for agricultural producers, caused disruptions in logistics chains, reduced investment activity, and led to the loss of production capacities and the contraction of the resource base, particularly agricultural land areas and livestock numbers. At the same time, the material and technical base, labor, and innovative potentials formed prior to the full-scale military invasion enable agricultural enterprises to maintain a sufficiently high level of technological efficiency in production. The deterioration of the financial performance of agricultural enterprises in 2022–2023 was replaced by growth in 2024. This indicates the adaptability of Ukraine's commercial agricultural production system. Most agricultural enterprises, including small ones, retain the capacity for efficient operation. This is largely due to the rational parameters of the economic potential formed within these enterprises.

A PEST analysis of the influence of exogenous factors on the formation of the labor potential of agricultural enterprises as a key element of their economic potential has been carried out. The analysis revealed a pronounced negative impact of political and social factors on the development of the labor potential of agricultural enterprises, a certain balance between negative and positive circumstances within the group of economic factors, and a noticeable positive influence of technical and technological factors. It has been established that, despite generally satisfactory profitability indicators of small agricultural enterprises, the level of wages paid to their employees remains rather low, creating a significant imbalance in the development of the economic potential of these enterprises.

The principles of the formation and improvement of the efficiency of the use of the economic potential of agricultural enterprises have been substantiated. Conceptual approaches to the optimization of this potential have been determined. It is noted that the optimization of an enterprise's economic potential is a process of improving its organizational structure and the principles of its utilization in order to maximize the performance results of the business entity.

To ensure the optimization of the economic potential of agricultural enterprises, it is proposed to apply a mathematical model that reflects the degree of influence of the main types of resources on the economic performance of these enterprises. The assessment of elasticity coefficients and marginal rates of substitution demonstrated the strategic importance of land resources as the fundamental factor of economic potential, since their reduction cannot be fully compensated for through the increase of other resources. The possibility of partially substituting labor resources with capital has been confirmed, which corresponds to modern trends in the development of the agricultural production system.

The optimization of the economic potential of agricultural enterprises requires a comprehensive approach involving coordinated resource management with consideration of substitution possibilities, the development of human capital, diversification of financing sources, and the implementation of innovative and resource-saving technologies. A set of key measures that should be implemented within the framework of

optimizing the economic potential of agricultural enterprises according to defined strategic directions has been substantiated. A framework mechanism for ensuring the effective functioning of the economic potential of agricultural enterprises has been developed, encompassing a set of methods, instruments, and organizational forms for the process of creating and utilizing this potential.

It is noted that ensuring the effective functioning of the economic potential of agricultural enterprises involves the application of a set of methods, instruments, and forms of organization of this process, which together constitute a specific economic mechanism. A framework of the corresponding mechanism has been developed, encompassing the stages of resource formation, utilization, and reproduction, while providing for the systemic management of economic processes and the enhancement of business performance.

Proposals have been formulated regarding the implementation of a comprehensive approach to ensuring the development of the labor potential of agricultural enterprises. These proposals concern the creation and application of an economic mechanism aimed at increasing the efficiency of the use of this potential. The main elements of the corresponding mechanism have been identified, with the specification of measures directed toward their practical implementation. These measures relate to the introduction of innovative personnel management technologies, professional training and retraining of staff, improvement of employees' social protection, and the development of inclusive employment, which is particularly relevant under martial law and considering the consequences of armed aggression against Ukraine. The aforementioned economic mechanism should include actions and measures implemented at various organizational levels, including individual enterprises, territories, regions, as well as sectoral and national levels.

It is noted that the development of the economic potential of agricultural enterprises should be considered in the context of building competitive advantages of business entities. The attainment of such advantages is ensured through the implementation of various types of innovations. The characteristics of the operating environment of the agricultural production system, identified through SWOT analysis,

were used to substantiate recommended practices for ensuring the innovative development of agricultural enterprises. The conducted SWOT analysis demonstrates that the development of these enterprises is determined by a combination of substantial resource and production potential alongside the presence of structural weaknesses and external threats, in particular financial constraints, market instability, and macro-economic risks.

The main directions of information support for strengthening the competitiveness of agricultural enterprises have been defined through the introduction of innovative digitalization technologies in production and service processes, the expansion of investment opportunities, strengthening positions in foreign markets, modernization of the material and technical base of agricultural producers, and ensuring their economic security.

The use of innovative technologies should take into account the current state and development potential of the economic potential of agricultural enterprises. It is noted that the integrated application of strategic development models, cooperation mechanisms, and marketing tools creates preconditions for forming sustainable competitive advantages of agricultural enterprises in the context of globalization and the need to transform the model of the Ukrainian economy.

Keywords: economic potential, agricultural enterprises, resource potential, material resources, land resources, labor resources, labor potential, efficiency of potential utilization, competitive advantages, innovations

## СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях України:*

1. Колач С. М., Періг Ю. А. Сутність економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та чинники його формування. *Аграрна економіка*. 2024. Т.17. №2. С. 149–156. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.02.149> (0,67 авт. арк., дисертанту належить 0,55 авт. арк.; автором розкрито сутність економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та розкрито зміст основних чинників, що впливають на його формування й ефективне використання).

2. Періг Ю. А., Колач С. М. Стратегічні напрями розвитку трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 4. С. 125–131. [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-15S](https://doi.org/10.60022/2(4)-15S) (0,75 авт. арк. дисертанту належить 0,50 авт. арк.; автором розкрито зміст напрямів розвитку трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств, що стосуються підвищення кадрового потенціалу, зростання продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку галузі).

3. Періг Ю. А. Формування та використання матеріальних ресурсів у складі економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2025. № 32. С.71–80. <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.071> (0,87 авт. арк.).

4. Періг Ю. А., Колач С. М. Соціально-економічні проблеми забезпечення ефективного використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2025. Т. 2. № 6. С. 143–148. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-17S](https://doi.org/10.60022/2(6)-17S) (0,59 авт. арк., дисертанту належить 0,45 авт. арк.; автором окреслено зміст основних проблеми використання трудових ресурсів в Україні під час війни та визначено шляхи підвищен-



ня зайнятості населення, мотивації праці й продуктивності персоналу в сільськогосподарських підприємствах).

5. Колач С. М., Періг Ю. А. Ефективність реалізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2026-2-11941> (0,57 авт. арк., дисертанту належить 0,40 авт. арк.; автором проаналізовано результати функціонування сільськогосподарських підприємств Львівської області, зазначені характеристики, які позитивно впливають на використання ними економічного потенціалу.).

#### ***Статті в періодичних наукових виданнях інших держав:***

6. Kolach S., Vasylyna O., Berezivskyi Z., Perih Yu. The essence of the potential of the agricultural enterprise and the diagnostics of its formation. *SWorldJournal*. 2024. No. 25-02. P. 80–86. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-25-00-006> (0,40 авт. арк., дисертанту належить 0,10 авт. арк.; автором опрацьовано теоретичні аспекти сутності потенціалу підприємства та ефективності його використання).

#### ***Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

7. Kolach S., Myronchuk Z., Perih Y. Formation of the economic potential of agricultural enterprises in Ukrain. *Інформаційні технології в енергетиці та агропромисловому комплексі: матеріали XII Міжнар. наук. конференції* (Львів, 04-06 жовтня 2023 р.). Львів : ЛНУП, 2023. С. 99–101 (0,16 авт. арк., дисертанту належить 0,06 авт. арк.)

8. Колач С., Періг Ю. Інновації та їх вплив на ефективність формування сільськогосподарських підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 22 травня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 32–35. (0,18 авт. арк., дисертанту належить 0,09 авт. арк.).

9. Колач С., Васирина О., Періг Ю. Біоекономіка та її вплив на розвиток ринку біопродукції. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XXV Міжнародного науково-практичного форуму*, 02–04 жовтня 2024 р. Львів: ЛНУПІ, 2024. С.88–90. (0,19 авт. арк., дисертанту належить 0,06 авт. арк.).

10. Періг Ю.А. Розвиток трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств у сфері біоекономіки. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2025: «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів»: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 11–12 червня 2025 р.: Дубляни, 2025. ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького. С. 45–48 (0,19 авт. арк.).

11. Періг Ю. А. Шляхи оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 28 травня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького, 2025. С. 169–171 (0,18 авт. арк.).

12. Perih Yu. Optimization of business processes in the agricultural sector. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XXVI Міжнародного науково-практичного форуму*, 08–10 жовтня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. Гжицького, 2025. С. 51–52 (0,06 авт. арк.).

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| АНОТАЦІЯ .....                                                                                                                                    | 2   |
| ВСТУП .....                                                                                                                                       | 16  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ<br>ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО<br>ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... | 24  |
| 1.1. Поняття економічного потенціалу, механізм його формування, ви-<br>користання та розвитку .....                                               | 24  |
| 1.2. Структура економічного потенціалу сільськогосподарських<br>підприємств та чинники формування результатів його<br>використання .....          | 45  |
| 1.3. Методика оцінки економічного потенціалу сільськогосподарських<br>підприємств та ефективності його використання .....                         | 68  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                                       | 83  |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧ-<br>НОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....                                   | 86  |
| 2.1. Формування та використання матеріальних ресурсів у складі<br>економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств .....                 | 86  |
| 2.2. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективного викорис-<br>тання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств .....            | 108 |
| 2.3. Оцінка ефективності використання економічного потенціалу<br>сільськогосподарських підприємств.....                                           | 127 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                                       | 146 |
| РОЗДІЛ 3. ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ<br>ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....         | 149 |
| 3.1. Концептуальні підходи до оптимізації економічного потенціалу<br>сільськогосподарських підприємств .....                                      | 149 |
| 3.2. Стратегічні напрями розвитку трудового потенціалу сільськогос-<br>подарських підприємств.....                                                | 172 |
| 3.3. Формування конкурентних переваг сільськогосподарських<br>підприємств на основі розвитку їхнього економічного потенціалу .....                | 193 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                                                       | 214 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                                    | 217 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                                  | 221 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                                     | 244 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сільськогосподарські підприємства відіграють стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки України, розвитку сільських територій та зміцненні національної економіки, зокрема формуванні її експортного потенціалу. В умовах сучасних глобальних викликів та воєнних ризиків, нестабільності ринкового середовища, інфляційних процесів, змін клімату, порушення логістичних ланцюгів та загострення конкуренції особливого значення набуває проблема підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств як основи їх стійкого функціонування та довгострокового розвитку.

Економічний потенціал підприємства охоплює сукупність усіх залучених ним видів ресурсів, раціональне поєднання й використання яких визначає результативність його господарської діяльності. Водночас для значної частини сільськогосподарських підприємств України характерними залишаються низький рівень техніко-технологічного забезпечення, недостатня інвестиційна активність, зношеність основних засобів, обмеженість доступу до фінансових ресурсів, кадровий дефіцит та недостатній рівень впровадження інновацій. Це негативно позначається на стані сформованого економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств і перспективах його розвитку, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки.

Особливої актуальності набуває необхідність розроблення науково обґрунтованих підходів до оцінювання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, виявлення резервів підвищення ефективності його використання та формування дієвого механізму управління ресурсами. Важливим є також забезпечення адаптації підприємств до цифровізації економіки, екологізації виробництва, впровадження принципів сталого розвитку та інтеграції в європейський економічний простір.

Дослідженням питань формування та організації використання економічного потенціалу підприємств присвячений науковий доробок багатьох вчених,

серед яких – І. Ажаман, О. Балахонова, К. Васьківська, О. Воронков, О. Гудзинський, О. Ємельянов, Є. Лапін, Л. Лесик, І. Отенко, Г. Рзаєв, М. Савченко, С. Судормир, Т. Шабатура та ін. Використання економічного потенціалу та окремих його складових сільськогосподарськими підприємствами досліджували І. Баланюк, О. Величко, І. Вініченко, Ю. Губені, М. Жибак, О. Захарчук, Н. Зеліско, М. Кальченко, О. Красноруцький, Т. Маренич, П. Матковський, А. Линдюк, В. Россоха, Л. Сас, І. Яців та інші економісти.

Учені сформулювали концептуальні положення щодо сутності економічного потенціалу підприємств, методики оцінки його обсягу та ефективності використання, детально опрацювали питання розвитку окремих складових економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Відзначаючи цінність їхніх напрацювань, слід зазначити, що окремі важливі аспекти формування і забезпечення ефективного використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств потребують подальших досліджень з урахуванням процесів, що відбуваються в аграрному секторі економіки України. Це зокрема стосується питань використання резервів економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств у складних умовах війни, оптимізації складу економічного потенціалу з урахуванням ресурсних обмежень та завдань забезпечення конкурентоспроможності агровиробників в умовах глобалізації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в межах наукової тематики факультету управління, економіки та права Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького «Механізми забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки та сільських територій» (номер державної реєстрації 0121U108898) на 2021–2025 роки. Вклад дисертанта у виконання цієї тематики полягає в розробці низки теоретичних і методичних положень стосовно організації формування та підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій

щодо забезпечення ефективного використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Для досягнення мети дослідження сформульовано низку наукових та практичних завдань:

- з'ясувати сутність економічного потенціалу підприємства, механізм його формування, використання та розвитку;
- охарактеризувати особливості формування складу та використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств;
- розробити методику оцінки економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств і ефективності його використання;
- здійснити оцінку особливостей формування окремих складових економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств України та ефективності їх використання;
- обґрунтувати інструментарій оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати заходи, спрямовані на розвиток трудового потенціалу як ключового елементу економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств;
- розробити пропозиції щодо узгодження розвитку економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств з формуванням їхніх конкурентних переваг.

*Об'єктом дослідження* є процес формування і використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

*Методи дослідження.* Теоретичною і методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, концептуальні положення, викладені в наукових публікаціях з питань формування економічного потенціалу підприємств, у тому числі сільськогосподарських, та забезпечення ефективного його використання.

Застосовано такі основні методи дослідження: абстрактно-логічний – для формування теоретичних уявлень про сутність економічного потенціалу, створення механізмів його формування та розвитку, формулювання висновків; аналізу і синтезу – для визначення особливостей формування і використання окремих складових економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств; абстрагування та конкретизації – для виявлення основних чинників, які впливають на формування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та ефективності його використання; структурного аналізу – для виділення основних складових організаційно-економічного механізму формування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств; системний підхід – для розробки пропозицій з оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств з урахуванням потреб зміцнення їхньої конкурентоспроможності; порівняння – для встановлення особливостей використання економічного потенціалу в різних за розмірами сільськогосподарських підприємствах, в окремих галузях аграрного виробництва; економіко-статистичні – для встановлення структурно-динамічних змін у результатах діяльності сільськогосподарських підприємств, що відображають результати використання окремих складових їхнього економічного потенціалу, а також кореляційно-регресійний аналіз – для встановлення залежності між обсягами використаних економічних ресурсів та виробництвом продукції в сільськогосподарських підприємствах України; графічний – для наочного зображення результатів дослідження; методи стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналізу та SWOT-аналізу – для узагальнення інформації про умови формування та використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та ін.

*Інформаційною базою дисертаційної роботи є:* нормативно-правові акти України, офіційна інформація Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених за тематикою дослідження, особисті спостереження автора дисертації.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формуван-

ня і ефективного використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Основні результати, які окреслюють особистий внесок дисертанта та містять наукову новизну, полягають у наступному:

*удосконалено:*

- сутнісні положення щодо змісту економічного потенціалу підприємства, запропонувавши виділити серед його функціональних ознак здатність мобілізувати додаткові ресурси, комбінувати й трансформувати наявні ресурси та компетентності, що підкреслює динамічну природу економічного потенціалу, його спроможність до розвитку;

- теоретико-методичні засади оцінки ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, зокрема запропоновано визначати цю ефективність через співвідношення фактичних результатів діяльності суб'єкта господарювання до максимально можливих, а в якості максимально можливого рівня реалізації елементів економічного потенціалу запропоновано розглядати кращі практики – показники підприємств-лідерів у регіоні;

- науково-методичний підхід до оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, в основу якого покладено математичну модель, що відображає ступінь впливу основних видів ресурсів на результати господарської діяльності цих підприємств та визначає можливість часткового заміщення одних видів ресурсів іншими;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичні положення щодо опису економічного потенціалу підприємства через виділення серед його характеристик організаційної структури – впорядкованої системи складових, яка відображає їх комбінування за обсягами та іншими параметрами, функціональною спрямованістю і характером взаємодії в процесі господарської діяльності. Сформульовані пропозиції щодо відображення організаційної структури економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств з конкретизацією змістовних характеристик і підходів до оцінювання окремих складових цієї структури з урахуванням специфіки галузі;



- теоретико-прикладні засади забезпечення оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств на основі комплексного підходу, для чого обґрунтовано сукупність заходів, які необхідно здійснити в рамках цієї оптимізації за визначеними стратегічними напрямками, та передбачено інтеграцію відповідного інструментарію в механізм забезпечення ефективного функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств;

- сутнісні положення щодо забезпечення розвитку трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств як ключового елемента його економічного потенціалу, які знайшли відображення в пропозиціях щодо формування економічного механізму підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Визначені основні елементи відповідного механізму з конкретизацією заходів, спрямованих на їх практичне втілення на різних організаційних рівнях, що, серед іншого, передбачають розвиток інклюзивної зайнятості;

- концептуальні положення щодо узгодження розвитку економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств із формуванням конкурентних переваг суб'єктів господарювання на основі їхнього інноваційного розвитку, які, на відміну від аналогічних, визначають інструментарій інформаційного забезпечення відповідного процесу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Сформульовані та обґрунтовані в дисертації результати дослідження є інструментами для вирішення питань, які виникають у процесі формування і використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Їх застосування сприяє підвищенню ефективності використання цього потенціалу.

Окремі положення дисертації, що стосуються оцінки ефективності використання економічного потенціалу, удосконалення управління виробничими та фінансовими ресурсами, підвищення конкурентоспроможності підприємства, впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Данута» Львівської області (довідка № 378-59 від 31.03.2026 р.).

Напрацювання щодо методики здійснення економічного аналізу та результати аналізу потенційних можливостей ресурсів підприємства, а також

пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства використані товариством з обмеженою відповідальністю «Львіввінагро» Львівської області (довідка № 358-37 від 15.04.2026 р.).

Результати дослідження використані товариством з обмеженою відповідальністю «Вест Агро Груп ТМ» Львівської області при оцінюванні економічного потенціалу підприємства та визначенні рівня економічної ефективності його використання, у процесі розроблення управлінських рішень щодо оптимізації використання ресурсного потенціалу, при плануванні заходів з підвищення ефективності виробничої діяльності та конкурентоспроможності підприємства (довідка № 287-43 від 17.04.2026 р.).

Наукові розробки, викладені в дисертаційній роботі, використовуються в навчальному процесі у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького при викладанні дисциплін «Аналіз господарської діяльності», «Економічний аналіз та аналітичне дослідження ринку», «Управління конкурентоспроможністю та ефективністю бізнесу» (акт про впровадження від 23.04.2026 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація виконана здобувачем самостійно. Основні наукові положення та розробки, а також рекомендації і висновки, які стосуються організації та підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, автор отримав особисто. Із опублікованих у співавторстві наукових праць у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та результати, які становлять особистий внесок дисертанта.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи були апробовані й одержали схвалення на: XII Міжнародній науковій конференції «Інформаційні технології в енергетиці та агропромисловому комплексі» (Львів, 04-06 жовтня 2023 р.), III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва» (Львів, 22 травня 2024 р.), XXV Міжнародному науково-практичному форумі «Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу

та сільських територій» (Львів, 02–04 жовтня 2024 р.), XIV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств» (Львів, 11–12 червня 2025 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва» (Львів, 28 травня 2025 р.); XXVI Міжнародному науково-практичному форумі «Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій» (Львів, 08–10 жовтня 2025 р.).

**Публікації.** Основні наукові положення дисертації опубліковано у 12 наукових працях, серед яких: 5 статей у наукових фахових виданнях України, одна стаття – в зарубіжному періодичному науковому виданні, 6 публікації у матеріалах науково-практичних конференцій та форумів. Загальний обсяг опублікованих наукових праць становить 4,81 авт. арк., з яких особисто дисертанту належить 3,51 авт. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота містить анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Повний обсяг дисертації становить 264 сторінки, із них 205 сторінок основного тексту. Дисертація включає 40 таблиць, 5 рисунків, 12 додатків. Список використаних джерел охоплює 197 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Поняття економічного потенціалу, механізм його формування, використання та розвитку**

Перед кожним підприємством постає низка питань, пов'язаних з адаптацією його діяльності до викликів зовнішнього середовища, зі здатністю досягати поставлених цілей. Вирішення цих питань залежить від стану та ефективності використання економічного потенціалу підприємства. Принципове значення для суб'єкта господарювання має формування оптимальних параметрів цього потенціалу, механізму раціонального управління ним з урахуванням місії підприємства, ринкової кон'юнктури, інших макроекономічних умов. Це повною мірою стосується і сільськогосподарських підприємств. У їх сукупності можна виділити різні за розмірами та спеціалізацією суб'єкти господарювання. Вони виходять зі своєю продукцією на різні сегменти ринку, переважно мають можливість вибирати ділових партнерів. Це вимагає від кожного підприємства індивідуального підходу до формування його економічного потенціалу. Водночас є певні загальні засади формування і використання економічного потенціалу агровиробників. На них, своєю чергою, накладає певний відбиток галузева специфіка, пов'язана з організацією виробництва сільськогосподарської продукції. З'ясування теоретичних аспектів формування і використання економічного потенціалу дає змогу забезпечити раціональне управління відповідними процесами.

У рамках нашого дослідження уточнимо зміст терміну «потенціал». Цей термін має кілька визначень, окремі з яких стосуються предмету нашого дослідження. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови зазначено, що потенціал – це сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продукти-

вних сил і т. ін., що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері [22, с. 1087]. Таке або схоже за сутністю визначення потенціалу лягло в основу більшості визначень категорії «економічний потенціал підприємства».

Теоретичні аспекти сутності економічного потенціалу підприємства знайшли відображення в низці наукових праць, автори яких висловлюють свої міркування щодо змісту відповідної дефініції, відображення його в окремих складових економічного потенціалу та зв'язках між ними, методиках оцінки економічного потенціалу і його елементів тощо.

Зокрема, Шабатура Т. та Голубков Є. виділяють наявність у наукових публікаціях трьох основних підходів до трактування сутності поняття «економічний потенціал підприємства» – ресурсного, функціонального і результативного [165].

Григораш О. поряд із цими традиційними підходами до тлумачення сутності зазначеної дефініції виділяє й низку інших – стратегічний, процесний, структурний, ситуаційний, ціннісний, комплексний підходи, а також подає авторське визначення кожного з них. Авторка вважає, що для кожної галузі економіки треба розглядати свої складові економічного потенціалу та розробляти методику їх оцінки [32].

Лисак В. та Олійник О. також розглядають низку підходів до трактування поняття «економічний потенціал підприємства», стверджуючи, що майже всі визначення цього потенціалу беруть за основу ресурси підприємства та досягнення поставлених цілей за допомогою цих ресурсів. Водночас автори зазначають, що сама наявність ресурсів підприємства ще не гарантує досягнення поставлених цілей, а тому важливою складовою потенціалу є спроможність підприємства мобілізувати ресурси за допомогою комплексу заходів [87, с. 630].

Автори статті [84] наводять розгорнуту типологію видів економічного потенціалу підприємства. Вони виділяючи кілька десятків його видів, класифікованих за низкою ознак: за рівнем узагальненості цілей реалізації потенціалу підприємства, за наявністю у підприємства на даний момент часу необхідних обсягів ресурсів та компетенцій для досягнення поставлених цілей, за часом

досягнення відповідних цілей діяльності підприємств. Також розглядають підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства та чинників, що його формують. У якості критерію оцінювання економічного потенціалу підприємства запропоновано використовувати максимально можливу величину прибутку суб'єкта господарювання від здійснення операційної діяльності [84, с. 31].

Фесіна Ю. та Рябий В. сформулювали підхід до структурування економічного потенціалу підприємства як системи. У його складі вони пропонують виділяти вхідний потенціал (ресурсний), ендогенний потенціал, складовими якого є операційний, фінансовий та інвестиційний потенціали, а також вихідний потенціал (збутовий). За кожною складовою економічного потенціалу підприємства запропонована система показників для їхньої оцінки. Також автори наводять модель інтегральної оцінки економічного потенціалу підприємства [156]. Інший підхід пропонує Кісь Г., виділяючи у складі економічного потенціалу підприємства виробничий, фінансовий, трудовий, інтелектуальний, маркетинговий, інноваційно-інвестиційний та інформаційний потенціали [66, с. 95].

Ще ширшим є перелік складових економічного потенціалу підприємства, який подають у своїй статті І. Ажаман та О. Жидков. Вони вважають складовими економічного потенціалу підприємства: кадровий, виробничий, фінансово-інвестиційний, інноваційний, інформаційний, організаційно-управлінський, конкурентний, маркетинговий та підприємницький потенціал [3, с. 24].

Погоджуємося із Рзаєвим Г., який вважає, що відсутність єдиного теоретичного підходу до розуміння поняття «економічний потенціал підприємства» обумовлює певні труднощі щодо обґрунтування його складових, створює низку проблем щодо оцінки, аналізу та діагностики потенціалу підприємства [127, с. 148].

Поділяючи думки дослідників про існування різних підходів до трактування змісту категорії «економічний потенціал», розглянемо основні з них, що зустрічаються в наукових публікаціях (табл. 1.1).

**Основні підходи до визначення сутності економічного потенціалу підприємства**

| Підхід         | Зміст підходу                                                                                                                                     | Приклад визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний      | Сукупність ресурсів, наявність активів і джерел їх фінансування, які визначають результати функціонування підприємства, перспективи його розвитку | Сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т. ін.), навичок та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо вироблення товарів, надання послуг (здійснення робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства [155, с. 18]. |
| Функціональний | Сукупність чинників, що є результатом виробничих і економічних відносин та впливають на досягнення мети діяльності підприємства                   | Складна економічна система функціональних відносин між елементами реального і потенційного рівнів розвитку підприємства, що відбиває його готовність у певний час мобілізувати ресурсні можливості для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю у процесі оптимальної взаємодії з зовнішнім середовищем [134].                              |
| Результативний | Спроможність сукупних ресурсів, можливостей підприємства забезпечувати досягнення поставлених цілей, реалізацію інтересів підприємства            | Економічний потенціал підприємства є реальною здатністю здійснювати цілеспрямовану виробничо-господарську діяльність, яка відповідає стратегії розвитку підприємства [21].                                                                                                                                                                                  |

Сформовано автором з використанням зазначених джерел.

Ресурсний підхід у чистому його вигляді у визначеннях економічного потенціалу підприємства зустрічається нечасто. Зазвичай автори підкреслюють, що цей потенціал визначає здатність підприємства досягати з використанням наявних ресурсів певних результатів. З іншого боку, у майже всіх трактуваннях

економічного потенціалу підприємства згадуються ресурси як інструмент, який формує можливість чи результати діяльності підприємства.

Намагаючись якомога повніше охопити різні аспекти, пов'язані з використанням економічного потенціалу підприємства, автори нерідко пропонують доволі громіздкі визначення, які поєднують як функціональний, так і результативний підходи до трактування розглядуваної нами дефініції. По суті, можна вести мову про комплексний підхід до з'ясування змісту відповідної категорії. Наведемо приклад визначення, що ілюструє цей підхід: «Економічний потенціал підприємства є спроможністю, здатністю сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначеному напрямку, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються в умовах дії чинників зовнішнього середовища» [3, с. 24].

Вважаємо, мають право на існування різні підходи до трактування економічного потенціалу підприємства. Відмінності у формулюваннях пов'язані, на нашу думку, з теоретичною складністю та багатогранністю відповідної категорії та з конкретними аспектами, які окремі автори хотіли б підкреслити в рамках практичної інтерпретації теоретичних положень сутності економічного потенціалу при обґрунтуванні стратегії підприємства.

Окремі автори дають визначення економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Величко О. вважає, що економічний потенціал аграрного підприємства представляє собою сукупність земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, нематеріальних ресурсів, включаючи здатність працівників підприємства використовувати ефективно ці ресурси для досягнення стратегічних та поточних цілей підприємства [23, с. 40]. Плотницька С., розглядаючи економічний потенціал як властивість підприємства забезпечувати отримання стабільного прибутку, зазначає, що ядром формування економічного потенціалу аграрних підприємств виступає ресурсний потенціал,



який визначається кількістю, якістю і збалансованістю природних, біологічних, матеріальних і трудових ресурсів [119, с. 63].

Трактування сутності економічного потенціалу підприємства базується на теоретичних положеннях, які є універсальними, тобто можуть бути застосовані до суб'єктів різних галузей економіки. Певні відмінності можуть стосуватися ресурсів, що їх використовують у різних галузях, та способів їх залучення в рамках діяльності суб'єктів господарювання. Спираючись на ці міркування, нами сформульоване визначення економічного потенціалу підприємства (зокрема й сільськогосподарського) як інтегрованої сукупності його ресурсів, функціональних можливостей і управлінських компетенцій, а також його здатності ефективно мобілізувати додаткові ресурси, комбінувати й трансформувати ресурси та компетенції в економічні результати, що відображають зміцнення конкурентних позицій підприємства, реалізацію стратегічних цілей його розвитку в довгостроковій перспективі.

Формування економічного потенціалу підприємства – це складний, динамічний і системний процес, що полягає в цілеспрямованому перетворенні наявних і потенційних ресурсів у стабільний економічний результат. Йдеться не лише про ефективне використання матеріальних активів, трудових ресурсів чи фінансових можливостей, а й про створення цілісної організаційно-економічної системи, здатної забезпечити довготривалий розвиток підприємства в умовах зростаючих викликів і конкурентного тиску. З урахуванням цього слід вести мову про створення певного економічного механізму формування економічного потенціалу підприємства та організації його використання.

Під економічним механізмом прийнято розуміти сукупність форм, методів та інструментів управління певною економічною системою, які забезпечують досягнення поставлених перед цією системою завдань. Описуючи сутність механізму формування економічного потенціалу підприємства, слід розглядати його як цілісний багатоаспектний процес, що охоплює організаційні, економічні, управлінські, інституційні, фінансові, кадрові та технологічні елементи. Цей механізм не є сталим – він змінюється відповідно до внутрішніх можливостей

підприємства та зовнішніх викликів (інфляція, війна, зміна ринкової кон'юнктури, законодавство тощо).

З огляду на багатоаспектність економічного механізму формування економічного потенціалу підприємства доцільно представити його не лише як сукупність окремих елементів (організаційних, економічних, фінансових, кадрових, технологічних тощо), а й у вигляді структурних компонентів, тобто функціонально взаємопов'язаних управлінських блоків, через які зазначені елементи реалізуються у практичній діяльності підприємства. Така структуризація дає змогу поєднати різні складові механізму в єдину керовану систему, спрямовану на формування, розвиток і ефективне використання економічного потенціалу підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей і впливу зовнішнього середовища. Ключові структурні компоненти механізму формування та використання економічного потенціалу підприємства подано в табл. 1.2.

Сутність механізму формування і використання економічного потенціалу підприємства полягає в інтеграції внутрішніх управлінських процесів із чинниками зовнішнього середовища, такими як державна економічна політика, податкова та фінансово-кредитна системи, глобальні ринки тощо. На сучасному етапі особливої ваги набувають і зовнішні шоків явища – війна, інфляція, валютні коливання, руйнування логістичних ланцюгів, що прямо впливають на виробничу стабільність суб'єктів господарювання. За таких умов механізм формування та використання економічного потенціалу підприємства має забезпечувати не лише адаптацію до змін, а й перетворення кризових явищ на ресурс для трансформації та зміцнення конкурентних позицій.

У цьому контексті важливим є співвідношення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на функціонування економічного потенціалу підприємства. Так, Я. Хоменко та О. Резнікова зазначають, що система внутрішніх чинників є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки саме вони є об'єктом активного управлінського впливу з боку підприємства. Водночас виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх чинників не залежать від діяльності підприємства і зумовлюються станом зовнішньо-

го середовища [159, с. 157]. Це зумовлює необхідність побудови такого механізму формування та використання економічного потенціалу, який би поєднував керованість внутрішніх процесів із гнучкістю реагування на зовнішні виклики.

Таблиця 1.2

**Ключові структурні компоненти механізму формування та використання економічного потенціалу підприємства**

| Компонент                               | Опис функції                                                                                |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз ресурсного забезпечення          | Визначення рівня наявних ресурсів: землі, трудових, технічних, фінансових                   |
| Цілі та стратегія розвитку              | Встановлення коротко- і довгострокових завдань розвитку підприємства                        |
| Фінансове обґрунтування                 | Бюджетування, планування інвестицій, кредитування, оцінка ризиків                           |
| Інноваційне забезпечення                | Впровадження цифрових рішень, нових технологій, автоматизації                               |
| Організаційно-управлінське забезпечення | Побудова ефективної системи управління: розподіл функцій, відповідальності                  |
| Кадрове забезпечення                    | Підбір, навчання, мотивація персоналу                                                       |
| Моніторинг і контроль                   | Визначення ключових показників ефективності (KPI), аналіз ефективності реалізованих заходів |
| Реакція на зовнішнє середовище          | Адаптація до політичних, економічних, екологічних змін                                      |

Джерело: власна розробка автора.

Функціонування механізму формування та використання економічного потенціалу підприємства доцільно розглядати через сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій, що забезпечують його цілісність і результативність. Йдеться про функції стратегічного планування, оперативного управління, інноваційного оновлення, моніторингу ефективності. Уточнимо зміст цих функцій.

Стратегічне планування передбачає визначення довгострокових цілей розвитку підприємства, формування стратегічних орієнтирів використання економічного потенціалу, вибір пріоритетних напрямів інвестування та розвитку

ресурсної бази з урахуванням тенденцій зовнішнього середовища. Оперативне управління спрямоване на реалізацію стратегічних рішень у поточній діяльності підприємства та включає планування виробничих процесів, координацію використання ресурсів, управління витратами й забезпечення безперервності господарської діяльності. Інноваційне оновлення полягає у впровадженні нових технологій, цифрових рішень, організаційних та управлінських інновацій, що сприяють підвищенню ефективності використання економічного потенціалу та забезпечують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Моніторинг ефективності передбачає систематичне оцінювання результативності реалізації управлінських рішень, аналіз досягнення встановлених цілей, виявлення відхилень та формування коригувальних заходів для підвищення ефективності функціонування механізму.

Таким чином, зазначені функції утворюють логічно взаємопов'язану систему, яка забезпечує цілеспрямоване формування і раціональне використання економічного потенціалу підприємства.

Центральним елементом у процесі управління економічним потенціалом підприємства виступає ресурсний аудит, який передбачає виявлення як наявних, так і прихованих (латентних) можливостей підприємства. До цього процесу входить аналіз стану матеріально-технічної бази, ступеня механізації, якості трудового капіталу, фінансових потоків і рівня інноваційної активності. Отримана інформація дає змогу визначити так звані «точки зростання», тобто сегменти діяльності, що потребують підтримки або мають потенціал для розвитку і забезпечення проривних результатів.

Механізм формування та використання економічного потенціалу підприємства передбачає виявлення стратегічних можливостей, ресурсів і резервів, здатних підвищити ефективність його використання, рівень його конкурентоспроможності. Як зазначає В. З. Бугай та співавтори, сильні сторони підприємства формують його економічний потенціал, тоді як слабкі – виступають резервами вдосконалення потенціалу [19, с. 30].

Для оцінки результатів, зокрема ефективності використання економічного потенціалу доцільно розглянути одну з ключових економічних категорій – економічну ефективність функціонування підприємств, яка з точки зору ресурсного підходу, відображає здатність господарюючих суб'єктів досягати найкращих результатів діяльності за умови раціонального використання наявних ресурсів [10].

Зазвичай ефективність (*efficiency*) визначається як співвідношення між досягнутим результатом і витраченими ресурсами. В економічній теорії це поняття тлумачиться аналогічно – як співвідношення результатів і витрат, необхідних для їх досягнення, що фактично ототожнюється з поняттям результативності [96, с. 172]. Водночас існує й інший підхід до трактування ефективності у сфері бізнесу, який розглядає ефективність комплексно як взаємодію результату, умов (обставин та передумов) його формування та використання [121, с.19].

Розглядаючи ефективність як систему, можна виокремити дві її складові: компоненти «входу», що охоплюють інвестиції в процес та витрати організації, і компоненти «виходу», які відображають результати або ефекти від здійснених дій. При цьому ефект слід трактувати як прояв досягнутого результату, тобто стану, до якого прагне економічний об'єкт. У цьому розумінні ефект і результат є тотожними поняттями. Система управління, що в міжнародній практиці відома як «управління за результатами» (*management by results*), орієнтована насамперед на збільшення кількісних показників ефективності. Такий підхід підтримують багато дослідників, зокрема І. Назаренко, яка пропонує трактувати ефективність як «результативність діяльності, що визначається відношенням отриманого ефекту до витрачених ресурсів та як міру досягнення поставлених цілей для максимального задоволення потреб цільового ринку й отримання запланованого рівня прибутку» [101, с.20], а також І. Отенко [107, с. 192], яка визначає ефективність як «співвідношення між одержаними результатами та затраченими на їх досягнення ресурсами». Таким чином на думку представників результативного підходу, ефективність є порівняльною оцінкою результативності.

Цікавим з точки зору дослідження економічного потенціалу підприємств є трактування ефективності в рамках концепції альтернативної вартості. У межах цього підходу ефективність розглядається як результат економічного вибору між альтернативними варіантами використання ресурсів, що дозволяє оцінити не лише фактичні результати та ефекти діяльності підприємства, а й потенційні можливості його розвитку [48, с.337].

Таким чином, поняття ефективності охоплює як теперішній стан (у процесі функціонування), так і минулі досягнення та потенційні можливості. Ключовою характеристикою ефективності є її здатність бути об'єктивно зафіксованою та кількісно оціненою за допомогою системи відповідних показників.

Відомий український економіст В. Андрійчук визначає ефективність як співвідношення між отриманим результатом і характеристиками ресурсу, який було використано для його досягнення. Зазначимо, що в натуральному вимірі співвідношення результату діяльності та складових економічного потенціалу може характеризувати його технологічну ефективність [7, с. 399]. Аберніхіна І. та Сокиринська І. розглядають фінансовий підхід до оцінювання ефективності який передбачає розрахунки фінансової віддачі використання ресурсів [2, с. 173]. Єпіфанова І. та Садіков О., досліджуючи підходи до формулювання поняття «ефективність», вбачають один із проявів ефективності у здатності підприємства, використовуючи наявні ресурси, генерувати дохід, здійснювати рентабельну діяльність, зберігати та підвищувати платоспроможність [50]. Водночас більшість авторів підтримують думку, що сутність ефективності слід розглядати з урахуванням її багатогранної та комплексної природи. Колектив авторів під керівництвом Р. Завадяк вказує на «поліваріантний» характер економічної категорії «ефективність» [54, с.143], а Г. Пудичева розглядає ефективність як багатовимірну характеристику діяльності суб'єктів господарювання, яка оцінюється через складну систему відносних показників, які відображають ступінь відповідності певних ефектів розміру використаних ресурсів, понесених витрат тощо [126, с.23].

Слід підкреслити, що механізм підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємства має формуватися з урахуванням як можливостей, так і загроз зовнішнього середовища, які разом стають підґрунтям для формування конкурентних переваг. На нашу думку, основними резервами ефективного функціонування цього механізму можуть виступати невикористані або створювані ресурси, технологічні вдосконалення, раціональні методи організації праці та підвищення іміджу підприємства, що в сукупності сприятиме зростанню його економічної результативності.

Центральне місце у формуванні ефективності використання економічного потенціалу підприємствами займає організація використання його виробничих ресурсів. Знаряддя та предмети праці (засоби виробництва) беруть участь у створенні вартості продукції й визначають рівень розвитку матеріально-технічної бази підприємства. Знаряддя та предмети праці, відображені у вартісній формі, разом із грошовими засобами, які обслуговують процес виробництва, формують виробничі фонди підприємств, що безпосередньо впливають на ефективність виробництва. Адже виробничі ресурси здатні забезпечувати продукування продукції в обсязі й асортименті, що залежить від розміру та умов функціонування цих же ресурсів.

Економічний стан підприємств характеризує власний капітал. Чим більший власний капітал, тим фінансово стійкішим є підприємство. Підприємства, будучи суб'єктом інвестиційної діяльності, самостійно визначають напрями, види й обсяги інвестицій та приймають рішення про вкладення власних чи залучених фінансових чи майнових ресурсів в об'єкти фінансування. Інтереси виробників продукції та її споживачів збігаються лише за ціни рівноваги, тобто коли попит на продукцію відповідає її пропозиції, або, інакше кажучи, попит урівноважений пропозицією. Ціна рівноваги характеризує ринкове середовище, де немає ні дефіциту, ні надлишків продукції.

Ключовим чинником у механізмі формування економічного потенціалу підприємства є фінансово-економічне забезпечення, яке утворює фундамент управлінських рішень. Це стосується не лише наявності обігового капіталу чи

прибутковості, але й здатності підприємства акумулювати ресурси шляхом кредитування, державної підтримки, партнерських інвестицій. Особливе місце посідає фінансове планування на основі сценарного моделювання, яке враховує ризики – кліматичні, ринкові, регуляторні.

Управління економічним потенціалом також неможливе без стратегічної роботи з людським капіталом. Згідно з сучасними підходами, саме кадри є носіями новацій, джерелом ефективності та гнучкості. Механізм включає інструменти підвищення кваліфікації, системи внутрішнього навчання, управління мотивацією, адаптації та соціального партнерства. Людський потенціал оцінюється не лише за формальними критеріями (освіта, стаж), а й за здатністю до прийняття змін, ініціативності та участі в управлінських процесах.

Важливою складовою механізму формування і використання економічного потенціалу підприємства виступає інноваційний компонент, адже без постійного оновлення техніко-технологічної бази, управлінських рішень та організаційних підходів неможливо забезпечити зростання й ефективного використання потенціалу. Інновації сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат, поліпшенню якості продукції та послуг, а також формуванню стійких конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Крім того, інноваційний компонент забезпечує здатність підприємства до адаптації в умовах технологічних змін, посилення конкуренції та трансформації ринкової кон'юнктури, що є необхідною передумовою довгострокової стійкості та розвитку економічного потенціалу.

Особливо важливою є роль маркетингового середовища. Економічний потенціал формується не у вакуумі – він повинен бути реалізований через ефективну присутність на ринку. Механізм включає розробку маркетингової стратегії, позиціонування продукції, роботу з каналами збуту, формування бренду та участь у зовнішніх ринках. В умовах лібералізації торгівлі підприємства мають орієнтуватися не лише на внутрішній, а й на зовнішній попит.



Не можна оминати інституційну взаємодію, адже жоден механізм не працює поза правовим і регуляторним середовищем. Державна політика, податкові пільги, цільові програми підтримки – все це стає каталізатором або, навпаки, гальмом у формуванні економічного потенціалу суб'єктів господарювання. Тому підприємство має бути включене в системну комунікацію з інституціями, вміти використовувати інструменти державного партнерства, грантового фінансування, кластеризації тощо.

Таким чином, сутність механізму формування і використання економічного потенціалу підприємства зводиться до багаторівневої дії: від діагностики можливостей до інтеграції в державну політику забезпечення соціально-економічного розвитку. Він є адаптивною моделлю, яка дає змогу ефективно поєднувати ресурси, організаційні навички та зовнішні переваги, щоб створити стійке, конкурентоспроможне та соціально відповідальне виробництво. Економічний потенціал вимірюється не лише технікою чи прибутком, а здатністю підприємства ефективно діяти в умовах змін, швидко трансформуватися, долати кризи й формувати нову якість економічної активності. У цьому контексті формування економічного потенціалу суб'єкта господарювання слід розглядати не як разовий акт, а як безперервний керований процес, що потребує певної логіки, послідовності та системності управлінських дій.

Саме тому механізм формування економічного потенціалу підприємства доцільно подати у вигляді послідовності взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує окрему функцію в перетворенні ресурсної бази на системну основу конкурентоспроможного господарювання. Такий механізм можна умовно представити через чотири ключові етапи: виявлення, оцінювання, планування та реалізацію. Розгорнутий опис кожного з етапів механізму формування економічного потенціалу підприємства дає змогу зрозуміти логіку і послідовність дій, які трансформують ресурсну базу в цілісну систему економічних можливостей.

Виявлення потенціалу (аудит ресурсів) передбачає повну інвентаризацію всіх наявних ресурсів підприємства: матеріальних, фінансових, земельних, трудових, технологічних, управлінських. Тут важливо не лише зафіксувати кількі-

сні характеристики (наприклад, потужність техніки, обсяг фінансування, площу угідь у сільськогосподарському підприємстві), а й якісно оцінити придатність кожного ресурсу до реалізації стратегічних цілей. Аудит ресурсів включає: структурний аналіз активів (рухомих і нерухомих); визначення рівня зношеності основних засобів; наявність та кваліфікацію персоналу; аналіз ґрунтів і кліматичних умов (у сільськогосподарському підприємстві), юридичний стан його земельного банку; аналіз IT-інфраструктури (якщо є); аналіз існуючих партнерств та каналів збуту. Завдання цього етапу – виявити весь обсяг потенційно доступних ресурсів і зафіксувати відправну точку, з якої почнеться трансформація підприємства.

Оцінка рівня використання потенціалу можлива після ідентифікації ресурсів підприємства. Необхідно проаналізувати, наскільки ефективно ці ресурси використовуються в поточній діяльності. Цей етап є аналітичним і часто виявляє «мертві» активи, нераціональне використання техніки, неефективні технології або надлишкові витрати. Для цього в процесі аналізу використовують: коефіцієнти завантаження обладнання; показники продуктивності праці; показники рентабельності підприємства, оборотності капіталу. Оцінка також охоплює нематеріальні ресурси – рівень управлінської культури, швидкість прийняття рішень, гнучкість системи управління. Цей аналіз дає змогу побачити різницю між потенційною продуктивністю і реально досягнутими результатами, що відкриває зони для покращення.

Планування розвитку кожної складової потенціалу є стратегічним ядром механізму формування. На основі даних з перших двох етапів розробляється план розвитку підприємства з урахуванням:

- оновлення техніки та обладнання (технічна складова);
- підвищення кваліфікації персоналу (кадрова);
- оптимізації асортименту продукції та виробничих витрат (виробнича);
- залучення інвестицій (фінансова);
- розширення ринків збуту (маркетингова);
- цифрової трансформації (організаційно-інформаційна).

Сформований план має бути структурованим і передбачати конкретні заходи, строки реалізації, очікувані результати та відповідальних осіб. Планування також включає сценарний аналіз (оптимістичний, песимістичний, реалістичний варіанти) та механізми адаптації.

Реалізація заходів для підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємства є фінальним етапом створення механізму формування та використання цього потенціалу. Тут стратегія переходить у практичні дії: проводять закупівлі, здійснюють модернізацію техніки, автоматизацію облікових процесів, розширюють персонал, укладають нові контракти з партнерами, впроваджують інноваційні технології, здійснюють екологічну адаптацію. Дуже важливими є: гнучкість виконання запланованих заходів, проміжний контроль результатів господарської діяльності, оперативне реагування на відхилення фактичних результатів від очікуваних, постійний зворотний зв'язок між планом і реальністю.

Реалізація відповідних заходів не є одноразовим актом. Це період циклічного управління, де регулярно проводять проміжні аудити, оновлюють плани, включаючи нове планування на наступні фази.

Отже механізм формування та використання економічного потенціалу підприємства – це не просто набір заходів, а логічно послідовна управлінська система, яка дає змогу підприємству не лише оптимізувати наявні ресурси, а й забезпечити сталість, адаптивність і стратегічне зростання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Важливим трансформаційним моментом є перетворення механізму формування і використання економічного потенціалу в механізм розвитку економічного потенціалу підприємства. Останній розглядаємо як цілеспрямовану систему дій, важелів та інструментів, що дає змогу не лише підтримувати наявний рівень господарювання, а й забезпечити постійне зростання конкурентоспроможності, ефективності та інноваційності виробництва. Якщо формування потенціалу фокусується на мобілізації вже наявних ресурсів, то розвиток – це

процес розширення, вдосконалення, модернізації та збалансованого зростання усіх його компонентів у динаміці.

Ключовими елементами механізму розвитку економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства є:

1. Стратегічна цільова орієнтація. Жоден розвиток не є ефективним без чіткого стратегічного бачення. Механізм розвитку економічного потенціалу підприємства починається з постановки конкретних цілей, таких як: розширення масштабів діяльності, підвищення продуктивності, вихід на нові ринки, зниження витрат, підвищення якості продукції та послуг, сертифікація або диверсифікація діяльності. Важливо, щоби ці цілі були реалістичними, вимірюваними та обмеженими в часі, а також узгодженими з наявними ресурсами й можливостями підприємства.

У цьому контексті фінансово-економічне забезпечення стратегічних цілей набуває визначального значення. Так, О. Олійник та Є. Олійник у своїй роботі зосереджуються на побудові фінансово-економічного механізму як основи розвитку підприємства і доводять, що стійкий економічний потенціал можливий лише за умови фінансової гнучкості, ефективного управління грошовими потоками та залучення інвестицій. Важливою особливістю їхнього підходу є наголос на внутрішніх джерелах розвитку: реінвестуванні, зниженні неефективних витрат та структурній оптимізації активів, що створює фінансові передумови для реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства. Автори також підкреслюють, що без стратегічного плану підприємства не можуть ефективно керувати своїм розвитком, а планування на основі діагностики сильних і слабких сторін забезпечує логіку зростання економічного потенціалу [104, с. 136-137].

2. Інноваційне оновлення. Центальною складовою розвитку економічного потенціалу підприємства є постійне впровадження інновацій – як технічних, технологічних, організаційних, так і маркетингових. До них належать: оновлення обладнання й техніки, впровадження сучасних технологічних рішень, цифровізація управлінських і облікових процесів, використання сучасних мар-

кетингових інструментів та каналів збуту. Запровадження інновацій, як правило, потребує додаткових фінансових вкладень, однак у середньо- та довгостроковій перспективі воно забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення віддачі від використання ресурсів, зниження питомих витрат на одиницю продукції та поліпшення її якості. У результаті інноваційне оновлення створює економічні передумови для підвищення ефективності використання економічного потенціалу та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

3. Інвестиційне забезпечення. Жоден розвиток економічного потенціалу підприємства неможливий без належного інвестиційного забезпечення – за рахунок як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування. У цьому контексті механізм формування і використання економічного потенціалу підприємства включає сукупність інструментів мобілізації інвестиційних ресурсів, зокрема розроблення бізнес-планів та інвестиційних проєктів, залучення банківського кредитування, участь у державних і донорських програмах підтримки, а також розвиток кооперації та галузевих кластерів.

Інвестиційні ресурси виступають матеріально-фінансовою основою реалізації інноваційних та модернізаційних заходів, спрямованих на оновлення економічного потенціалу. У цьому зв'язку О. Хаєцька, розглядаючи розвиток підприємств через призму інноваційно-інвестиційного забезпечення, звертає увагу на те, що активізація інвестиційних процесів і використання сучасних технологій формують якісні характеристики економічного потенціалу підприємств, є передумовою для підвищення результативності та ефективності їх діяльності [157, с.125]. Запропонована нею поетапна модель модернізації, в якій ключовими є автоматизація, цифрова трансформація та екологічна адаптація, фактично відображає напрями інвестиційного спрямування ресурсів у межах механізму розвитку економічного потенціалу.

4. Управління людським капіталом. Люди – головний ресурс для розвитку. Підприємство має інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу, впроваджувати системи оцінки, наставництва, стимулювання ініціатив. Сучасні працівники аграрного сектору – це не лише робочі руки, а й фахівці з ІТ, аналі-

тики, логісти, агроінженери. Земляна Л. пропонує модель оцінки персоналу, яка враховує мотиваційні фактори, організаційну культуру, потенціал до навчання, лідерство та участь у внутрішніх інноваціях [60, с.201]. Таким чином, ефективний розвиток бізнесу через призму управління людським капіталом пов'язаний з адаптивними програмами для персоналу, наставництвом і формуванням внутрішнього лідерства.

5. Цифрова трансформація управління. Ефективний розвиток потребує цифровізації всіх процесів: обліку, управління технікою, логістики, аналітики. Механізм включає впровадження CRM/ERP систем, хмарного зберігання даних, застосування дронів, супутникового моніторингу та геоінформаційних систем.

6. Оптимізація виробничої структури. Йдеться про раціональне поєднання всіх ресурсів суб'єкта господарювання: техніки, праці, енергії, земельних площ, якщо йдеться про сільськогосподарське підприємство. Виробнича структура визначає склад і взаємозв'язки виробничих підрозділів та напрями спеціалізації підприємства, адже, як зазначається у наукових дослідженнях, «виробнича структура – це сукупність галузей і виробництв, які входять до складу підприємства і визначають асортимент продукції, що виготовляється» [154, с. 386]. Оптимальною виробничою структурою для сільськогосподарського підприємства можна вважати таку виробничо-організаційну структуру (комбінацію секторів бізнесу), яка є найбільш сприятливою для досягнення поставлених цілей, сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності, скороченню витрат, зростанню продуктивності праці та збереженню екологічної рівноваги агровиробництва [178, с.53]. У контексті формування економічного потенціалу підприємства оптимізація виробничої структури передбачає удосконалення спеціалізації та кооперації виробництва, впровадження сучасних технологій, цифровізацію виробничих процесів і підвищення гнучкості управління ресурсами.

7. Експортна орієнтація і розширення ринків збуту. Важливий напрям формування економічного потенціалу підприємств аграрної сфери як експортоорієнтованої галузі є розширення ринків збуту та вихід на зовнішні ринки через сертифікацію, логістику, контрактне виробництво, тобто формування збутового

потенціалу і його важливої складової – експортного потенціалу. Як зазначають Ю. Бондар, Н. Легінькова та І. Фабрика, експортний потенціал – це комплекс дій, засобів та вмінь, тобто граничний рівень можливостей, які дозволяють максимізувати ефективність реалізації продукції на зовнішніх ринках [16, с.135]. Експортна орієнтація збільшує прибутковість сільськогосподарських підприємств, забезпечує стабільні доходи, а розширення ринків збуту є «ключовим стратегічним інструментом» зниження їх залежності від окремих ринків, мінімізації підприємницьких ризиків, що в підсумку посилює економічний потенціал суб'єктів господарювання [43, с.76-77].

8. Екологічна адаптація та сталий розвиток У сучасних умовах традиційна парадигма інтенсифікації виробництва поступається місцем моделі, що базується на гармонізації економічних інтересів, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Як зазначають С. Амонс та О. Красняк, екологізація аграрного виробництва має розглядатися не як обмеження, а як основний інноваційний напрям раціонального використання природно-ресурсного і виробничого потенціалу, який надає потужні можливості сталого розвитку аграрним підприємствам в умовах нестабільного економічного середовища [5]. Інтеграція екологічних імперативів щодо проведення екологічного моніторингу, переходу на біологічні препарати, системи екологічного землеробства у виробничу стратегію дає змогу не лише оптимізувати витрати через ресурсозбереження та біологізацію процесів, а й капіталізувати природні активи, мінімізувати кліматичні ризики та підвищити ринкову вартість бізнесу.

9. Моніторинг і контроль результатів. У структурі механізму обов'язково передбачено систему оцінювання ефективності. Це можуть бути KPI: рівень рентабельності, приріст продуктивності, зниження собівартості, коефіцієнт оновлення основних фондів тощо. Під іншим кутом зору розвиток потенціалу розглядає І. Отенко, яка акцентує увагу на управлінській системі моніторингу та контролю через призму його архітекtonіки як сукупності взаємопов'язаних ресурсів, функцій, процесів і управлінських механізмів. Авторка пропонує оцінювати економічний потенціал підприємства через стратегічний моніторинг

системи внутрішніх та зовнішніх індикаторів [108, с. 244]. Це робить модель управління більш точною, прогнозованою та адаптованою до викликів ринкового середовища.

Розвиток економічного потенціалу означає перехід від базового рівня функціонування до вищого рівня господарської ефективності. Це передбачає наращування виробничої потужності, оновлення основних засобів, підвищення професійної кваліфікації працівників, впровадження новітніх агротехнологій, оптимізацію витрат, розширення ринків збуту та збільшення обсягу доданої вартості продукції.

Розвиток потенціалу сільськогосподарських підприємств відбувається як еволюційно, через поступові зміни (наприклад, покращення сівозміни, оптимізацію логістики), так і революційно – через стратегічні рішення, що кардинально змінюють діяльність підприємства (наприклад, диджиталізація обліку, перехід до органічного землеробства, вихід на експорт).

Отже, розвиток економічного потенціалу підприємства є комплексним процесом, який поєднує поступове накопичення ресурсів і компетенцій з кардинальними стратегічними змінами, що трансформують структуру та діяльність підприємства. Він охоплює взаємопов'язані функціональні компоненти – стратегічне планування, інноваційне оновлення, інвестиційне забезпечення, маркетингову та експортну орієнтацію, моніторинг і контроль. Ці компоненти реалізуються через чітко визначені етапи: виявлення, оцінювання, планування та практичну реалізацію.

Механізм формування та використання економічного потенціалу забезпечує не лише підвищення ефективності ресурсного використання, а й адаптацію до змін зовнішнього середовища, створення конкурентних переваг і можливість стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Узгодженість усіх компонентів і етапів формує цілісну систему ефективного функціонування, де стратегічне бачення, фінансові ресурси, інноваційні підходи та ринкова орієнтація взаємодіють для досягнення поставлених цілей.



## **1.2. Структура економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та чинники формування результатів його використання**

Оскільки економічний потенціал сільськогосподарських підприємств характеризується багатогранністю та поліваріантністю, то повне розуміння його сутності можливе лише через детальне вивчення структури цього потенціалу та встановлення основних взаємозв'язків між його основними компонентами. Саме взаємодія та координація складових економічного потенціалу формують його цілісну систему та визначають функціональні можливості.

Системний підхід до розуміння сутності економічного потенціалу передбачає трактування його структури як «упорядкованої сукупності найбільш значущих і стабільних зв'язків між її складовими елементами» [28, с. 11]. При цьому структурні зв'язки забезпечують цілісність та функціональність системи загалом. Як зазначають І. Ажаман та О. Жидков, структура економічного потенціалу підприємства представляє собою багаторівневу сукупність взаємопов'язаних підсистем (потенціалів і складових), взаємодія яких у певний момент часу під впливом зовнішніх чинників формує здатності підприємства до стійкого функціонування з високим рівнем ефективності та досягнення поставлених цілей [3, с. 24].

Федонін О., Репіна І. та Олексюк О., досліджуючи структуру економічного потенціалу, виділяють за функціональною ознакою об'єктні та суб'єктні його складові [155, с. 13]. Об'єктні складові економічного потенціалу – це зазвичай засоби та можливості, які мають матеріально-уречевлену форму та можуть бути виміряні кількісно системою натуральних і вартісних показників. Об'єктні складові економічного потенціалу (основні засоби, біологічні активи, виробничі запаси, земля, трудові ресурси, фінансові ресурси тощо) в процесі здійснення господарської діяльності використовуються, споживаються, відтворюються та перетворюються в нову споживчу вартість. Суб'єктна складова економічного потенціалу відображає здатність системи управління підприємства до трансформації наявних об'єктних ресурсів у ринкові переваги. Суб'єктні компоненти,

до яких належать управлінський, кадровий, організаційний, науково-технічний та маркетинговий потенціали, пов'язані з формою прояву можливостей. Вони характеризують якісні характеристики оперативності прийняття рішень, здатності до інноваційного мислення та гнучкості організаційної структури тощо, від яких залежить ефективність використання ресурсів [42, с. 132].

Отже, структура економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства – це концептуально впорядкована система взаємопов'язаних складових потенціалу, що відображає їхню структурну організацію, функціональну спрямованість та характер взаємодії у процесі здійснення господарської діяльності, а також забезпечує реалізацію економічного потенціалу в досягненні стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання.

У науковій літературі існує кілька ключових підходів до визначення структури потенціалу сільськогосподарського підприємства, кожен із яких має власне методологічне підґрунтя та практичну орієнтацію. Один із найпоширеніших – функціонально-ресурсний підхід, який поєднує дві ключові характеристики економічного потенціалу, а саме: ресурсну основу діяльності та функціональні можливості його використання. Такий підхід базується на ідентифікації окремих ресурсних блоків за видами ресурсів: земельного, матеріально-технічного, трудового, фінансового, інформаційного тощо, а також функціональних блоків за основними можливостями використання ресурсів: виробничий, логістичний, маркетинговий, інвестиційно-інноваційний.

Як зазначає С. Руденко, у процесі формуванні економічного потенціалу виробничий потенціал виступає центральним блоком, який взаємодіє з іншими ресурсами, забезпечуючи їх ефективне використання для досягнення стратегічних цілей підприємства. Так, під впливом технологічного інструментарію, організаційного та управлінського потенціалів ресурсний потенціал трансформується у виробничий, який, своєю чергою, під впливом маркетингового, комерційного та організаційно-управлінського потенціалу формує конкурентний або ринковий потенціал сільськогосподарського підприємства [132, с. 170-171].

Другим суттєвим підходом до трактування розглядуваної дефініції є системно-структурний. У його межах потенціал аграрного підприємства розглядається як складна відкрита система, що складається з підсистем, кожна з яких має певну функціональну навантаженість. Тут наголос робиться не лише на складі ресурсів, але й на їхній взаємодії, ієрархії, функціях та впливі на загальну ефективність підприємства. Такий підхід детально розкрито у праці О. Жидяк та У. Петриняк, які пропонують розглядати економічний потенціал у вигляді інтегрованої системи з елементами різного рівня організації [53, с. 426].

Третій підхід, цільово-орієнтований, пропонує розглядати структуру економічного потенціалу крізь призму стратегічних і тактичних завдань підприємства. У цьому випадку структура не є сталою, а адаптується до поставлених цілей. Наприклад, якщо підприємство фокусується на інноваційному розвитку або на цифровій трансформації виробництва, пріоритет у структурі економічного потенціалу зміщується на науково-технічний, інтелектуальний та інвестиційний компоненти, що забезпечують створення і впровадження нових технологій. Цей підхід представлений у праці О. Балахонової, де аналізується взаємозалежність між цілями підприємства та його основними складовими, зокрема зазначається, що конфігурація складових потенціалу безпосередньо пов'язана з цілями розвитку [13, с. 106]. З одного боку, оцінка зовнішнього та внутрішнього потенціалу визначає стратегію підприємства, а з іншого – стратегія коригує структуру економічного потенціалу в залежності від цілей підприємства.

Існує також комбінований підхід, який поєднує переваги вищенаведених методів. Його суть полягає в багаторівневому аналізі структури потенціалу: одночасно враховується склад ресурсів, їхня системна взаємодія, стратегічна спрямованість та управлінська організація. Плотник О. у своїй праці підкреслює, що структура економічного потенціалу аграрного підприємства є багатовимірною, включає сукупність прямих і зворотних, вертикальних та горизонтальних зв'язків, які змінюється залежно від зовнішніх умов [118, с. 47].

Окремо варто згадати про інституційно-організаційний підхід, в якому структура потенціалу розглядається крізь призму ролі менеджменту, організа-

ційної структури, правового поля та регуляторної політики. Він передбачає інтеграцію таких чинників, як адаптивність управління, здатність до інновацій, рівень організаційної культури. Цей підхід детально представлено в роботі О. Ареф'євої та Д. Долженко, де зазначено, що структура економічного потенціалу формується під впливом зовнішніх факторів, які визначають «правила гри» та загальні обмеження, тобто формують «каркас» економічного потенціалу, а також внутрішніх організаційних чинників, які синхронізують наповнення потенціалу [9].

Таким чином, наукові підходи до трактування суті структури потенціалу аграрного підприємства істотно різняться, але всі вони узгоджуються в тому, що ефективність діяльності суб'єкта господарювання залежить від гармонійної побудови, адаптації та взаємодії усіх структурних компонентів його потенціалу.

Інші дослідники акцентують увагу на структурах окремих видів потенціалу – стратегічного, конкурентоспроможного, ринкового тощо. Проте аналізуючи їх, вони часто включають до структури ті ж самі елементи, які притаманні економічному потенціалу загалом. Це створює наукову плутанину, адже стратегічний, конкурентоспроможний і ринковий потенціали згідно з системним підходом мають бути частинами загального економічного потенціалу, а не дублювати його.

Особливий внесок у формування наукового підходу до структуризації досліджуваного поняття зробив Є. Лапін, який, спираючись на ресурсну концепцію, розглядає структуру економічного потенціалу не лише на рівні окремого підприємства, але й на макроекономічному рівні – для регіонів і держави [79, с. 10]. Це дає змогу аналізувати потенціал як багатошарову систему з універсальними елементами, які проявляються на різних рівнях управління та господарювання. Водночас така побудова, як і попередні, має обмеження: домінування ресурсного бачення не охоплює повною мірою функціональні, поведінкові та соціально-економічні аспекти.

Проблематика багатовекторного підходу до структури потенціалу полягає в тому, що між науковими концепціями не існує методологічної узгодженості, а

отже – і загальноприйнятої системної моделі. Відсутність цілісної інтеграції підходів ускладнює подальший розвиток методів оцінювання економічного потенціалу підприємства, оскільки вибір індикаторів та критеріїв залежить від обраної моделі.

Особливої наукової цінності набувають ті дослідження, що поєднують різноманітні аспекти аналізу: ресурсний, функціональний, процесний, динамічний, інституційний. Саме такий багатоаспектний підхід дає змогу досягти повнішого розуміння складової структури потенціалу та його здатності до трансформацій відповідно до умов ринку.

Найбільш ґрунтовні та комплексні підходи до структуризації потенціалу підприємства запропоновані у праці О. Федоніна, І. Репіної та О. Олексюка [155, с. 34-36]. Вони представляють потенціал як багатокомпонентну систему, в якій поєднуються ресурсна основа, функціональне призначення, управлінська здатність і зовнішньоекономічна взаємодія. Така модель, на відміну від односекторних концепцій, дає змогу побачити синергію, що особливо важливо в умовах «економічної турбулентності», коли сама наявність ресурсів не гарантує виживання без управлінської здатності їх трансформувати.

На основі аналізу літературних джерел виділені основні підходи до структуризації економічного потенціалу підприємства (табл. 1.3).

Розглядаючи економічний потенціал підприємства як структурований об'єкт, важливо розуміти, з яких компонентів він складається та як можна класифікувати ці компоненти. На думку В. Россохи потенціал підприємства складається з трьох основних взаємопов'язаних компонентів – соціального, виробничого та природного [130, с. 39]. Соціальний потенціал, вважає автор, охоплює людські ресурси підприємства, включаючи кваліфікацію та досвід персоналу, а також здатність апарату управління, виробничих колективів та окремих працівників до ефективного використання наявних ресурсів. По суті, це колективний інтелект і працездатність організації. Виробничий потенціал визначається всіма матеріально-технічними та нематеріальними ресурсами, залученими у виробничий процес. Сюди входять обладнання, технології, виробничі потуж-

ності, сировина, матеріали, а також інтелектуальна власність, що впливає на виробничі можливості підприємства. Природний потенціал особливо актуальний для аграрних підприємств. Він визначається наявними земельними ресурсами, їхньою родючістю, а також сприятливими кліматичними умовами, що є критично важливими для ведення сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 1.3

### Основні підходи до структуризації економічного потенціалу підприємства

| Підхід                                              | Ключова ідея                                                                                            | Переваги                                                     | Недоліки / Обмеження                                                             |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний                                           | Потенціал – це сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів підприємства       | Чітка класифікація ресурсів, зручність для кількісної оцінки | Ігноруються функціональні та поведінкові аспекти, динаміка використання          |
| Функціональний                                      | Потенціал розглядається через реалізацію функцій підприємства: виробництво, маркетинг, управління тощо  | Враховує напрямки діяльності, зв'язок з практикою            | Недостатня увага до взаємозв'язку між функціями та до ресурсного наповнення      |
| Інноваційно-орієнтований                            | Інноваційний потенціал трактується як ядро загального потенціалу, що інтегрується у всі інші компоненти | Підкреслює роль інновацій у розвитку                         | Гіперболізація однієї складової, ігнорує системність                             |
| Потенціали-субсистеми (стратегічний, ринковий тощо) | Потенціал розбивається на окремі види, які аналізуються як відносно автономні системи                   | Можна досліджувати окремі сфери конкурентоспроможності       | Часто дублюють елементи загального економічного потенціалу, порушується ієрархія |
| Комбінований (багато-аспектний)                     | Поєднання ресурсного, функціонального, системного, інституційного підходів                              | Найбільш повна картина потенціалу, гнучкість, адаптивність   | Складність реалізації, високі вимоги до аналітичної бази                         |

Джерело: узагальнення автора.

Узагальнюючи міркування різних дослідників, структуру будь-якого об'єкта, включаючи підприємство, можна розглядати як єдність носія та його властивостей. Ці властивості диференціюються залежно від кількох ключових аспектів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Ключові аспекти структури підприємства як єдності носія та його властивостей**

| Аспект         | Характеристика                                                                      | Вплив на економічний потенціал підприємства                                                                                  |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний      | Наявність та структура матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів | Забезпечує базу для виробничої діяльності та можливості розвитку; визначає масштаб і ефективність діяльності                 |
| Організаційний | Структура управління, взаємозв'язки підрозділів, ієрархія прийняття рішень          | Впливає на координацію дій, ефективність управлінських процесів та швидкість адаптації до змін                               |
| Функціональний | Сукупність виробничих, фінансових, маркетингових та інших функцій підприємства      | Визначає здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі та трансформувати ресурси у результат                         |
| Інноваційний   | Впровадження нових технологій, організаційних та маркетингових рішень               | Підвищує продуктивність, ефективність ресурсів, конкурентоспроможність та адаптивність до ринкових змін                      |
| Стратегічний   | Довгострокові цілі, орієнтація на розвиток і ринки                                  | Направляє всі внутрішні та зовнішні зусилля на досягнення цілей, забезпечує узгодженість компонентів економічного потенціалу |

Джерело: власна розробка автора.

Існують різні підходи до виділення у структурі потенціалу підприємства окремих його складових (видів) за низкою суттєвих ознак. Розглянемо, зокрема,

виділення окремих видів потенціалу за рівнем його втілення та рівнем використання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Класифікація економічного потенціалу підприємства за рівнем його втілення та рівнем використання**

| Критерій класифікації | Види економічного потенціалу | Зміст                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень втілення       | Існуючий потенціал           | Здатність підприємства досягати господарських цілей без зміни обсягу чи структури наявних ресурсів                                                                                 |
|                       | Потенціал розвитку           | Ресурси та можливості, які можуть бути задіяні для нарощування результативності та масштабування діяльності в майбутньому                                                          |
| Рівень використання   | Реалізований потенціал       | Частина існуючого потенціалу, яка активно використовується для досягнення конкретних цілей; ефективність залежить від відповідності ресурсів вимогам ринку та оптимальності витрат |
|                       | Нереалізований потенціал     | Частина існуючого потенціалу, яка тимчасово не використовується через внутрішні або зовнішні обмеження; може слугувати резервом для майбутнього.                                   |

Джерело: власні узагальнення автора.

За рівнем втілення розрізняють існуючий потенціал, який дає змогу досягати господарських цілей без зміни розміру чи структури наявних ресурсів, відображаючи поточні можливості підприємства, і потенціал розвитку, який відображає можливості підприємства до розширення, модернізації та якісних змін у майбутньому, що вимагає зміни ресурсів або їх структури.

За рівнем використання виділяють реалізований потенціал – частину існуючого потенціалу, яка безпосередньо використовується для досягнення конкретної мети на момент оцінки потенціалу підприємства. Також існує нереалізований потенціал – частина існуючого потенціалу, яка на момент оцінки не ви-



користовується. Невикористання частини потенціалу може бути зумовлене внутрішніми (наприклад, недоліки в управлінні, відсутність певних ресурсів) або зовнішніми (наприклад, несприятливі ринкові умови) чинниками. Існування нереалізованого потенціалу доцільне лише як тимчасове явище або як резерв. Цей аспект підкреслює, що не весь невикористаний потенціал є втраченим, адже деяка його частина може бути стратегічним резервом, призначеним для використання в майбутньому або в особливих умовах.

Слід зазначити, що на практиці існуючий потенціал підприємства використовується неповністю дуже часто. Це може бути спричинено дефіцитом одного або кількох структурних елементів, таких як застаріле або недостатнє обладнання (техніка), нестача кваліфікованих працівників або неефективне використання їхнього потенціалу (персонал), а також перебоями з постачанням або неоптимальним використанням сировини (матеріали). Брак одного елемента обмежує прояв властивостей інших елементів, що, своєю чергою, негативно впливає на загальний потенціал всього підприємства. Виявлення та усунення таких вузьких місць є ключовим завданням для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливою категорією для розуміння результативності структури економічного потенціалу підприємства є потенціал розвитку підприємства, під яким доцільно розуміти його здатність до змін та удосконалення, що дає змогу посилювати наявні властивості або набувати нових, які можуть бути додатково використані для досягнення поставлених цілей. Розглядаючи потенціал розвитку, можна виокремити два основні напрями відповідних змін: кількісний (оперативний) та якісний (стратегічний) розвиток. Кількісний, або оперативний, розвиток передбачає розширення та ефективніше використання вже наявного виробничого потенціалу підприємства. Він зазвичай проявляється у зростанні обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищенні завантаженості потужностей, скороченні витрат і вдосконаленні поточних процесів. Такий підхід має переважно короткостроковий характер і спрямований на оптимізацію існуючої діяльності без суттєвих змін у структурі ресурсів чи бізнес-моделі підприємства.

Натомість якісний, або стратегічний, розвиток пов'язаний з активізацією використання елементів стратегічного потенціалу підприємства та орієнтований на досягнення принципово нового стану його функціонування. Він передбачає глибокі трансформації, зокрема впровадження інновацій, зміну організаційної структури, освоєння нових ринків, диверсифікацію діяльності або оновлення технологічної бази. Результатом такого розвитку є формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

На основі узагальнення положень функціонально-ресурсного, системного та стратегічного підходів до трактування економічного потенціалу підприємства доцільно виокремити його ключові структурні елементи. Такий підхід дає змогу поєднати ресурсну складову потенціалу з управлінськими, інституційними, інноваційними та ринковими можливостями підприємства.

У табл. 1.6 подано інтегровану (синтезовану) організаційну структуру економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства, яка відображає: основні елементи потенціалу, їх змістовне наповнення (через піделементи), функціональну роль кожного піделемента, а також типові показники, за допомогою яких може здійснюватися кількісна та якісна оцінка відповідних складових. Запропонована структура має прикладний характер і може бути використана як методична основа для комплексної діагностики економічного потенціалу підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін, а також обґрунтування напрямів розвитку. Вона відображає економічний потенціал сільськогосподарського підприємства як багатокомпонентну інтегровану систему, в межах якої кожен елемент виконує самостійну функціональну роль, але водночас перебуває в тісному взаємозв'язку з іншими складовими. Такий підхід дає змогу комплексно оцінювати можливості підприємства щодо здійснення виробничої діяльності, фінансового забезпечення, кадрової підтримки, інноваційного розвитку, управлінської ефективності, ринкової реалізації продукції та екологічної стійкості.

Таблиця 1.6

**Основні елементи організаційної структури економічного потенціалу  
сільськогосподарського підприємства**

| Основний елемент     | Піделемент                        | Змістова характеристика                                                                                              | Показники оцінювання                                                                            |
|----------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                    | 2                                 | 3                                                                                                                    | 4                                                                                               |
| Виробничий потенціал | Земельні ресурси                  | Площа, якість і структура сільськогосподарських угідь                                                                | Площа угідь, бал бонітету ґрунтів, структура посівних площ                                      |
|                      | Техніка та обладнання             | Кількість, технічний стан, продуктивність і рівень зносу основних засобів                                            | Кількість тракторів, комбайнів, інших технічних засобів, середній вік техніки, коефіцієнт зносу |
|                      | Біологічні ресурси (тваринництво) | Поголів'я, продуктивність тварин, їхній фізіологічний стан, рівень захворюваності, ветеринарне обслуговування тварин | Кількість голів тварин, середньодобові прирости, надої, вихід приплоду, падіж                   |
|                      | Біологічні ресурси (рослинництво) | Посівні площі, урожайність, стан і якість рослинницької продукції                                                    | Урожайність культур, валовий збір, частка кондиційної продукції                                 |
|                      | Технології виробництва            | Рівень технологічного оснащення та застосування сучасних методів виробництва                                         | Використання сучасних сортів/порід, елементів точного землеробства, біотехнологій               |
| Фінансовий потенціал | Власний капітал                   | Обсяг власних фінансових ресурсів і резервів підприємства                                                            | Статутний капітал, нерозподілений прибуток, власний оборотний капітал                           |
|                      | Залучений капітал                 | Доступність і структура позикових та інвестиційних ресурсів                                                          | Кредитні лінії, інвестиційні проєкти, рівень боргового навантаження                             |
|                      | Платоспроможність та ліквідність  | Здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання                                                                | Коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності                                         |
|                      | Інвестиційна привабливість        | Здатність підприємства залучати зовнішні інвестиції                                                                  | Рентабельність інвестицій, термін окупності                                                     |

Продовження таблиці 1.6

| 1                             | 2                                        | 3                                                         | 4                                                              |
|-------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Трудовий (кадровий) потенціал | Кількісний склад                         | Чисельність персоналу та його структура                   | Кількість штатних і сезонних працівників                       |
|                               | Якісний склад                            | Освіта, кваліфікація та досвід працівників                | Рівень освіти, стаж роботи, кваліфікаційні розряди працівників |
|                               | Організація праці                        | Ефективність використання робочої сили                    | Продуктивність праці, коефіцієнт використання робочого часу    |
|                               | Соціально-психологічний клімат           | Мотивація, задоволеність і лояльність персоналу           | Плинність кадрів, результати опитувань, відгуки працівників    |
| Маркетинговий потенціал       | Ринкова частка                           | Позиція на ринку, обсяги збуту                            | Ступінь представленості на ринку, обсяг реалізації продукції   |
|                               | Продуктовий асортимент                   | Різноманітність продукції, якість, конкурентоспроможність | Асортиментна лінійка, сертифікати якості                       |
|                               | Збутова мережа                           | Канали збуту, географія продажів                          | Кількість дистриб'юторів, регіони збуту                        |
|                               | Бренд та репутація                       | Впізнаваність, довіра споживачів                          | Впізнаваність бренду, відгуки споживачів                       |
| Інноваційний потенціал        | Інноваційна діяльність та розробки       | Рівень упровадження нових технологій і продуктів          | Кількість упроваджених інновацій, витрати на НДДКР             |
|                               | Інноваційна сприйнятливість та гнучкість | Здатність до змін і адаптації до нових умов               | Швидкість реагування на ринкові зміни                          |
|                               | Навчання та розвиток персоналу           | Система підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій   | Кількість тренінгів, програм підвищення кваліфікації           |
| Управлінський потенціал       | Система управління                       | Організаційна структура та процеси прийняття рішень       | Наявність стратегії розвитку, систем контролю                  |
|                               | Якість менеджменту                       | Компетентність керівництва та стиль управління            | Досвід управлінського складу, показники ефективності           |
|                               | Корпоративна культура                    | Цінності, норми поведінки та етичні стандарти             | Атмосфера в колективі, рівень відповідальності                 |

Продовження таблиці 1.6

| 1                     | 2                               | 3                                                                  | 4                                                                   |
|-----------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Екологічний потенціал | Раціональне природокористування | Застосування екологічно безпечних технологій виробництва продукції | Використання біологічних засобів захисту, систем переробки відходів |
|                       | Вплив на навколишнє середовище  | Екологічний слід діяльності підприємства                           | Обсяги викидів, скидів стічних вод                                  |
|                       | Дотримання екологічних норм     | Відповідність стандартам і законодавству                           | Наявність екологічних сертифікатів                                  |

Джерело: власна розробка автора.

Виробничий потенціал як складова економічного потенціалу підприємства охоплює низку взаємопов'язаних елементів. Він є базовою складовою економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства й відображає його здатність здійснювати виробничу діяльність у заданих кількісних та якісних параметрах за наявних ресурсних і технологічних умов. У структурі виробничого потенціалу доцільно виокремлювати земельні ресурси, основні засоби, біологічні ресурси та технології виробництва, що узгоджується з ресурсно-функціональним підходом до формування потенціалу.

Ключовим елементом виробничого потенціалу для сільськогосподарських підприємств є земельні ресурси, які визначають просторову базу виробництва та безпосередньо впливають на його масштаби й результативність. Площа сільськогосподарських угідь, якість ґрунтів, структура посівних площ та їхній агрохімічний стан формують об'єктивні межі можливого обсягу виробництва, його ефективності. Саме тому земельний ресурс у аграрному секторі має не лише виробниче, а й стратегічне значення.

Другим важливим компонентом виробничого потенціалу є основні засоби – будівлі, споруди, машини, обладнання та інша технічна інфраструктура. Їхній технічний стан, рівень зносу, продуктивність і відповідність сучасним технологічним вимогам безпосередньо визначають можливості підприємства щодо інтенсифікації виробництва, дотримання технологічних режимів та зниження со-

біовартості продукції. Оновлення машинно-тракторного парку і впровадження сучасного обладнання виступають необхідною умовою підвищення віддачі як земельних, так і біологічних ресурсів. Сучасне високотехнологічне обладнання дає змогу не тільки збільшувати обсяги, але й покращувати якість, знижувати собівартість та розширювати асортимент вироблюваної продукції.

Особливе місце в організаційній структурі виробничого потенціалу займають біологічні ресурси, які в сільському господарстві формують матеріальну основу результатів виробництва. До них належать рослинницькі та тваринницькі ресурси, при цьому їх обсяг і структура залежать від спеціалізації конкретного підприємства. Для рослинництва це посівні площі, урожайність, стан і якість продукції, а для тваринництва – поголів'я, продуктивність, фізіологічний та ветеринарний стан тварин. Важливо підкреслити, що не всі сільськогосподарські підприємства поєднують обидві галузі: частина з них спеціалізується виключно на рослинництві або тваринництві, що зумовлює відмінності в структурі їхнього виробничого потенціалу.

Також важливим елементом виробничого потенціалу є технології виробництва, які визначають спосіб поєднання ресурсів у єдиний виробничий процес. Рівні технологічного оснащення, використання сучасних сортів і порід, елементів точного землеробства, автоматизованих систем управління виробництвом та ресурсозберігаючих технологій істотно впливають на ефективність реалізації всіх інших складових потенціалу. Саме технологічний рівень значною мірою визначає конкурентоспроможність аграрної продукції.

Оцінка виробничого потенціалу передбачає аналіз як кількісних, так і якісних параметрів його складових. До кількісних належать площа угідь, потужність і кількість техніки, поголів'я тварин, обсяги виробничих потужностей, тоді як якісні характеристики охоплюють родючість ґрунтів, технічний стан обладнання, рівень продуктивності тварин, технологічність виробничих процесів. Метою такої оцінки є визначення граничних можливостей підприємства щодо випуску продукції за умови раціонального використання наявних ресурсів.

Неповна реалізація виробничого потенціалу може бути зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема застарілим обладнанням, деградацією ґрунтів, порушенням технологічних режимів, хворобами тварин, нестачею інвестицій або обмеженнями ринку збуту. У зв'язку з цим виробничий потенціал доцільно розглядати як динамічну категорію, що потребує постійного оновлення, адаптації та розвитку.

Виробничий потенціал як показник ресурсного потенціалу підприємства відіграє велику інформативну роль. Співвідношення обсягу виробничого потенціалу з кінцевими результатами функціонування підприємства дає комплексну уяву про ступінь використання виробничих ресурсів і резерви підвищення ефективності виробництва. Обсяг виробничого потенціалу та його структура можуть мати широкий діапазон застосування в плануванні, прогнозуванні і стимулюванні матеріального виробництва

Зростання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств пов'язане з модернізацією технічної бази, поліпшенням якості земельних ресурсів, удосконаленням технологій виробництва та раціоналізацією структури біологічних ресурсів. Такий підхід створює передумови для зростання обсягів виробництва, підвищення його ефективності та формування довгострокових конкурентних переваг.

Фінансовий потенціал підприємства – це сукупність усіх наявних і потенційних фінансових ресурсів, а також можливостей їхнього ефективного використання для досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Це не просто баланс грошей на рахунках, а швидше динамічна здатність підприємства генерувати доходи, оптимізувати витрати, залучати капітал та ефективно управляти активами для забезпечення своєї життєздатності, розвитку і підвищення конкурентоспроможності. Під фінансовим потенціалом підприємства розуміють всі наявні можливості компанії, що формуються завдяки ефективному використанню фінансових ресурсів та добре налагодженим організаційним механізмам.

Основою фінансового потенціалу підприємства є власний капітал, що включає статутний капітал, додатковий капітал, резерви та нерозподілений прибуток. Обсяг і структура власного капіталу свідчать про фінансову стійкість та незалежність підприємства. Чим більший власний капітал, тим меншою є залежність від зовнішніх джерел фінансування та тим вищою є можливість самостійно інвестувати у розвиток підприємства.

Другим важливим компонентом є позиковий капітал. Це кредити банків, облігації, векселі та інші зобов'язання. Хоча надмірне використання позикового капіталу може збільшити фінансові ризики, його ефективне залучення дає змогу розширювати виробництво, модернізувати обладнання та реалізовувати масштабні проєкти, що було б неможливо лише за рахунок власних коштів. Важливою є оптимальна структура капіталу, що забезпечує баланс між власними і позиковими джерелами.

Не менш значущими є грошові потоки підприємства. У них знаходить відображення здатність підприємства генерувати достатній обсяг надходжень від основної операційної, інвестиційної та фінансової діяльності для покриття поточних зобов'язань, фінансування інвестицій та отримання прибутку. Позитивний і стабільний грошовий потік є індикатором здорового фінансового стану підприємства та його здатності до самофінансування.

Крім того, фінансовий потенціал охоплює ефективність управління активами і зобов'язаннями. Ця ефективність відображає результат управління оборотним капіталом (запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю), що впливає на ліквідність та платоспроможність. Ефективне використання основних засобів, швидкий оборот коштів та мінімізація непродуктивних витрат безпосередньо підвищують фінансовий потенціал.

Як окремий елемент фінансового потенціалу підприємства доцільно розглядати систему фінансового планування та контролю. Вона визначає здатність суб'єкта господарювання прогнозувати фінансові результати, формувати бюджети, контролювати їхнє виконання та оперативно реагувати на відхилення.



Наявність ефективної системи обліку та аналізу дає змогу своєчасно виявляти вузькі місця, і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Оцінка фінансового потенціалу включає аналіз фінансових показників (рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності), а також якісний аналіз системи управління фінансами, інвестиційної політики та стратегії розвитку. Реалізація фінансового потенціалу вимагає не лише наявності ресурсів, а й уміння ними розпоряджатися. Це означає не просто залучення коштів, а їхнє ефективне інвестування у проекти з високою нормою прибутку, оптимізацію податкового навантаження, управління ризиками та постійний пошук нових джерел фінансування.

Підприємства, що ефективно управляють своїм фінансовим потенціалом, мають більшу гнучкість у прийнятті рішень, здатні швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, інвестувати в інновації та розширення, а отже – забезпечувати стабільне зростання і підвищувати свою ринкову вартість. Таким чином, фінансовий потенціал є критично важливим для забезпечення не лише поточного функціонування, а й довгострокового стратегічного розвитку будь-якого підприємства.

Трудовий (кадровий) потенціал підприємства – це сукупність здібностей, знань, навичок, досвіду та мотивації всього персоналу, а також можливості їхнього розвитку та ефективного використання для досягнення цілей компанії. Це не просто певна кількість співробітників, а насамперед якість людського капіталу, що включає кваліфікацію, професіоналізм, креативність, лідерські якості та здатність до навчання й адаптації. Ефективне управління трудовим потенціалом передбачає не лише залучення талановитих фахівців, але й їхнє утримання, постійний розвиток через навчання і підвищення кваліфікації, створення сприятливих умов праці, що стимулюють ініціативу, та формування корпоративної культури, яка сприяє максимальній реалізації потенціалу кожного працівника. Високий кадровий потенціал (сучасний і креативний) є запорукою інновацій, високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Маркетинговий потенціал підприємства – це сукупність ресурсів та можливостей, які компанія може ефективно використовувати для створення, просування та реалізації своїх товарів чи послуг на ринку, а також для задоволення потреб споживачів, досягнення маркетингових і бізнес-цілей. Він охоплює не лише наявні маркетингові інструменти (бюджет, канали збуту, рекламні можливості), а й глибоке розуміння ринку та споживачів, сильну конкурентну позицію, гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища, інноваційність у розробці продуктів, ефективність комунікацій та силу бренду. Маркетинговий потенціал підприємства – це його загальна спроможність постійно підтримувати конкурентоспроможність своїх товарів чи послуг на ринку [45, с. 272]. Високий маркетинговий потенціал дає змогу підприємству успішно виводити на ринок нові продукти, ефективно долати конкуренцію, розширювати свою частку ринку, підвищувати лояльність клієнтів і, зрештою, генерувати стабільний прибуток.

Інноваційний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, можливостей та здатностей компанії до генерування, впровадження і комерціалізації нових ідей, продуктів, процесів, технологій чи організаційних рішень, що забезпечують її конкурентні переваги та довгостроковий розвиток. Це не просто наявність науково-дослідного відділу (який у сільськогосподарських підприємствах зустрічається дуже рідко), а цілісна система, що охоплює інтелектуальний капітал (знання, навички, креативність персоналу, патенти, ноу-хау), науково-технічну базу (доступ до лабораторій, обладнання, інформації), гнучку організаційну структуру та культуру, яка заохочує ризик та співпрацю. Важливими також є фінансові ресурси для інвестицій у дослідження та розробки, маркетингові і збутові можливості для успішного виведення інновацій на ринок, а також зовнішні зв'язки і партнерства з науковими установами та іншими компаніями. Інноваційний потенціал підприємства – це ключовий ресурс, що дає змогу генерувати, розвивати, відтворювати та успішно впроваджувати інновації, які складаються з чітко визначених елементів. Ефективність цього потенціалу, що є умовною величиною, прямо залежить від якості його управління, а сам іннова-

ційний потенціал конкретного підприємства завжди диференційований, відображаючи його унікальні ресурсні можливості [164]. Реалізація інноваційного потенціалу вимагає системного підходу, що включає постійний моніторинг ринку, генерацію і відбір ідей, розробку, тестування та комерціалізацію нових рішень, а також ефективне управління ризиками. Високий інноваційний потенціал дає змогу підприємству не просто адаптуватися до змін, а бути лідером змін, створювати нові ринки та забезпечувати собі довгострокові конкурентні переваги, що є критично важливим в умовах сучасної економіки знань.

Управлінський потенціал підприємства – це сукупність здібностей, якостей та можливостей управлінської команди і системи управління загалом, що дають змогу ефективно використовувати всі наявні ресурси підприємства для досягнення його стратегічних та оперативних цілей. Це не просто набір окремих менеджерів, а їхня командна робота, лідерські якості, здатність до стратегічного мислення, прийняття обґрунтованих рішень, делегування повноважень, мотивації персоналу та ефективної комунікації. Високий управлінський потенціал проявляється в чіткості визначених цілей, оптимальній організаційній структурі, ефективності бізнес-процесів, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективному розподілі ресурсів та мінімізації внутрішніх конфліктів. Це також включає наявність системи контролю, зворотного зв'язку та постійного вдосконалення управлінських практик. Сильний управлінський потенціал є критично важливим для перетворення інших видів потенціалу (виробничого, фінансового, кадрового, маркетингового, інноваційного) в реальні результати та забезпечення сталого розвитку підприємства. Детермінанти розвитку управлінського потенціалу повинні ґрунтуватися на ключових детермінантах цінності, які відповідають кожній зі складових цього потенціалу. Ці детермінанти визначають пріоритетні напрямки розвитку управлінського потенціалу, розкривають взаємозв'язки між його компонентами, а також впливають на формування та динаміку показників розвитку управлінського потенціалу згідно з методами стратегічного управління підприємством [78].

Екологічний потенціал підприємства – це комплекс усіх техніко-технологічних, фінансових, інтелектуальних та споживчих ресурсів, разом із механізмами й інструментами їх реалізації, що залучаються у процес екологізації діяльності компанії. Його основна мета полягає в мінімізації шкідливого впливу виробництва підприємства та його продукції на навколишнє середовище [11, с. 200]. Це не лише дотримання нормативних вимог, а й проактивне ставлення до екологічних викликів, що включає використання ресурсозберігаючих і безвідходних технологій, зменшення викидів та скидів, раціональне управління відходами, перехід на відновлювані джерела енергії, впровадження екологічно безпечних виробничих процесів та продуктів, а також екологічну освіту і свідомість персоналу. Високий екологічний потенціал дає змогу підприємству не тільки уникнути штрафних санкцій та репутаційних втрат, а й отримати конкурентні переваги через зниження операційних витрат, підвищення лояльності споживачів та інвесторів, відкриття нових ринків для вироблюваної сільськогосподарськими підприємствами продукції та посилення соціальної відповідальності бізнесу.

Кожен з елементів структури потенціалу підприємства формується під впливом системи чинників. Стосовно суб'єктів аграрного виробництва вплив відповідних чинників відзначається певними особливостями порівняно з іншими галузями економіки. На практиці може бути застосована розгорнута система класифікації таких чинників за різними ознаками. Зокрема, їх за характером (результатом) впливу можна поділити на позитивні й негативні, що відображено на рис. 1.1.

Поширеною є класифікація чинників впливу на формування й перебіг економічних процесів і явищ на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносимо чинники, які безпосередньо стосуються можливостей підприємства, зокрема наявних у його розпорядженні ресурсів. Зовнішніми є чинники, вплив яких не піддається чи слабо піддається контролю з боку підприємства.

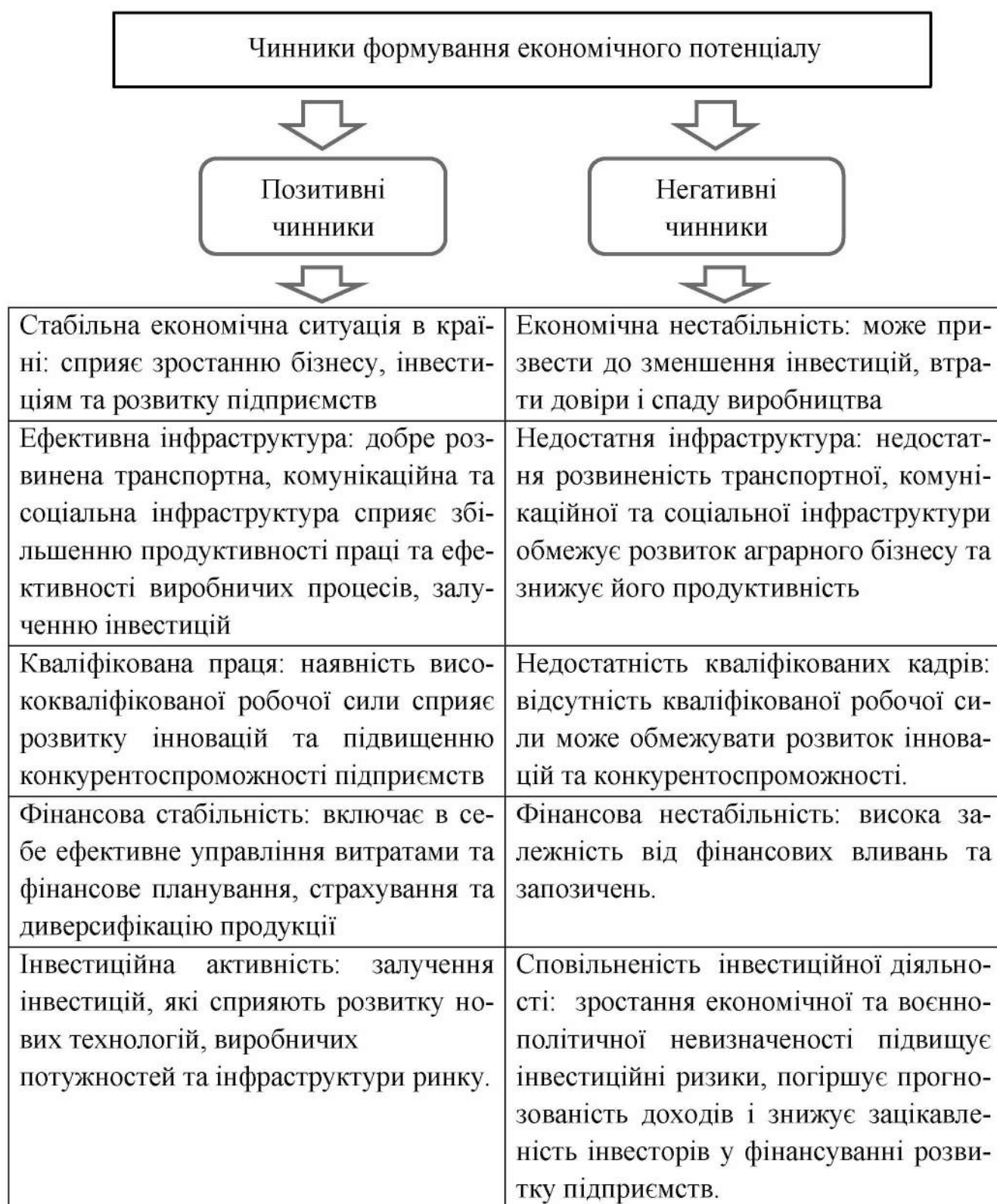


Рис. 1.1. Чинники формування економічного потенціалу  
сільськогосподарського підприємства в залежності від характеру їх впливу  
Джерело: власна розробка автора.

Стосовно внутрішніх чинників впливу на формування економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства, йдеться про наявність ресурсів у розпорядженні суб'єкта господарювання, про підходи й можливості до організації їх використання підприємством. Зовнішні чинники визначають неконтрольовані агровиробником можливості залучення додаткових ресурсів, обставини поза межами підприємства, які визначають результати використання цих ресурсів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Внутрішні та зовнішні чинники формування економічного потенціалу  
сільськогосподарського підприємства**

| Внутрішні чинники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Зовнішні чинники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Фінансовий стан: здатність підприємства фінансувати реалізацію планів свого розвитку.</p> <p>Технологічний розвиток: внутрішні інновації, впровадження підприємством нових технологій, що сприяють підвищенню ефективності його господарювання та конкурентоспроможності.</p> <p>Інфраструктура: розвиток на рівні підприємства транспортної, комунікаційної, енергетичної мережі, яка визначає ефективність виробництва, функціональну здатність підприємства.</p> <p>Людські ресурси: рівень освіти, навичок, здоров'я і мотивації працівників, які визначають продуктивність праці та інноваційний потенціал підприємства.</p> | <p>Світові ринки: попит та ціни на сільськогосподарську продукцію на міжнародних ринках, які впливають на ринкову кон'юнктуру агропродовольчого ринку в Україні, зовнішня торгівля та інші зовнішньоекономічні чинники.</p> <p>Глобальні технології: поширення і доступність глобальних технологій та інновацій, які можуть впливати на конкурентоспроможність та розвиток підприємств аграрної сфери.</p> <p>Геополітична ситуація: конфлікти, війни, санкції та інші геополітичні ризики, які можуть впливати на стабільність економічного середовища.</p> <p>Стан фінансово-кредитної системи країни, який визначає можливість залучення інвестицій у розвиток підприємства із зовнішніх джерел.</p> |

Джерело: власна розробка автора.

З поділом чинників на внутрішні та зовнішні пов'язана їх класифікація за напрямом впливу на прямі та непрямі. Прямі чинники проявляються через про-

цеси на рівні підприємства, непрямі – стосуються зовнішніх обставин. Зокрема, до прямих за напрямом впливу чинників на формування економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства можна віднести:

- прямі інвестиції підприємства в розвиток виробничих потужностей, машини та обладнання, які підвищують технологічну ефективність виробництва сільськогосподарської продукції, конкурентоспроможність агровиробників;
- програми навчання, підвищення кваліфікації, покращення умов праці та охорони здоров'я працівників підприємства, що сприяють підвищенню продуктивності праці, інших показників ефективності використання трудового потенціалу;
- впровадження нових технологій, інноваційних продуктів і процесів, що сприяють підвищенню ефективності виробництва та стимулюють економічне зростання.

З непрямыми чинниками формування економічного потенціалу підприємства пов'язуємо:

- наявність стабільної політичної ситуації, яка сприяє залученню інвестицій, розвитку бізнесу, зміцненню довіри до вітчизняних виробників та зовнішніх ринках;
- розвиток освіти, охорони здоров'я, інших соціально-економічних секторів, що створюють сприятливі умови для розвитку людського капіталу в аграрному секторі економіки;
- цінову стабільність, рівень інфляції, курс валют та інші макроекономічні показники, що впливають на стан економіки загалом і галузі сільського господарства в тому числі;
- умови (правові та економічні) функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення, які визначають формування земельноресурсного потенціалу агровиробників.

Результатами впливу внутрішніх і зовнішніх чинників є мобілізація інвестицій для реалізації планів інноваційного розвитку підприємства, формування джерел його конкурентоспроможності. На основі аналізу цих результатів появ-

ляється розуміння ефективності використання економічного потенціалу підприємства, що допомагає знайти додаткові резерви для розвитку та отримання позитивного ефекту (прибутку). Це в сукупності дає змогу визначити конкретні, скоординовані виробничо-господарські заходи, які відповідають стратегії ефективного розвитку підприємства. Можливість розробки і реалізації такої стратегії є основною мотивацією сутнісного пізнання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та чинників його формування.

### **1.3. Методика оцінки економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та ефективності його використання**

Наявний обсяг економічного потенціалу та темпи його зростання мають вирішальний вплив на ключові показники функціонування аграрного підприємства – конкурентоспроможність, фінансову стабільність, адаптивність до ринкових умов, загальну ефективність господарської діяльності. Успішне нарощування й раціональне використання потенціалу забезпечує стратегічну гнучкість, формує здатність до оновлення ресурсної бази, впровадження інновацій та мінімізації ризиків. Від правильного розуміння масштабів і структури цього потенціалу залежить якість управлінських рішень, рівень конкурентоспроможності на ринку, адаптивність до змін зовнішнього середовища та загальна стійкість господарської діяльності.

Практика свідчить, що значна частина аграрних підприємств не використовує повною мірою наявний економічний потенціал. Основною причиною цього є недосконалість управлінських підходів, низький рівень обліку ресурсів, а також відсутність чіткої методології оцінювання та моніторингу потенціалу. Саме тому впровадження сучасних науково обґрунтованих методик діагностики, аналізу та оцінки ефективності використання економічного потенціалу набуває принципового значення.



Оцінку економічного потенціалу доцільно розглядати не як одноразову процедуру, а як безперервний процес систематичного спостереження, аналізу та коригування управлінських рішень щодо ефективного використання ресурсів і реалізації можливостей розвитку. Саме завдяки системній оцінці потенціалу стає можливим своєчасне виявлення внутрішніх резервів, ідентифікація неефективно використаних ресурсів, обґрунтування напрямів модернізації виробництва або оптимізації витрат. Для аграрних підприємств, які функціонують в умовах підвищених ризиків, природно-кліматичної залежності та нестабільної цінової кон'юнктури, об'єктивна оцінка потенціалу виступає важливим елементом антикризового менеджменту та довгострокового планування [93, с. 119]. У наукових дослідженнях підкреслюється, що «за систематичного контролю за реалізацією економічного потенціалу можна коригувати внутрішні можливості, виявляти приховані резерви, запобігати кризовим ситуаціям і формувати програму дій на перспективу» [76, с. 173], що свідчить про ключову роль оцінювання потенціалу як інструменту забезпечення стабільності та довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств.

Крім того, оцінювання економічного потенціалу набуває особливої актуальності в контексті інтеграційних процесів, впровадження цифрових технологій у сільському господарстві та зростання вимог до екологічної і соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Саме на основі комплексної оцінки цього потенціалу можна визначити реальний рівень готовності підприємства до впровадження інновацій, залучення інвестицій чи виходу на зовнішні ринки. Тому розробка обґрунтованої методики оцінки ефективності використання економічного потенціалу є не лише науково-практичним завданням, а й необхідною умовою для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях функціонування аграрного підприємства.

Регулярний контроль за рівнем реалізації економічного потенціалу відкриває можливості для глибокої внутрішньої діагностики, виявлення неочевидних резервів та усунення вузьких місць у виробничо-економічній системі. Це, своєю чергою, дає змогу своєчасно коригувати управлінські дії, оптимізувати

витрати, а також формувати довгострокові програми розвитку, орієнтовані на зростання рентабельності й продуктивності. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах воєнного стану, коли аграрні підприємства зазнають додаткових викликів: порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, нестачі кадрів та зниження інвестиційної активності. У таких умовах відновлення і послідовне нарощування економічного потенціалу є не лише передумовою стабільного функціонування, а й критичним чинником виживання підприємств галузі.

Оцінка потенціалу підприємства полягає у визначенні обсягу та характеристик його ресурсних можливостей – як у кількісному, так і в якісному вимірах, як загалом, так і за окремими складовими. Аналіз потенційних можливостей ресурсів і створення умов для їх реалізації є ключовим напрямом як теоретичних досліджень в економічній науці, так і прикладної господарської практики.

На думку В. Россохи, у методологічному плані економічний потенціал підприємства визначається через взаємопов'язані категорії «можливість» та «здатність». При цьому можливості сільськогосподарських підприємств формуються на основі оцінки технологічного та природного компонентів їх потенціалу (технологічного, природного, біологічного та фінансового), тоді як здатності відображають соціальний аспект потенціалу, що реалізується через управлінський, інформаційний та підприємницький складники [131, с. 76]. Виходячи з цього, оцінювання потенціалу підприємства має ґрунтуватися на застосуванні системи взаємопов'язаних показників, що дає змогу всебічно оцінити його складові. Запропонований ученим алгоритм передбачає послідовне виконання кількох аналітичних етапів, що забезпечує об'єктивність і повноту результатів оцінки та створює основу для прийняття управлінських рішень і планування розвитку підприємства. Перш за все здійснюється розрахунок значень локальних (часткових) потенціалів підприємства, що дає змогу охопити окремі напрямки його діяльності. Далі проводиться оцінка перспектив розвитку кожного з елементів потенціалу, що дозволяє виявити резерви зростання. Наступ-

ним кроком є визначення коефіцієнтів значущості складових потенціалу на основі їх ранжування, тобто встановлення їхньої ваги у загальній структурі. Після цього здійснюється системний аналіз взаємозв'язків (як кількісних, так і якісних) між окремими елементами, що дозволяє визначити рівень розвитку потенціалу загалом. На основі отриманих висновків обґрунтовують і реалізують управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства [131, с.90].

Аналітичне узагальнення індивідуальних оцінок окремих компонентів потенціалу підприємства є важливим етапом у формуванні комплексного уявлення про перспективи його розвитку. Це передбачає інтеграцію численних локальних характеристик у єдину систему, яка дає змогу вивести узагальнений показник, що відображає загальний рівень і динаміку розвитку потенціалу. Такий інтегральний підхід необхідний для всебічного аналізу й формування стратегічних управлінських рішень.

Процес кількісної оцінки загального економічного потенціалу супроводжується низкою методичних труднощів. Насамперед це пов'язано з якісною неоднорідністю окремих складових потенціалу, що ускладнює безпосереднє їх порівняння. Крім того, потенціал як економічна категорія не обмежується лише кількісними параметрами, а охоплює також потенційні можливості структурних елементів, тобто їхню здатність забезпечувати ефективне функціонування у майбутньому.

Окрема складність виникає при оцінці елементів економічного потенціалу, що мають атрибутивний або якісний характер і не підлягають прямому числовому вимірюванню. До таких компонентів належить організаційно-управлінський потенціал, який формується під впливом структури управління, стилю керівництва, рівня корпоративної культури, якості комунікацій та системи мотивації персоналу. Включення зазначених характеристик до інтегральної моделі оцінювання економічного потенціалу ускладнюється відсутністю формалізованих кількісних індикаторів.

З метою подолання цієї проблеми доцільним є застосування комбінованого підходу до оцінювання, який передбачає трансформацію якісних характеристик у кількісні через систему експертно-бальних оцінок. Зокрема, пропонується використання шкали (наприклад, від 1 до 5 або від 0 до 10 балів) для оцінювання окремих параметрів організаційно-управлінського потенціалу за визначеними критеріями: раціональність організаційної структури, ефективність управлінських рішень, рівень стратегічного планування, інноваційна орієнтація керівництва, адаптивність до змін тощо.

Отримані бальні значення можуть бути нормалізовані та інтегровані до загального індексу економічного потенціалу шляхом застосування вагових коефіцієнтів, визначених методом експертного ранжування або методом аналізу ієрархій. Такий підхід забезпечує можливість кількісного врахування нематеріальних складових та підвищує комплексність оцінювання економічного потенціалу підприємства.

Таким чином, запропонована методика дає можливість інтегрувати якісні характеристики управління до системи вимірювання економічного потенціалу без втрати аналітичної цілісності дослідження.

Вивчення наукових підходів до оцінки потенціалу підприємства свідчить про відсутність єдиної позиції серед дослідників щодо методології та критеріїв самого процесу оцінювання. У науковій літературі простежуються дві основні концепції: одна базується на використанні єдиного інтегрального показника, інша – на комплексному системному підході з урахуванням багатьох часткових індикаторів. Прихильники першої моделі орієнтуються на спрощення процедури оцінювання, однак стикаються з проблемами обґрунтування порівняння різнорідних величин та втрати глибини аналізу. Натомість системний підхід, хоча й потребує складнішої обробки інформації, забезпечує повніше охоплення елементів потенціалу.

У будь-якому разі діагностика окремих компонентів потенціалу є необхідним попереднім етапом, який дає змогу сформувати набір релевантних показників, що відображають реальний стан та можливості окремих функціональ-

них блоків підприємства. Така діагностика є основою як для внутрішньої оцінки ефективності, так і для зовнішнього визначення вартості об'єкта. Вибір між інтегральним та системним підходом має здійснюватися з урахуванням мети дослідження, специфіки підприємства та потреб суб'єкта оцінки, а не як універсальний стандарт.

Таким чином, незалежно від підходів до трактування сутності економічного потенціалу, діагностика його окремих елементів є обов'язковим та логічно обґрунтованим початковим етапом процесу оцінювання. Вона забезпечує виявлення реального стану кожного структурного компонента потенціалу, дає змогу сформувати систему кількісних і якісних показників, які в подальшому можуть бути використані для розробки стратегій розвитку, відтворення ресурсів та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Аналіз наукових позицій свідчить про наявність спільного розуміння основних структурних складників процесу оцінювання. До них зазвичай відносять: об'єкт і суб'єкт оцінки, критерій ефективності, систему показників, відповідні одиниці виміру, методи реалізації оцінки та її послідовність. Це дає змогу створити узгоджену логіко-методологічну модель, яку можна адаптувати до конкретних умов функціонування аграрних підприємств, з урахуванням їх цілей.

Аналіз результатів наукових досліджень, у яких розкривається природа економічного потенціалу підприємства крізь призму ресурсного, засвідчив, що здебільшого пропонується оцінювати його величину як агреговану суму фактичних значень окремих складових із врахуванням синергетичного ефекту. Такий підхід передбачає, що інтегроване використання ресурсів здатне забезпечити більший результат, ніж проста арифметична сума окремих елементів [130, с.37-40]. Проте у більшості випадків залишається відкритим питання щодо вимірювання складових потенціалу: в яких одиницях та за якими параметрами їх слід оцінювати.

Аналіз наукових праць, у яких сутність економічного потенціалу підприємства розглядається з позицій ресурсного підходу, свідчить, що його величину

переважно пропонується визначати як інтегровану сукупність фактичних значень окремих складових із урахуванням синергетичного ефекту їх взаємодії. Такий підхід ґрунтується на припущенні, що комплексне та узгоджене використання ресурсів здатне забезпечити вищий результат діяльності порівняно з простою сумою ефектів від функціонування кожного елемента окремо. Водночас у більшості досліджень залишається дискусійним питання щодо методики вимірювання складових потенціалу, зокрема визначення відповідних одиниць виміру та параметрів їх оцінювання.

Застосування натуральних (кількісних, фізичних) показників, хоча й забезпечує детальніше уявлення про реальний стан кожного ресурсу, на практиці є надмірно ускладненим через різноманітність одиниць виміру, труднощі в порівнянні, а також проблеми з узагальненням. Це створює передумови для використання системи вартісних показників, які дають змогу уніфікувати оцінювання ресурсів за єдиним критерієм – їхньою вартістю. Це, своєю чергою, спрощує агрегацію і забезпечує можливість порівняння показників у динаміці та між підприємствами.

Найбільш прийнятним з позицій простоти практичного застосування є метод оцінювання економічного потенціалу підприємства, що ґрунтується на вартісному підході до всіх його складових. Сутність цього підходу полягає у визначенні вартості кожного окремого елемента потенціалу з подальшим їх агрегуванням у загальну вартісну оцінку. За наявності інформації про вартість складових економічного потенціалу його сукупну величину у звітному періоді доцільно визначати за формулою:

$$P_{EK} = V_{ЗР} + V_{ОЗ} + V_{НА} + V_{БА} + V_{ТР} + V_3 + V_{ФА} \quad (1.1)$$

де:  $P_{EK}$  – вартісна оцінка економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства;  $V_{ЗР}$  – грошова оцінка сільськогосподарських угідь;  $V_{ОЗ}$  – середньорічна залишкова вартість основних засобів;  $V_{НА}$  – середньорічна залишкова вартість нематеріальних активів;  $V_{БА}$  – середньорічна вартість довгострокових і поточних біологічних активів;  $V_{ТР}$  – витрати на оплату праці персоналу;  $V_3$  –

середньорічна вартість запасів і витрат;  $V_{\text{ФА}}$  – середньорічна вартість фінансових активів (дебіторська заборгованість та грошові кошти).

Як випливає з формули (1.1), вартісна оцінка економічного потенціалу ґрунтується на агрегуванні вартості ресурсів, залучених до господарської діяльності підприємства. Такий підхід відображає ресурсну основу функціонування аграрного виробництва та дає змогу визначити масштаб потенційних можливостей підприємства. Водночас доцільно зазначити, що отриманий результат оцінювання не може розглядатися як показник ринкової вартості підприємства та не є тотожним величині його чистих активів. Крім того, він не враховує впливу ринкових очікувань і прогнозованих майбутніх грошових потоків, а також не відображає можливого синергетичного ефекту, який формується внаслідок взаємодії ресурсів підприємства.

Таким чином, формула (1.1) характеризує ресурсну складову економічного потенціалу, але не повністю відображає його результативну чи стратегічну компоненту.

До основних обмежень запропонованої моделі слід віднести можливість дублювання окремих показників, зокрема витрат на оплату праці, які частково відображаються у складі собівартості продукції. Крім того, модель не передбачає врахування якісних характеристик трудового та управлінського потенціалу підприємства, що може знижувати точність оцінювання його реальних можливостей. Важливим недоліком також є ігнорування ринкової вартості земельних ресурсів у випадках використання нормативної грошової оцінки, а також статичний характер розрахунків, який не дає змоги повною мірою врахувати динаміку ефективності використання ресурсів у часі.

Оцінка величини економічного потенціалу на певний момент часу має статичний характер, однак її зіставлення за кілька звітних періодів, а за можливості – також із відповідними показниками підприємств-конкурентів, дає змогу розглядати її як динамічний індикатор. Це, своєю чергою, створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень у сфері стратегічного управління економічним потенціалом підприємства.

Вартісний підхід також дає змогу врахувати ринкову кон'юнктуру, знецінення чи зростання вартості ресурсів, зміни у структурі активів підприємства, а отже – точніше відобразити його економічну спроможність. Крім того, саме вартісні показники можуть бути безпосередньо використані в розрахунках прибутковості, ліквідності, інвестиційної привабливості, а також у процесі фінансової звітності та аудиту. Таким чином, перехід до вартісної моделі оцінки економічного потенціалу є не лише доцільним, а й необхідним для практичної реалізації результатів аналізу в системі управління підприємством, потреб управління.

Для об'єктивного визначення кількісних характеристик потенціалу необхідно враховувати:

1. Оціночну структуру об'єкта. Вона включає поточний стан (існуючий потенціал), можливості для зростання та розвитку, а також характеристики носія потенціалу, тобто його основу або ресурсну базу.

2. Обмежуючий вплив навколишнього середовища. Зовнішні чинники, такі як ринкові умови, конкуренція, регуляторне середовище, відіграють значну роль і можуть обмежувати реалізацію потенціалу. Важливо також враховувати зворотні зв'язки, що виникають при цьому.

3. Систему показників. Необхідно обґрунтувати систему показників, яка відображає здатність підприємства досягати бажаних результатів. Ці показники повинні бути спрямовані на оцінку не просто суми різних потенціалів, а на узагальнюючий показник, що характеризує обсяг оптимізованої за асортиментом, якістю та ціною продукції, на яку існує ринковий попит і яку може забезпечити підприємство.

Таким чином, розрахунок економічного потенціалу, виконаний на цій основі, буде його оцінкою, що може проявлятися як вартість об'єкта продажу або як його рентабельність функціонування. Цей підхід дає змогу отримати більш реалістичну та інтегровану картину спроможності підприємства генерувати цінність та забезпечувати стабільний розвиток.



Хоча існує чимало методів для оцінки потенціалу підприємства, по суті, всі вони зводяться до трьох основних підходів до визначення вартості бізнесу як цілісного об'єкта – витратного, порівняльного та результатного.

Витратний (майновий) підхід оцінює вартість підприємства, виходячи з суми всіх витрат, понесених на його створення та подальше функціонування. Він є доцільним у випадках, коли ринок є малоактивним або слаборозвиненим, оскільки дає змогу оцінити матеріальні ресурси, технічний стан підприємства та можливості його оновлення. Проте цей підхід має суттєві обмеження, пов'язані з використанням застарілої інформації, що потребує коригування за часовими періодами, ігнорування перспектив розвитку підприємства, а також неврахуванням індивідуального потенціалу ефективного використання ресурсів.

Порівняльний (ринковий) підхід визначає вартість шляхом порівняння з аналогічними підприємствами або активами, які вже були продані на ринку. Порівняльний підхід орієнтований на ринкові умови та фактичні ціни, що забезпечує більш реалістичну оцінку, близьку до ринкової вартості. Він дає змогу врахувати не лише внутрішні характеристики об'єкта, а й зовнішнє ринкове середовище. Його застосування підвищує точність оцінки за наявності якісної інформації про аналоги. Однак цей підхід залежить від розвиненості та прозорості ринку, потребує значних витрат часу на збирання даних, відзначається складністю коригування характеристик аналогів

Результатний (дохідний) підхід оцінює вартість об'єкта через очікувані майбутні доходи, які він може принести. Йдеться про те, наскільки цінним є підприємство з точки зору прибутку, який воно згенерує для власника. Результатний (дохідний) підхід передбачає врахування перспектив розвитку підприємства, прогнозування майбутніх доходів, аналіз специфіки ринку. Він дає змогу оцінити підприємство як цілісний організаційно-економічний комплекс. Разом із тим, цей підхід базується на прогнозній інформації, що знижує точність через імовірнісний характер оцінки. Нестабільність ринкових процесів ускладнює отримання достовірних результатів.

У табл. 1.8 наведений порядок та методика здійснення оцінки економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Вважаємо за доцільне виділити три етапи у цьому процесі – підготовчий, аналітичний та результуючий.

Таблиця 1.8

**Поетапна методика оцінки економічної потенціалу сільськогосподарського підприємства**

| Етап              | Основні завдання                            | Ключові дії, об'єкти оцінки                                                                 |
|-------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Підготовчий    | Визначення мети та завдань оцінки           | Мета оцінки (інвестиції, управління, стратегія тощо)                                        |
|                   | Формування робочої групи та збір інформації | Фінансова звітність, виробничі показники, ресурси, ринок, правовий статус                   |
|                   | Визначення об'єкта та суб'єкта оцінки       | Підприємство, підрозділ, ресурс; замовник оцінки                                            |
|                   | Вибір методів та інструментів               | Методи: затратний, дохідний, порівняльний; фінансовий, SWOT, PEST-аналіз                    |
| II. Аналітичний   | Оцінка ресурсного потенціалу                | Земельний, матеріально-технічний, трудовий, фінансовий, інформаційний потенціал             |
|                   | Оцінка виробничого потенціалу               | Асортимент продукції, обсяги її виробництва, якість, ефективність, технології, собівартість |
|                   | Оцінка ринкового потенціалу                 | Частка ринку, конкурентоспроможність, канали збуту, репутація                               |
|                   | Оцінка управлінського потенціалу            | Управління, структура, кваліфікація, планування, прийняття рішень                           |
|                   | Оцінка інноваційного потенціалу             | Розробка/впровадження інноваційних технологій, НДДКР, співпраця з наукою                    |
| III. Результуючий | Інтегральна оцінка та узагальнення          | Аналіз взаємозв'язків, вузькі місця, інтегральні показники                                  |
|                   | Порівняння з галузевими стандартами         | Конкуренти, галузеві норми, динаміка                                                        |
|                   | Формування висновків та рекомендацій        | Сильні/слабкі сторони, стратегія, прогноз результатів                                       |

Джерело: власна розробка автора.

На першому, підготовчому етапі визначають мету оцінки, яка може бути пов'язана із залученням інвестицій, підвищенням ефективності управління, розробкою стратегії розвитку підприємства або іншими завданнями. Це дає змогу сформулювати цільовий характер оцінки та обрати відповідний підхід до аналізу. Далі проводять збір необхідної інформації: даних фінансової звітності, виробничих показників, даних про ресурсну базу, ринкове середовище і правовий статус підприємства. Також встановлюють, що саме є об'єктом оцінки – підприємство загалом, його підрозділ або окремий ресурс, конкретизують запити ініціатора оцінки. На цьому етапі обирають методи аналізу, орієнтовані на застосування витратного, порівняльного або результатного підходу, із використанням інструментів стратегічного аналізу, зокрема фінансового, SWOT чи PEST-аналізу.

Фінансовий аналіз застосовують для глибокої оцінки фінансового стану підприємства на основі його звітності. Він включає аналіз платоспроможності, ліквідності, рентабельності, структури капіталу та грошових потоків. Це дає змогу виявити сильні та слабкі сторони в управлінні фінансами та окреслити реальні можливості для залучення інвестицій або забезпечення стабільності.

Методи стратегічного аналізу – SWOT- та PEST-аналіз – застосовані в нашому дослідженні. SWOT-аналіз передбачає вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, шляхом виявлення його сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). Цей інструмент дає змогу сформулювати стратегічне бачення перспектив розвитку об'єкта дослідження, визначити його конкурентні переваги, а також зосередити увагу на тих аспектах, що потребують покращення або захисту.

PEST-аналіз спрямований на вивчення зовнішнього середовища підприємства через оцінку політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) чинників. Він дає змогу зрозуміти макросередовище, в якому функціонує підприємство, врахувати можливі зміни, які можуть вплинути на його потенціал у середньо- та довгостроковій перспективі.

На аналітичному етапі здійснюють поглиблену оцінку окремих видів потенціалу. Аналізують ресурсний потенціал, що включає земельні, технічні, трудові, фінансові та інформаційні можливості підприємства. Оцінюють виробничий потенціал через здатність підприємства випускати продукцію у визначеному обсязі, асортименті та якості з належним рівнем ефективності та собівартості. Визначають ринковий потенціал через частку ринку, конкурентоспроможність, канали збуту та репутацію. Управлінський потенціал аналізують через ефективність структури управління, кваліфікацію персоналу та здатність до прийняття стратегічних рішень. Інноваційний потенціал характеризується здатністю до розробки і впровадження нових технологій та співпрацею з науковими установами.

На результуючому етапі підсумки попередніх оцінок об'єднують для виявлення взаємозв'язків між видами потенціалу, визначення обмежень розвитку та розрахунку інтегральних показників. Далі здійснюють порівняння з даними конкурентів, галузевими стандартами та попередніми результатами. Завершується оцінка формуванням висновків і рекомендацій, в яких визначають сильні та слабкі сторони підприємства, зазначають шляхи підвищення ефективності використання потенціалу та надають прогноз очікуваних результатів за умови впровадження запропонованих заходів.

З урахуванням змісту зазначених етапів сформовано алгоритм оцінки економічного потенціалу підприємства (рис. 1.2).

Дослідження економічного потенціалу підприємства передбачає визначення ефективності його використання. Критерієм ефективності є співвідношення фактичних результатів використання економічного потенціалу до максимально можливого рівня реалізації ресурсів. Для здійснення відповідної оцінки використовують показники:

- виробничої продуктивності;
- використання основних засобів і трудових ресурсів;
- рентабельності та прибутковості;
- динаміки впровадження інновацій і освоєння нових ринків збуту.



Рис. 1.2. Алгоритм оцінки економічного потенціалу підприємства.

Джерело: власна розробка автора.

Комплексна оцінка дає можливість визначити резерви розвитку підприємства та спрямувати управлінські рішення на підвищення його конкурентоспроможності.

Щоб відобразити ефективність використання економічного потенціалу, можна записати інтегральну формулу, що враховує співвідношення фактичних результатів до максимально можливих ресурсів:

$$E_{\text{пот}} = \frac{\sum_{i=1}^n W_i \cdot \frac{F_i}{M_i}}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (1.2)$$

де:  $E_{\text{пот}}$  – ефективність використання економічного потенціалу підприємства;  $F_i$  – фактичний показник  $i$ -го елемента потенціалу (наприклад, обсяг виробництва, фондівіддача, оборотність оборотних активів, рентабельність операційної діяльності);  $M_i$  – максимально можливий рівень реалізації  $i$ -го елемента потенціалу;  $W_i$  – ваговий коефіцієнт значущості  $i$ -го елемента для загального потенціалу;  $n$  – кількість оцінюваних показників (елементів потенціалу).

Зазначимо, що максимально можливим рівнем реалізації елементів економічного потенціалу можна вважати кращі практики, тобто показники підприємств-лідерів у регіоні. Вагові коефіцієнти  $W_i$ , що використовуються в інтегральних моделях оцінювання економічного потенціалу, визначаються на основі експертного підходу та відображають відносну значущість кожного елемента потенціалу у формуванні загального результату діяльності підприємства. Їх встановлення здійснюється шляхом залучення групи компетентних експертів із числа науковців, керівників аграрних підприємств, аналітиків та фахівців у сфері економіки й управління, що забезпечує об'єктивність та практичну обґрунтованість отриманих оцінок. Оскільки сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1, то формула 1.2 набуває вигляду:

$$E_{\text{пот}} = \sum_{i=1}^n W_i \cdot \frac{F_i}{M_i} \quad (1.3)$$

Формула показує, яка частина потенціалу реально використана від максимально можливого рівня з урахуванням значущості кожного показника. Значення  $E_{\text{пот}}$  коливається від 0 до 1 (0 – 0 % використано, 1 – 100 % використано).

Зазначимо, що оцінка економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та ефективності його використання є складним багатоаспектним процесом, який потребує поєднання різних методичних підходів, системи взаємопов'язаних показників та врахування специфіки аграрного виробництва.

Використання інтегральних показників оцінки та поетапного алгоритму аналізу створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, посилення аналітичної бази стратегічного планування та забезпечення системного підходу до управління економічним потенціалом сільськогосподарських підприємств. Особливої значущості такі підходи набувають в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли своєчасна діагностика ресурсних можливостей підприємства визначає його конкурентоспроможність, фінансову стійкість та здатність до адаптації.

### **Висновки до розділу 1**

1. Економічний потенціал підприємства є складною багатокomпонентною економічною категорією, яка відображає не лише сукупність наявних ресурсів, а й здатність суб'єкта господарювання ефективно їх поєднувати, трансформувати та використовувати для досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності. Виявлено, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності економічного потенціалу, що пояснюється багатогранністю цієї категорії та різноманітністю аспектів її практичного застосування. Найпоширенішими є ресурсний, функціональний і результативний підходи, які в сучасних дослідженнях дедалі частіше інтегруються в комплексний підхід до розуміння змісту економічного потенціалу підприємства.

2. На основі узагальнення наукових підходів та з урахуванням специфіки функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в умовах мінливого середовища запропоновано авторське визначення категорії «економічний потенціал підприємства» як інтегрованої сукупності ресурсів, функціональних можливостей і управлінських компетенцій суб'єкта господарювання, а також його здатність ефективно мобілізувати додаткові ресурси, комбінувати й трансформувати ресурси та компетенції в економічні результати, що відображають зміцнення конкурентних позицій підприємства, реалізацію стратегічних цілей його

розвитку в довгостроковій перспективі. Запропоноване визначення відображає системний, ресурсно-функціональний і результативний характер економічного потенціалу, підкреслює його динамічну природу, орієнтацію на забезпечення розвитку підприємства, зміцнення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільного економічного середовища. Воно повною мірою може бути застосоване і для сільськогосподарських підприємств.

3. Формування економічного потенціалу підприємства є безперервним, динамічним і системним процесом, який передбачає узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища, галузевими особливостями та стратегічними орієнтирами розвитку. Особливої актуальності це набуває для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливань ринкової кон'юнктури та підвищеного рівня ризиків. У таких умовах економічний потенціал виступає основою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності сільськогосподарських підприємств до змін зовнішнього середовища.

4. Ефективне управління економічним потенціалом підприємства потребує створення відповідного організаційно-економічного механізму, який забезпечує раціональне використання ресурсів, розвиток інноваційної діяльності, підвищення ефективності виробництва та досягнення довгострокових стратегічних цілей. Такий механізм має базуватися на системному підході, передбачати взаємозв'язок усіх функціональних компонентів управління та враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку підприємства.

5. Визначено сутність організаційної структури економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства як концептуально впорядкованої системи взаємопов'язаних складових потенціалу, що відображає їх структурну організацію, функціональну спрямованість та характер взаємодії у процесі здійснення господарської діяльності, а також забезпечує реалізацію економічного потенціалу в досягненні стратегічних цілей розвитку.



6. Запропонована організаційна структура економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства як інтегрована система, що охоплює взаємопов'язані виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, управлінський та екологічний потенціал, ефективність використання яких визначається рівнем їх узгодженості та здатністю до взаємодії, що формує основу конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Ця структура може бути використана як методична основа для комплексної оцінки економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства.

7. Оцінювання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати на основі системного підходу, який передбачає поетапне визначення величини та структури потенціалу із застосуванням сукупності взаємопов'язаних кількісних і якісних показників. Запропонована методика, що поєднує підготовчий, аналітичний і результуючий етапи, забезпечує комплексну діагностику ресурсних можливостей підприємства, врахування галузевої специфіки аграрного виробництва та формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення результативності господарської діяльності.

8. Ефективність використання економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства може бути визначена через співвідношення фактичних результатів діяльності суб'єкта господарювання до максимально можливого рівня реалізації наявних у його розпорядженні ресурсів. У якості максимально можливого рівня реалізації елементів економічного потенціалу запропоновано розглядати кращі практики, тобто показники підприємств-лідерів у регіоні. Зведення результатів використання окремих ресурсів у інтегральний показник створює аналітичну основу для моніторингу динаміки реалізації економічного потенціалу підприємства, обґрунтування стратегічних напрямів його розвитку для підвищення конкурентоспроможності і стійкості функціонування аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Основні наукові результати, що подані у першому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [68, 69, 70, 180, 181, 189].

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Формування та використання матеріальних ресурсів у складі економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств

Складовою економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств є матеріальні ресурси, які знаходяться в їхньому використанні. До складу цих ресурсів відносять різноманітні виробничі засоби, зокрема технічні засоби праці, сировину, паливо, будівлі, споруди, а також природні ресурси, такі як земля, тварини та птиця. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у забезпеченні процесу виробництва сільськогосподарської продукції, формуванні його ефективності.

Зокрема, рівень ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою обумовлюється ступенем технічної їх оснащеності. Остання виступає визначальним чинником економічної стійкості суб'єктів господарювання та їхнього інноваційного потенціалу. Використання природних матеріальних ресурсів, таких як земля, тварини і птиця, не менш важливе, оскільки ці ресурси є основою для забезпечення виробництва сільськогосподарської продукції. Від якості та ефективності їхнього використання залежить конкурентоспроможність агровиробника, його здатність займати стійкі ринкові позиції.

Основні засоби є важливим складником матеріальних ресурсів сільськогосподарських підприємств, який безпосередньо впливає на результати їхнього функціонування. Для визначення перспектив розвитку цих підприємств важливим є аналіз надходження та вибуття основних засобів, а також показників їхнього оновлення і зносу. Відповідні показники дають змогу оцінити рівень технічної оснащеності суб'єктів господарювання, ступінь їхньої готовності до впровадження інновацій.

У табл. 2.1 наведені дані про наявність та рух основних засобів у підприємствах сільського, лісового та рибного господарства України в період до повномасштабної військової агресії (до 2022 року). Вони свідчать про стабільний приріст вартості основних засобів у цих підприємствах. Обсяги введення в дію нових основних засобів значно перевищували обсяги їх вибуття, що свідчило про активне інвестування в модернізацію підприємств аграрного сектору. Процес оновлення складу основних засобів у сільськогосподарських підприємствах не зупинився й під час воєнного стану, хоча темпи його із зрозумілих причин помітно сповільнилися. За даними Державної служби статистики України вартість основних засобів у підприємствах сільського, лісового та рибного господарства становила на кінець 2023 року 692632 млн грн [105], збільшившись порівняно з 2021 роком на 16,2%.

Таблиця 2.1

**Основні засоби в сільському, лісовому та рибному господарстві, млн. грн**

| Показник                                   | 2014   | 2015   | 2019   | 2020   | 2021   |
|--------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Надійшло основних засобів                  | 26670  | 40217  | 82722  | 73708  | 109316 |
| з них введено в дію нових основних засобів | 14774  | 20821  | 52205  | 45402  | 54600  |
| Вибуло основних засобів                    | 10748  | 10460  | 23530  | 21455  | 22980  |
| з них ліквідовано основних засобів         | 1395   | 1242   | 1838   | 2299   | 2309   |
| Вартість основних засобів на кінець року   | 171392 | 210169 | 469383 | 540463 | 595909 |
| Амортизація (знос) основних засобів за рік | 11727  | 14068  | 38205  | 40746  | 45898  |

Джерело: [141, с. 48].

У табл. 2.1 наведені дані про первісну вартість основних засобів. Важливою якісною характеристикою їхнього стану є рівень зносу. Інформація про рівень зносу основних засобів у сільськогосподарських підприємствах України наведена в дод. А. З'ясовано, що в динаміці спостерігається тенденція до його підвищення, однак за сукупністю всіх сільськогосподарських підприємств України протягом досліджуваного періоду (2014-2024 роки) він не перевищував

50%. Доходимо висновку, що стан основних засобів у цих підприємствах загалом можна вважати задовільним. Цей висновок стосується всіх груп сільськогосподарських підприємств за їхніми розмірами (за класифікацією, яку застосовує Державна служба статистики України [47]). Дещо нижчим рівень зносу основних засобів був у великих сільськогосподарських підприємствах. Йдеться про великі аграрні компанії, у формування матеріально-технічної бази яких вкладені значні кошти.

У складі основних засобів, а отже, і в економічному потенціалі сільськогосподарських підприємств, значну роль відіграє техніка. Незважаючи на значні обсяги оновлення основних засобів, варто відзначити, що існує необхідність у подальшому придбанні сільськогосподарськими підприємствами сучасних технічних засобів, наявність яких є важливим чинником забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та підтримки конкурентоспроможності українських агровиробників.

Аналіз технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств України є ключовим для розуміння суті та особливостей техніко-технологічної модернізації аграрного сектору. Протягом 2000-2019 років в Україні спостерігалася тенденція до поступового зменшення кількості технічних засобів у користуванні сільськогосподарських підприємств (дод. Б). В окремих випадках зменшення спеціалізованих технічних засобів пов'язано зі зменшенням обсягу робіт, які з їх допомогою потрібно виконувати. Це, наприклад, стосується зменшення кількості техніки (комбайнів) для збирання льону, картоплі, апаратів для доїння корів у період до 2010 року. Та основним чинником є придбання сільськогосподарськими підприємствами потужніших, надійніших у використанні високопродуктивних технічних засобів. Вони замінюють менш ефективні морально застарілі та фізично зношені екземпляри. Зменшення чисельності техніки компенсується підвищенням ефективності її експлуатації.

Отже, аналіз тенденцій у розвитку технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств України показує, що за останні два десятиліття в країні відбувся процес оптимізації їхнього технічного парку. Він проявляється у зме-

ншенні кількості одиниць техніки при одночасному покращенні її ефективності та впровадженні сучасніших моделей. Таке зменшення кількості техніки є свідченням структурних змін в аграрному секторі та зростання технічної оснащеності підприємств, що дає змогу значно підвищити ефективність обробітку земель, підвищити продуктивність праці.

Забезпеченість сільськогосподарських підприємств технічними засобами залежить від функціонування ринку відповідних засобів. Стан ринку сільськогосподарської техніки відіграє вагомий роль у забезпеченні високих показників виробничої діяльності, зміцненні конкурентоспроможності аграрних підприємств, оптимізації витрат, пов'язаних із виробництвом сільськогосподарської продукції. Підвищення рівня механізації аграрних процесів, впровадження інноваційних технологій та доступ до сучасних технічних засобів стають ключовими складовими сталого розвитку аграрного сектору.

Український ринок агротехніки характеризується високою динамічністю і еластичністю в реагуванні на зовнішні та внутрішні виклики. Він включає п'ять ключових сегментів: ринок збиральної техніки, ринок тракторів, ринок ґрунтообробних машин, ринок машин для сівби та внесення добрив, а також ринок запчастин і навісного обладнання.

Останнім часом на українському ринку значно активізується присутність провідних світових виробників тракторів і сільськогосподарської техніки, зокрема компаній із США, Китаю та країн Європейського Союзу, таких як Німеччина, Франція, Нідерланди. Вагомий внесок у постачання техніки для аграрного сектору України здійснюють Велика Британія, Канада та Польща. За останні 15-20 років українські аграрні підприємства стали своєрідною випробувальною платформою для сільськогосподарських машин різних країн. Проте суттєве негативне сальдо імпорту сільськогосподарської техніки, втрата позицій українських виробників машинобудування на внутрішньому та світових ринках сприяють відтоку кваліфікованої робочої сили, посиленню імпортозалежності, що справляє негативний вплив на національну економіку. Негативні процеси в аграрному машинобудуванні України посилилися в період воєнного стану.

Частка іноземної сільськогосподарської техніки, особливо тракторів, на українському ринку досягає 80-90%. Доволі висока зношеність технічних засобів у сільськогосподарських підприємствах робить український ринок техніки привабливим для іноземних постачальників. З метою підтримки національного машинобудування у 2017 році було поновлено програму компенсації 20% вартості вітчизняної сільськогосподарської техніки, яку в 2018 та 2019 роках розширено до 25%, а для фермерських господарств було передбачено додаткові 15%. У 2020 році фінансування цієї програми включало погашення заборгованості за 2019 рік у розмірі 563 млн грн. Однак, попри існуючі державні програми та значні бюджетні видатки, вітчизняні виробники технічних засобів у довоєнний період демонстрували здатність задовольнити потреби аграрного сектору лише на 15-20% [197].

Поновлена у 2017 році програма часткової компенсації витрат на сільськогосподарську техніку та обладнання вітчизняного виробництва стала важливим кроком у підтримці аграрного сектору України. Спочатку її реалізація стикалася з певними технічними та адміністративними труднощами, проте з 2018 року обсяги фінансування та ефективність програми значно покращилися. Спостерігалось збільшення кількості учасників та зростання обсягів закупівель сільськогосподарської техніки. У 2019–2021 роках програма продовжила демонструвати позитивні результати, зокрема завдяки додатковим компенсаторним механізмам для фермерських господарств. Обсяги придбання техніки за програмою, представлені в табл. 2.2, підтверджують дієвість застосування відповідного інструменту модернізації системи аграрного виробництва з урахуванням інтересів вітчизняних машинобудівників.

Програма часткової компенсації витрат на сільськогосподарську техніку та обладнання вітчизняного виробництва, реалізована в Україні в період з 2017 по 2021 рр., виконала свою функцію, однак її вплив на технічне забезпечення аграрних підприємств виявився недостатнім. Зокрема, протягом зазначеного періоду за допомогою програми було здійснено придбання менш ніж 1 тис. одиниць тракторної техніки, що є доволі низьким показником з огляду на зага-

льну кількість тракторів, які перебувають у користуванні сільськогосподарських підприємств України. Однак ці результати не свідчать про непотрібність такої програми, а вказують на необхідність її подальшого вдосконалення. Зокрема, доцільно передбачити удосконалення процедур отримання компенсації, посилення інформаційної підтримки потенційних учасників, що забезпечить підвищення доступності програми та ефективності її реалізації.

Таблиця 2.2

**Обсяги закупівлі технічних засобів у рамках програми часткової  
компенсації вартості техніки сільськогосподарським підприємствам  
України**

| Вид техніки                         | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Разом за<br>2017-<br>2021 рр. |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------|
| Трактори                            | 88      | 305     | 214     | 156     | 170     | 933                           |
| Комбайни зернозбиральні             | 0       | 9       | 10      | 1       | 5       | 25                            |
| Зерновози                           | 1       | 37      | 4       | 0       | 0       | 42                            |
| Посівна та ґрунтообробна<br>техніка | 870     | 3552    | 4123    | 6009    | 5394    | 19948                         |
| Інша техніка та обладнання          | 1947    | 13279   | 20724   | 8780    | 25639   | 70369                         |

Джерело: [59].

Позитивним результатом реалізації зазначеної програми протягом 2017-2021 років стало дворазове зростання частки вітчизняної техніки на внутрішньому ринку, а також збільшення кількості вироблених її одиниць з 5 до 12 тисяч, половину з яких експортували. Зважаючи на важливість продовження підтримки технічного забезпечення аграрних підприємств, у 2024 році урядом України було запущено оновлену ініціативу часткової компенсації витрат на придбання сільськогосподарської техніки та обладнання українського виробництва. Ця програма передбачає 25% компенсації вартості техніки з переліку, затвердженого Міністерством економіки України, орієнтуючись на підтримку сільськогосподарських виробників та стимулювання попиту на національну те-

хніку, що сприятиме зростанню обсягів її виробництва та створенню нових робочих місць.

У 2024 році на фінансування програми було виділено 1 млрд. грн, що повинно було надати підтримку близько 4 тисячам аграрних виробників та сприяти розвитку українського машинобудування. Серед очікуваних ефектів програми – скорочення імпорту сільськогосподарської техніки до 10% та створення до тисячі нових робочих місць. Станом на квітень 2024 р. до переліку компенсованої техніки було включено 964 номенклатурні позиції, які представлені продукцією 21 українського виробника. Уряд України здійснював подальшу адаптацію механізмів часткової компенсації відповідно до актуальних економічних умов, що зумовлені впливом воєнних дій [139].

Зазначимо, що вітчизняна сільськогосподарська техніка сьогодні загалом поступається зарубіжним аналогам за такими показниками, як технологічний рівень, якість, надійність та продуктивність. Це зумовлює вибір українських аграріїв на користь техніки північноамериканських виробників, серед яких найбільш популярними є компанії John Deere, Case, New Holland, Massey Ferguson, Challenger та Versatile. Активізують зусилля для посилення позицій на українському ринку і європейські виробники, зокрема Claas і Deutz-Fahr. Вони розглядали можливості локалізації виробництва тракторів та іншого обладнання безпосередньо в Україні [197].

У 2021 році обсяги імпорту сільськогосподарської техніки в Україну у грошовому вираженні досягли пікового значення. Ринок відновлювався після скасування карантинних обмежень. Сільськогосподарські підприємства активно забезпечували стабільність своїх виробничих процесів шляхом створення запасів техніки та комплектуючих. Однак у 2022 році, внаслідок повномасштабної військової агресії з боку рф, імпорт сільськогосподарської техніки зазнав значного скорочення, причому за окремими групами товарів – майже вдвічі.

Повномасштабне військове вторгнення рф спричинило суттєве зменшення загального попиту на сільськогосподарську техніку, включаючи імпортні моделі. Унаслідок воєнних дій на частині території країни помітно зменшилася



кількість діючих суб'єктів аграрного бізнесу, порушилися логістичні ланцюги, погіршилися умови реалізації сільськогосподарської продукції. Одним із первинних чинників, на який оперативно відреагували постачальники сільськогосподарської техніки та дилери в умовах воєнного стану, виступила девальвація національної валюти – гривні. Оскільки більшість сільськогосподарської техніки в Україні є імпоротною, це спричинило значне зростання її вартості. Одним із ключових глобальних трендів стало суттєве зростання цін на сільськогосподарську техніку, яке в середньому досягло 20% [63]. Значно знизилася ефективність аграрного виробництва, що послабило купівельну спроможність аграріїв і обмежило їхні можливості щодо придбання високотехнологічної та дорогої сільськогосподарської техніки.

Темпи оновлення парку сільськогосподарської техніки в умовах воєнного стану уповільнилися, проте не зупинилося. Зростання імпорту цієї техніки в довоєнні роки ілюструвало наявність високого попиту на неї в умовах динамічного розвитку вітчизняної системи аграрного виробництва. З початку 2022 року на українському ринку сільськогосподарської техніки відбулися значні зміни, які стосувалися асортименту продукції, регіональної орієнтації постачальників тощо. Економічна нестабільність сприяла зростанню в імпортних поставках частки вживаної техніки з нижчою якістю.

До основних категорій сільськогосподарської техніки, що її імпортують до України, належать трактори та комбайни. У 2021 році провідними постачальниками цієї техніки були Німеччина (1108 млн дол. США), Швейцарія (457 млн дол. США) та Білорусь (237 млн дол. США). У 2024 році, в умовах воєнного стану, структура відповідного імпорту зазнала певних змін: найбільшими постачальниками залишилися Німеччина, на частку якої припадало 27,2% імпорту, однак реальний обсяг імпорту сільськогосподарської техніки з цієї країни зменшився майже утричі до 384,5 млн дол. США. Вагомими країнами-імпортерами сільськогосподарської техніки в Україну в період військового стану стали США, Китай та Польща (рис. 2.1).

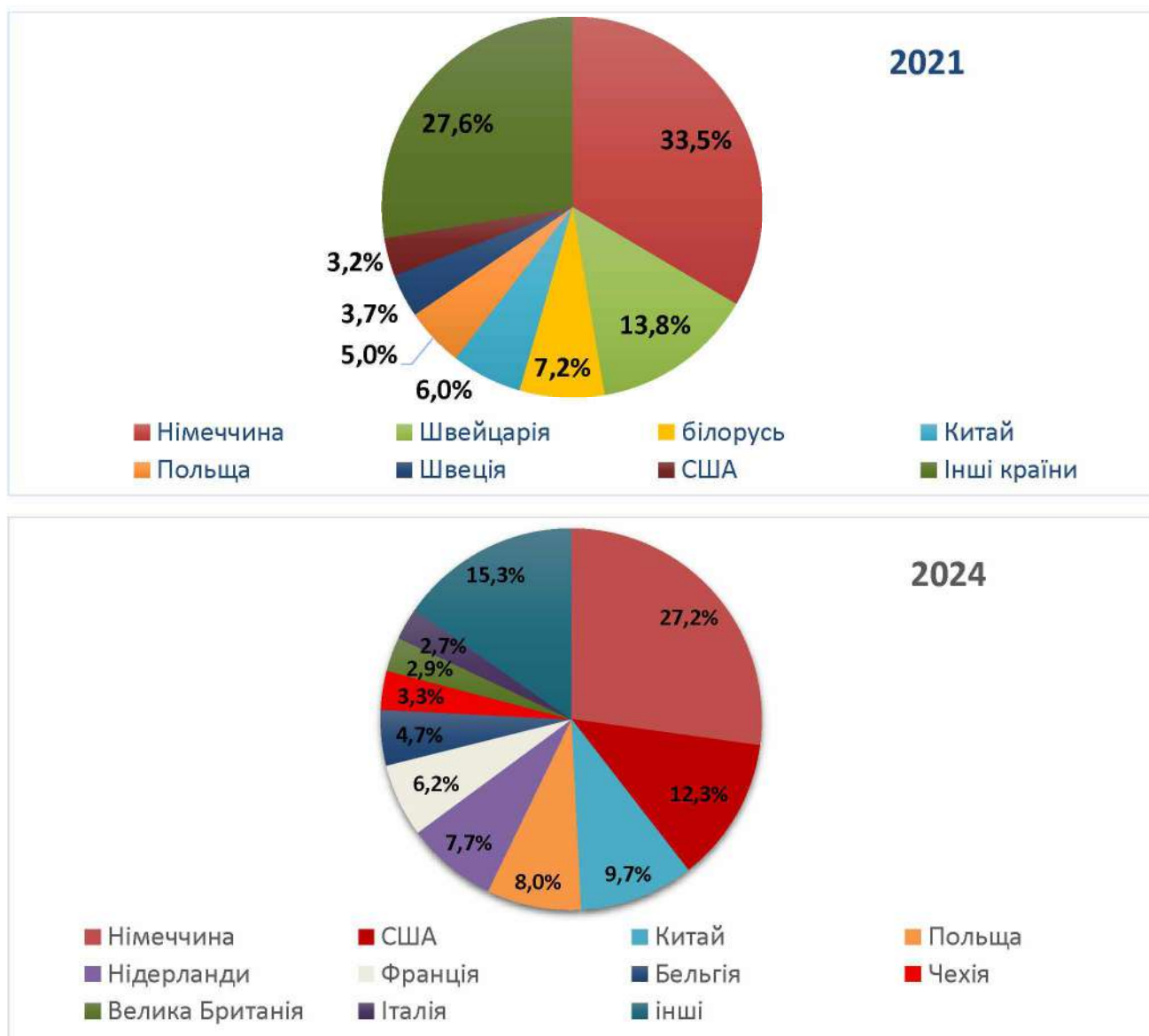


Рис. 2.1. Основні торговельні партнери України за часткою у вартості імпорту сільськогосподарської техніки, %

Сформовано за джерелом [6].

Обмеження можливостей сільськогосподарських підприємств інвестувати в нове обладнання негативно вплинуло на загальну динаміку імпорту сільськогосподарської техніки (рис. 2.2). У 2022 році спостерігалось суттєве зменшення обсягів імпорту, що стало наслідком складних економічних умов та воєнних дій. Це стосувалось майже усіх видів сільськогосподарської техніки, крім тракторів, вартість імпорту яких у 2022 році, незважаючи на війну, збільшився на 2,9%. У 2023 році тенденція до скорочення імпорту майже всіх видів сільськогосподарської техніки збереглась.

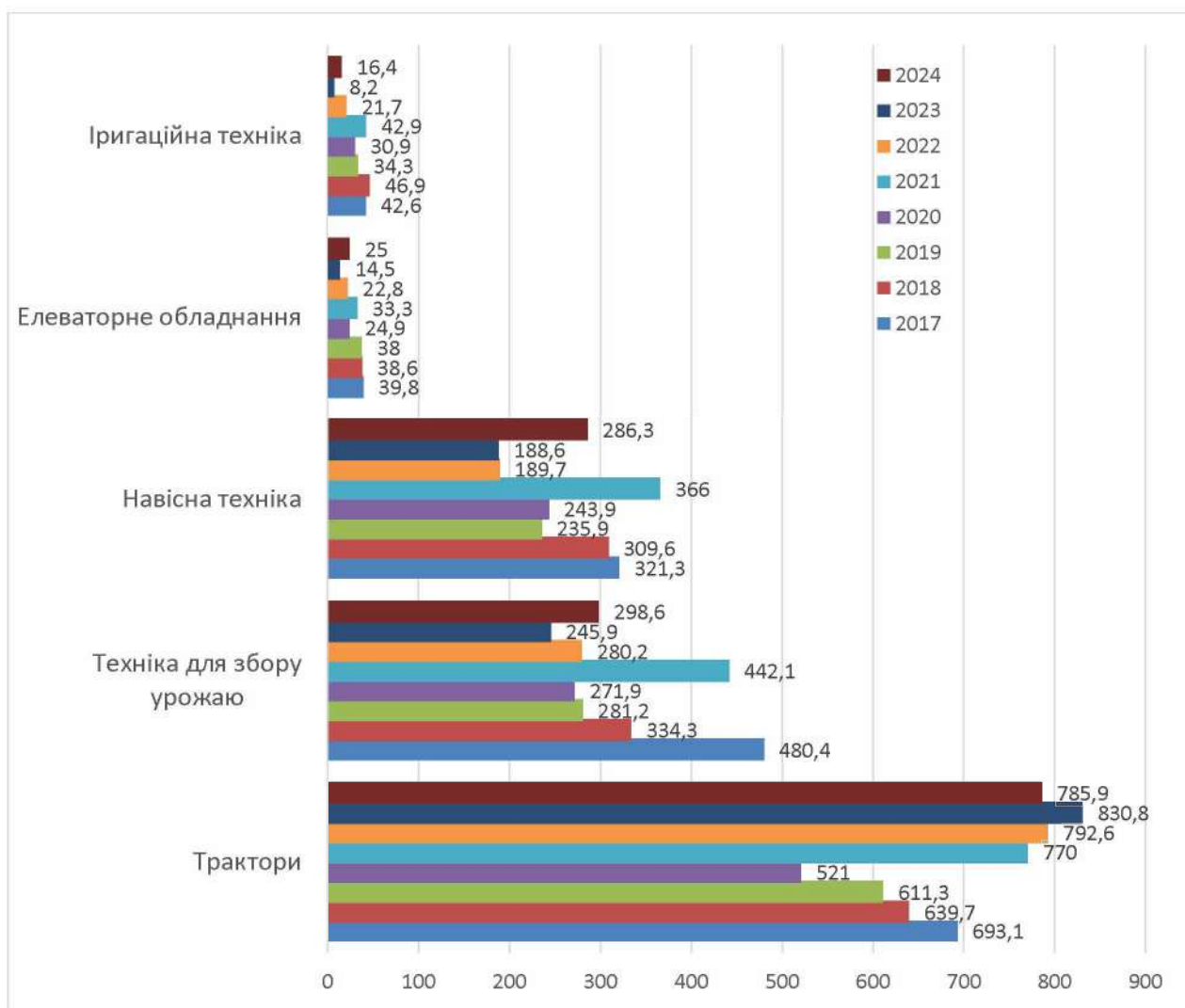


Рис. 2.2. Обсяг імпорту основних видів сільськогосподарської техніки в Україну, млн дол. США

Сформовано за джерелами: [6; 143; 195].

У 2024 році мало місце зростання імпорту збиральної техніки, навісної техніки, елеваторного та іригаційного обладнання. Безумовно частково імпорт зріс за рахунок зростання вартості сільськогосподарської техніки, однак вимірювання його у доларовому еквіваленті дозволяє стверджувати про реальне збільшення імпорту, що вказує на часткову адаптацію аграрного сектора до нових умов функціонування. Незважаючи на загальне зниження обсягів імпорту, деякі категорії техніки, такі як плуги та дискові борони, продемонстрували зростання. Це відображає адаптивність аграрного сектора до умов кризових ситуацій.

Додаткова інформація, що деталізує параметри імпорту за окремими категоріями сільськогосподарської техніки, наведена в дод. В.

Зміни в показниках імпорту за тривалий період пов'язані з еволюцією технологічних потреб сільськогосподарських підприємств України. Зростання імпорту певних категорій техніки може відображати нові тренди в аграрному виробництві, зокрема, акцент на підвищення ефективності обробки землі та зростання врожайності. Розуміння тенденцій розвитку аграрного сектора в Україні є важливим для прогнозування обсягів імпорту сільськогосподарської техніки у перспективі.

Ефективний розвиток потенціалу сільськогосподарських підприємств вимагає чіткого визначення стратегічних цілей цього розвитку та інструментів забезпечення їх досягнення. У табл. 2.3 наведено основні завдання стратегічного розвитку економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, а також напрямки техніко-технологічного забезпечення, що сприяють їх виконанню. Сільськогосподарські підприємства повинні досягти вищого рівня економічної та технологічної ефективності виробництва продукції на основі інновацій у техніко-технологічному його забезпеченні.

Виходячи із стратегічних завдань для сільськогосподарських підприємств, важливим напрямком техніко-технологічного забезпечення розвитку їхнього потенціалу є формування дієвої системи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень. Ця система повинна бути спрямована на інтенсифікацію інформаційних потоків та проведення детальної аналітичної обробки всіх доступних даних. Її формування передбачає розробку внутрішньої інформаційної архітектури та гармонізацію інформаційно-комунікаційних ланцюгів.

У процесі впровадження техніко-технологічного забезпечення інформаційної підтримки діяльності сільськогосподарських підприємств здійснюється уніфікація ключових його елементів. До таких елементів належать: термінологічний апарат, мова запису даних, алгоритми та програми обробки інформації, класифікація різних видів інформації, а також форми документообігу, обліку та звітності. Ця уніфікація сприяє забезпеченню оперативності та надійності горизонтальних і вертикальних комунікацій на всіх рівнях управління суб'єктами господарювання.

Таблиця 2.3

**Завдання та напрями техніко-технологічного забезпечення стратегічного розвитку економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств**

| Завдання стратегічного розвитку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Напрями техніко-технологічного забезпечення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зміцнення економічної та фінансової стабільності підприємства.</p> <p>Широке впровадження техніко-технологічних новацій.</p> <p>Виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції.</p> <p>Розширення можливостей для інвестицій.</p> <p>Збільшення обсягів експорту сільськогосподарської продукції.</p> <p>Запровадження стандартів виробництва та якості продукції.</p> <p>Модернізація матеріально-технічної бази та виробничих потужностей.</p> <p>Створення додаткових конкурентних переваг.</p> <p>Забезпечення економічної безпеки.</p> <p>Цифровізація управлінських та бізнес-процесів.</p> | <p>Автоматизація процесів збору, обробки, модуляції та зберігання документів.</p> <p>Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.</p> <p>Оптимізація ритмічності та ефективності інформаційних потоків.</p> <p>Постійна перевірка і підтримка інформаційної безпеки.</p> <p>Використання сучасного програмного забезпечення.</p> <p>Забезпечення кібербезпеки та захисту інформації.</p> <p>Гармонізація внутрішніх і зовнішніх інформаційно-комунікаційних ланцюгів.</p> <p>Підвищення кваліфікації працівників та використання конвергенції послуг у сфері інформаційно-комунікаційних технологій.</p> <p>Впровадження мережевих інструментів для інформаційно-комунікаційної взаємодії.</p> <p>Усунення дублювання інформації та мінімізація інформаційного шуму.</p> <p>Запровадження автоматизованих систем контролю та моніторингу.</p> <p>Удосконалення електронних форм внутрішньої бухгалтерської звітності.</p> <p>Моніторинг і впровадження технологічних інновацій.</p> <p>Використання штучного інтелекту для досягнення інформаційної симетрії.</p> <p>Впровадження інноваційних рішень у сільськогосподарській техніці для підвищення її продуктивності, зокрема нових видів тракторів, автоматизованих систем поливу, безпілотних літальних апаратів для моніторингу культур.</p> <p>Розвиток інтелектуальних систем управління агрономічними процесами, що базуються на аналізі даних, отриманих із сенсорів і дронів.</p> |

Систематизовано автором з використанням джерела [73].

Ефективне управління техніко-технологічними аспектами аграрного виробництва є критично важливим для формування і розвитку потенціалу сільськогосподарських підприємств. Впровадження новітніх технологій, зокрема точ-

ного землеробства та автоматизації виробничих процесів, здатне суттєво підвищити продуктивність праці та знизити витрати цих підприємств. Техніко-технологічні інновації не лише оптимізують виробничі процеси, але й сприяють збереженню використовуваних ресурсів.

Інновації вважаються основним чинником забезпечення сталого зростання продуктивності аграрного сектору на всіх організаційних рівнях – від суб'єкта господарювання до глобалізаційного. Сільськогосподарські інновації охоплюють не лише технологічні досягнення, які сприяють зменшенню залежності розвитку аграрного сектору від матеріальних витрат, а й нововведення в управлінських системах сільськогосподарських підприємств. Це, своєю чергою, формує сучасний сектор аграрного бізнесу, що відповідає вимогам високої ефективності та стійкості [187]. Цифрові технології стають дедалі важливішими у трансформації сільського господарства, сприяючи підвищенню ефективності та стійкості сільськогосподарських підприємств. У зв'язку з цим вважаємо за необхідне визначити основні етапи застосування цифрових технологій для формування та розвитку потенціалу цих підприємств, зокрема виробничого потенціалу в галузі рослинництва. Такими етапами є [173; 175; 192]:

1. Збір даних для інформаційного забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств. Він здійснюється за допомогою двох основних методів: дистанційного зондування та зондування на місці. Дистанційне зондування реалізується в рамках застосування технологій точного землеробства автоматизовано за допомогою сенсорних технологій, таких як дрони та супутники, що дає змогу отримувати дані про стан посівів з великої висоти. Зондування на місці проводиться вручну фахівцями, які здійснюють спостереження безпосередньо на полях. Досягнення у сфері супутникового дистанційного зондування Землі суттєво підвищили точність даних у сільському господарстві, виявляючи проблеми, такі як дефіцит поживних речовин, захворювання рослин, нестача або надлишок води, зараження шкідниками і бур'янами, пошкодження посівів від граду чи вітру. Ці дані використовують для визначення оптимальних норм вне-

сення добрив і пестицидів, що дає змогу агровиробникам обробляти лише уражені ділянки поля.

2. Аналіз даних за допомогою аналітичних інструментів, зокрема заснованих на геоінформаційних системах (ГІС). Він є критично важливим для моделювання та картографування ресурсів, що дає змогу прогнозувати врожайність сільськогосподарських культур, покращувати управління ресурсами. Цифрові технології сприяють консолідації накопичених знань і розширенню доступу до інформації, фінансів і ринків. Наприклад, ініціатива Plantwise надає агровиробникам інструменти для діагностики сільськогосподарських культур і шкідників, збираючи інформацію про стан ґрунту та чинники ризику, яку потім аналізують для надання технічної допомоги через SMS та голосові повідомлення.

3. Зберігання даних. У зв'язку з постійним зростанням обсягу інформації сільськогосподарським підприємствам необхідні надійні та доступні рішення для зберігання даних. Хмарні сервіси забезпечують підвищену гнучкість, зменшують вимоги до інфраструктури та оптимізують управлінські процеси. Очікується, що хмарне програмне забезпечення (SaaS) займе місце провідного рішення для управління сільськогосподарськими підприємствами в майбутньому. Воно дасть змогу користувачам отримувати доступ до даних через веб-браузери.

4. Управління даними, яке часто реалізується за допомогою технологій розподілених реєстрів, таких як блокчейн. Відповідно до досліджень FAO, блокчейн застосовується в таких сферах, як сільськогосподарське страхування, реєстрація землі, ланцюги постачання. Блокчейн підвищує прозорість ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції, забезпечуючи відстеження продуктів від місця походження до роздрібних магазинів, що підвищує довіру споживачів до продукції.

5. Передача та обмін даними. Цей етап передбачає використання технологій для передачі та обміну даними, що сприяє виконанню різних транзакцій. Встановлено, що схильність агровиробників до обміну даними залежить від низки чинників, включаючи вік і технологічну обізнаність менеджерів.

Узагальнюючи, зазначимо, що сфера цифровізації в сільському господарстві є різноманітною та багатогранною, охоплює широкий спектр технологічних рішень, що можуть бути адаптовані до різних потреб і умов аграрних підприємств. Важливо також відзначити, що масиви інформації (Big Data) виступають потужною платформою для зберігання та аналізу різноманітних зібраних даних, критично важливих для ефективного управління витратами сільськогосподарських підприємств. Цифровізація даних суттєво полегшує здійснення функцій пошуку, агрегування та інтеграції різних наборів даних. Вона дає змогу отримати оптимальні висновки щодо поточного стану ведення сільського господарства і формування рівня витрат підприємств [186]. Впровадження цифрових технологій є важливим чинником зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації та мінливого ринкового середовища.

Серед матеріальних ресурсів, які використовують сільськогосподарські підприємства, особливе місце займають природні. До них, зокрема, відносять земельні ресурси та сільськогосподарських тварин і птицю.

Складовою земельних ресурсів, яка безпосередньо задіяна в процесі аграрного виробництва, є сільськогосподарські угіддя. До них відносять земельні ділянки, які систематично використовують для одержання сільськогосподарської продукції, зокрема рілля, перелоги, багаторічні насадження, сіножаті, пасовища [141, с. 157]. За забезпеченістю сільськогосподарськими угіддями Україна відноситься до найбагатших країн світу. Зокрема, у 2021 році з розрахунку на душу населення в Україні припадало 0,78 га ріллі, тоді як у країнах Європейського Союзу – утричі менше, 0,25 га [177].

За даними Державної служби статистики України, станом на початок 2020 року в Україні налічувалося 41 310,9 тис. га сільськогосподарських угідь, з яких 32 757,3 тис. га припадає на рілля [141, с. 61]. У 2021 році сільськогосподарські підприємства використовували 20 822,8 тис. га [141, с. 160], що становило 63,6% від загальної площі сільськогосподарських угідь країни. Решта зе-



мель перебувала в розпорядженні господарств населення та інших суб'єктів господарювання.

У передвоєнний період площа сільськогосподарських угідь у користуванні аграрних підприємств зростала: у 2021 році порівняно з 2015 роком вона збільшилася на 4,5% за рахунок передачі підприємствам земельних ресурсів, що перебували в розпорядженні неефективних (недіючих) господарств населення. Перерозподіл земельних ресурсів між їх користувачами сприяв зміцненню ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств, що, своєю чергою, позитивно позначалося на їхньому економічному потенціалі.

У 2024 році площа сільськогосподарських угідь, що перебували в користуванні сільськогосподарських підприємств, становила 17 443,3 тис. га, зменшившись порівняно з 2021 роком на 16,2% (табл. 2.4). Зменшилася й загальна кількість підприємств – користувачів угідь. Ці втрати спричинені повномасштабною військовою агресією проти України – окупацією частини території країни та неможливістю вести аграрний бізнес у зоні бойових дій.

У динаміці, зокрема і в довоєнний період, кількість сільськогосподарських підприємств, що є користувачами угідь, зменшувалася. Найпомітніше скорочувалася чисельність найменших за розмірами підприємств, зокрема із площею землекористування до 50 га. Їхня частка в загальній кількості аграрних підприємств-землекористувачів зменшилася з 54,5% у 2015 році до 39,2% у 2024 році. Малі підприємства не витримують конкуренції, і їх переважно поглинають більші за розмірами та економічно стійкіші суб'єкти господарювання.

На суб'єктів господарювання з площею землекористування понад 1000 га у 2015 році припадало 78,2% від загальної площі використовуваних підприємствами сільськогосподарських угідь. У 2024 році цей показник зменшився до 73,4%, однак великі за розмірами агровиробники продовжують домінувати в сільському господарстві України. Зокрема, на підприємства з площею землекористування понад 5000 га припадало близько чверті всіх сільськогосподарських угідь.

Таблиця 2.4

**Розподіл сільськогосподарських підприємств за площею сільськогосподарських угідь,  
яка була в їхній власності та користуванні**

| Показник                           | 2015 р.                        |                            | 2021 р.                        |                            | 2024 р.                        |                            | Частка площі угідь у групах підприємств, % |         |
|------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------|---------|
|                                    | кількість підприємств, одиниць | площа с.-г. угідь, тис. га | кількість підприємств, одиниць | площа с.-г. угідь, тис. га | кількість підприємств, одиниць | площа с.-г. угідь, тис. га | 2015 р.                                    | 2024 р. |
| Всього підприємств, що мали угіддя | 42052                          | 19922,7                    | 39301                          | 20822,8                    | 30117                          | 17443,3                    | 100,0                                      | 100,0   |
| у т. ч. площею, га:                |                                |                            |                                |                            |                                |                            |                                            |         |
| до 50,0                            | 22913                          | 555,8                      | 16089                          | 420,7                      | 9920                           | 281,0                      | 2,8                                        | 1,6     |
| 50,1-100,0                         | 4827                           | 351,9                      | 5167                           | 373,5                      | 4386                           | 318,2                      | 1,8                                        | 1,8     |
| 100,1-500,0                        | 6919                           | 1695,4                     | 9371                           | 2290,3                     | 8434                           | 2014,5                     | 8,5                                        | 11,5    |
| 500,1-1000,0                       | 2467                           | 1757,9                     | 3228                           | 2314,1                     | 2815                           | 2021,7                     | 8,8                                        | 11,6    |
| 1000,1-5000,0                      | 4343                           | 9215,1                     | 4845                           | 10150,4                    | 4075                           | 8494,0                     | 46,3                                       | 48,7    |
| більше 5000,0                      | 583                            | 6346,6                     | 601                            | 5273,8                     | 487                            | 4313,8                     | 31,9                                       | 24,7    |

Сформовано за даними статистичних збірників «Сільське господарство України» за відповідні роки та джерела [37].

У дод. Г наведені дані щодо динаміки поголів'я тварин та птиці в сільсько-господарських підприємствах України. Відповідні показники є важливим індикатором процесу формування ресурсного потенціалу цих підприємств як виробників продукції тваринництва. Чисельність поголів'я є важливим компонентом, що визначає здатність підприємств забезпечувати стабільний обсяг виробництва та задовольняти потреби внутрішнього і зовнішнього ринків у продукції тваринництва.

Наведені дані свідчать, що в період до повномасштабного військового вторгнення (протягом 2015-2021 років) мала місце тенденція до зменшення поголів'я всіх основних видів тварин та птиці, що утримувалися в сільськогосподарських підприємствах. Найпомітніших втрат зазнала галузь скотарства: поголів'я великої рогатої худоби за цей період зменшилося на 31,9%, у тому числі корів – на 31,8%. Цей процес відображає продовження кризи у скотарстві, яка триває багато років і зумовлена цілим комплексом причин.

Поголів'я свиней у підприємствах України протягом 2015-2021 років зменшилося майже на чверть, овець та кіз – на понад 20%. У птахівництві ситуація була відносно стабільною. У свинарстві та птахівництві поголів'я тварин може бути доволі швидко відновлене, тому тенденція до його зменшення є реакцією підприємств на зміну ринкової кон'юнктури: можливість вигідно реалізувати додатково вироблену продукції, у тому числі експортувати її, погіршувалася.

Якщо для довоєнного періоду скорочення поголів'я було пов'язане переважно з економічними чинниками, то різке його зменшення в період воєнного стану спричинене значними соціально-економічними та інфраструктурними труднощами, включаючи руйнування виробничих потужностей, логістичні проблеми. Скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин і птиці протягом 2022 року відображає не тільки прямі наслідки бойових дій, а й вплив війни на фінансову стабільність і здатність аграрних підприємств здійснювати ефективне виробництво. Помітно зменшився і внутрішній попит на продукцію тваринництва через міграцію значної частини населення України. Та станом на початок 2024 року поголів'я

свиней і птиці в підприємствах зросло, що відображає адаптацію агровиробників до складних економічних умов функціонування. Загалом упродовж 2022-2024 років поголів'я великої рогатої худоби в сільськогосподарських підприємствах зменшилось на 24,3%, в тому числі корів – на 24,2%, свиней на 19,4%, овець та кіз – на 22,9%, а птиці – на 7,2%.

У дод. Д наведені дані про групування сільськогосподарських підприємств України за кількістю утримуваних ними тварин. Вони вказують на значну концентрацію поголів'я у великих підприємствах, що є ключовим для оцінки структури ресурсного потенціалу галузі. Рівень концентрації поголів'я під час воєнного стану зріс. Зокрема, у підприємствах, що утримували 1500 і більше голів великої рогатої худоби, на початку 2022 року припадало 42,5% цих тварин, а на початку 2025 року цей показник зріс до 49,7%. У свинарстві на великі підприємства, що утримують понад 10 тис. голів свиней, на початку 2022 року припадало 66,5% їх поголів'я, а на початку 2025 року – 66,9%. У птахівничих підприємствах з поголів'ям птиці понад 500 тис. голів частка її поголів'я протягом досліджуваного періоду зросла з 81,5% до 82,5%. Великі підприємства мають кращі можливості застосовувати передові технології виробництва продукції тваринництва, знижувати її собівартість за рахунок економії на умовно-постійних витратах.

Протягом війни кількість тваринницьких підприємств в Україні помітно зменшилася. Окрім підприємств, які перебувають на окупованих територіях чи в зоні бойових дій, до втрат галузі слід віднести суб'єктів господарювання, які згорнули виробництво продукції тваринництва через складні економічні умови. Варто відзначити, що більші втрати спостерігаються у групах підприємств з невеликою кількістю поголів'я. Найбільші ж за розмірами тваринницькі підприємства допустили значно менших втрат ресурсного потенціалу. Зокрема, якщо всього в Україні протягом 2022-2024 років кількість підприємств, що утримували велику рогату худобу, зменшилася на 24,4%, то кількість підприємств з поголів'ям великої рогатої худоби понад 1500 голів залишилась незмінною. Протягом зазначеного періоду

кількість птахівничих підприємств зменшилася на 25,0%, тоді як підприємств, що утримують понад 500 тис. голів птиці, збільшилась на 3,0%. У свинарстві загальна кількість підприємств протягом 2022-2024 років зменшилася на 32,5%, тоді як найбільших за розмірами свинокомплексів з поголів'ям понад 10 тис. голів свиней – зменшилась на 12,7%.

Доходимо висновку, що великі сільськогосподарські підприємства займають домінуючу позицію на ринках продукції тваринництва, що, зважаючи на їхній потенціал, має важливе значення для забезпечення стабільності у формуванні пропозиції відповідних видів продукції, визначає можливості та вектори розвитку тваринницьких галузей у повоєнний період.

Ефективність використання природних ресурсів як складової потенціалу сільськогосподарських підприємств відображають показники урожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин. Динаміка основних із них наведена в табл. 2.5.

Протягом останніх років за більшістю основних сільськогосподарських культур у підприємствах України спостерігалася тенденція до підвищення їх урожайності. Зниження показників урожайності у вкрай складному 2022 році змінилося за майже всіма культурами їх підвищенням у 2023 році. Це відображає адаптацію сільськогосподарських підприємств до викликів воєнного часу, демонструє їхню здатність досягати високих показників технологічної ефективності виробництва продукції рослинництва завдяки застосуванню інтенсивних технологій. У 2024 році урожайність основних сільськогосподарських культур зменшилась під впливом об'єктивних причин (несприятливі погодні умови, вартісна недоступність основних технологічних рішень). Помітне зниження у 2022 році урожайності овочів пов'язане з тим, що значну частку їх виробляли сільськогосподарські підприємства в південних областях України, які особливо постраждали від військової агресії.

**Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур і  
продуктивності тварин у сільськогосподарських підприємствах України**

| Показник                                                  | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до<br>2020 р., % |
|-----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------|
| Урожайність, ц/га:<br>зернових і зерно-<br>бобових        | 46,4    | 59,3    | 50,3    | 61,8    | 56,2    | 121,1                    |
| у т. ч. пшениці                                           | 39,8    | 47,4    | 40,9    | 49,4    | 48,6    | 122,1                    |
| кукурудзи                                                 | 60,9    | 83,7    | 69,1    | 86,2    | 73,1    | 120,0                    |
| буряків цукрових                                          | 421,0   | 486,6   | 553,6   | 533,3   | 513,3   | 121,9                    |
| соняшнику                                                 | 21,4    | 25,6    | 22,4    | 25,3    | 22,4    | 104,7                    |
| сої                                                       | 21,3    | 27,5    | 23,1    | 26,5    | 24,9    | 116,9                    |
| ріпаку та кользи                                          | 23,0    | 29,3    | 28,7    | 29,3    | 28,5    | 123,9                    |
| овочів                                                    | 396,1   | 450,5   | 282,4   | 363,4   | 371,9   | 93,9                     |
| картоплі                                                  | 229,4   | 251,3   | 261,1   | 287,2   | 252,2   | 109,9                    |
| Середній річний<br>удій молока від од-<br>нієї корови, кг | 6634    | 6863    | 6611    | 7568    | 8167    | 123,1                    |

Джерела: [24; 120].

Протягом останніх років у сільськогосподарських підприємствах України помітно зросла продуктивність корів молочного стада. Її підвищення у 2024 році компенсувало втрати у виробництві молока, пов'язані зі скороченням поголів'я корів. Зменшення загальної кількості підприємств – виробників молока було результатом їх конкурентного відбору. Продовжували функціонувати найефективніші підприємства – достатньо великі за розмірами, які докладали зусиль для удосконалення технологій виробництва продукції. Завдяки останньому вони підвищували показники технологічної ефективності виробництва молока.

У табл. 2.6 показники урожайності основних культур і продуктивності тварин у сільськогосподарських підприємствах України порівнюються з даними по

країнах Європейського Союзу загалом та окремих країнах ЄС – сусідніх з Україною. Це дає змогу зробити певний висновок про досягнутий українськими підприємствами рівень технологічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції. З урахуванням євроінтеграційних планів України таке порівняння важливе для з'ясування конкурентоспроможності вітчизняних агровиробників.

Таблиця 2.6

**Урожайність основних культур та продуктивність тварин в Україні  
та країнах Європейського Союзу, 2024 р.**

| Показник                          | Сільсько-господарські підприємства України | Країни ЄС | у тому числі |          |         |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|-----------|--------------|----------|---------|
|                                   |                                            |           | Польща       | Угорщина | Румунія |
| Урожайність, ц/га:                |                                            |           |              |          |         |
| пшениця                           | 48,6                                       | 53,0      | 51,1         | 57,1     | 40,9    |
| кукурудза                         | 73,1                                       | 68,0      | 72,2         | 60,0     | 28,3    |
| буряки цукрові                    | 513,3                                      | 751,6     | 663,2        | 530,9    | 381,8   |
| соя                               | 22,4                                       | 27,4      | 25,9         | 23,1     | 21,7    |
| соняшник                          | 24,9                                       | 17,5      | 23,4         | 26,7     | 12,1    |
| ріпак і кольза                    | 28,5                                       | 29,2      | 30,9         | 26,1     | 22,6    |
| картопля                          | 371,9                                      | 367,0     | 301,8        | 294,8    | 138,7   |
| Удій молока від однієї корови, кг | 8167                                       | 8041      | 8182         | 7804     | 3540    |

Джерело: [177].

За більшістю показників технологічна ефективність виробництва основних видів продукції в сільськогосподарських підприємствах України все ще поступається даним за країнами Європейського Союзу загалом. Однак це відставання не є критичним, воно помітно зменшилося порівняно з показниками 15-20 річної давності. Від найближчих сусідів України – країн Центральної Європи відставання значно менше, а за багатьма параметрами переважають саме українські підприємства. Наведені дані ілюструють прогрес сільськогосподарських підприємств Укра-

їни у розбудові свого економічного потенціалу. Варто також врахувати, що Україна знаходиться в умовах війни, що не дає змогу вітчизняним агровиробникам повною мірою реалізувати цей потенціал. Загалом немає підстав сумніватися в конкурентоспроможності українського аграрного сектора в контексті його інтеграції в Європейський Союз.

Отже, війна мала значний вплив на структуру сільськогосподарського виробництва в Україні, що проявляється в скороченні кількості сільськогосподарських підприємств, зменшенні площ землекористування та поголів'я тварин й у підсумку – зменшенні обсягів виробництва ними продукції. Погіршення умов ведення бізнесу в аграрному секторі, зокрема через зниження доступу до ресурсів, руйнування інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів, призвели до зменшення економічного потенціалу аграрних підприємств. Водночас підприємства демонструють доволі високі показники технологічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції. Зберігся високий рівень концентрації виробництва цієї продукції у великих за розмірами господарствах.

## **2.2. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективного використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств**

Трудові ресурси (персонал) є ресурсною основою трудового потенціалу як одного з базових компонентів економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Вони формують людський капітал і визначають здатність підприємства адаптуватися до змін ринкових умов і технологічного прогресу. Від ефективного використання та розвитку трудових ресурсів залежить не лише рівень продуктивності праці, але й інноваційний розвиток, конкурентоспроможність і загальна стійкість аграрного сектору. Сучасні концепції людського капіталу підкреслюють, що трудові ресурси мають як кількісну, так і якісну складову, де остання виража-



ється через рівень кваліфікації, професійні компетенції, мотивацію та здатність до самоосвіти й інновацій.

У 2022 році аграрний сектор України зазнав безпрецедентних втрат через воєнну агресію, що позначилося не лише на матеріальних ресурсах, а й на організації використання трудових ресурсів. Незважаючи на спроби евакуації персоналу із зон бойових дій, значна частина малих і середніх сільськогосподарських підприємств опинилась у критичних умовах, що обмежило їхні можливості для ефективного використання людського капіталу. Порушення організації роботи, зменшення чисельності штатних працівників та відрив виробничих процесів від належного рівня організаційної дисципліни ускладнили реалізацію посівних кампаній навіть у тих регіонах, які не зазнали прямого впливу бойових дій. Ці обставини негативно вплинули на продуктивність праці, що відображається як у зниженні виробничих показників, так і у втраті потенціалу підприємств щодо відновлення нормальної роботи після закінчення воєнного періоду. Ефективність використання трудових ресурсів за воєнних умов набуває особливої важливості, оскільки саме людський капітал є базисом для інноваційного розвитку, адаптації виробництва до нових умов та збереження конкурентоспроможності аграрного сектору.

Проте варто відзначити, що аграрний сектор продемонстрував високий рівень економічної стійкості, залишаючись одним із найбільш конкурентоздатних секторів національної економіки України. Переважна більшість діючих сільськогосподарських підприємств продовжили свою операційну діяльність без скорочення постійного штату, забезпечували залучення сезонних працівників у виробничий процес.

У системі зайнятості персоналу в аграрному секторі економіки спостерігається загальна тенденція до зменшення чисельності працівників, яка обумовлена зростанням продуктивності техніки та організаційними змінами у виробничих процесах. Водночас експертні оцінки Судакова М. та Лісогор Л. вказують на відсутність подальших тенденцій до скорочення штату в сільськогосподарських під-

приємствах, навпаки, на деяких підприємствах прогнозують можливе його розширення [146].

Упродовж останнього десятиліття в Україні спостерігалися суттєві зміни в макроекономічних соціально-економічних показниках, що спричинили безпосередній вплив на організацію використання трудових ресурсів. Ще до початку повномасштабного військового вторгнення чисельність постійного населення України зазнала суттєвого скорочення – з 42759,3 тис. осіб у 2015 році до 40997,7 тис. осіб на початку 2022 (дод. Е). Це зменшення вказує на негативні демографічні тренди, які мають серйозні наслідки для всіх секторів економіки, включаючи сільське господарство. Слід зазначити, що відносно вищими темпами знижується чисельність сільського населення, яке є демографічною базою для формування персоналу сільськогосподарських підприємств.

Зменшення в Україні чисельності населення у віці 16-59 років упродовж 2015-2021 років на 8,7% свідчить про старіння робочої сили та зниження потенціалу трудових ресурсів. Частка населення відповідної вікової категорії у загальній чисельності населення в Україні на початку 2022 року становила 59,3%, зменшившись порівняно з 2015 роком на 2,9%. Ще нижчою була частка населення працездатного віку в загальній чисельності сільського населення (58,1% на початку 2022 року).

Із введенням воєнного стану Державна служба статистики України припинила оприлюднювати дані про чисельність населення в країні. Та очевидно, що воно різко скоротилося, серед іншого – й через зовнішню міграцію. За даними ООН, станом на березень 2025 року у світі налічувалося 6,9 млн біженців з України [194]. Війна спричинила вкрай негативний вплив на ринок праці в Україні, і його наслідки, у тому числі для формування трудових ресурсів у аграрних підприємствах, відчуватимуться упродовж тривалого періоду.

Фактичний обсяг трудових ресурсів відображають дані про кількість працівників. Динаміка відповідних показників наведена в табл. 2.7. Державна служба

статистики України оприлюднює інформацію про зайнятих і найманих працівників у підприємствах. До найманих відносять працівників, що працюють за договорами та за сумісництвом. Кількість зайнятих працівників є дещо більшою, оскільки включає окрім найманих також і неоплачуваних працівників – власників, засновників підприємств та членів їхніх сімей [47]. Зокрема, у сільському господарстві налічується велика кількість малих підприємств – фермерських господарств, де основою трудового потенціалу є голова фермерського господарства та члени його сім'ї.

Таблиця 2.7

### Динаміка кількості працівників у підприємствах України

| Показник                                                                   | Роки   |        |        |        |        |        | 2021 р.<br>до 2015<br>р., %, +/- п. | 2024 р.<br>до 2021<br>р., %, +/- п. |
|----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                            | 2015   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |                                     |                                     |
| Кількість зайнятих працівників усього, тис. осіб                           | 5889,7 | 6366,1 | 6391,7 | 5382,4 | 5052,3 | 5010,9 | 108,5                               | 78,4                                |
| у т. ч. у с.-г. підприємствах <sup>1</sup>                                 | 530,4  | 479,0  | 480,6  | 408,0  | 379,6  | 416,8  | 90,6                                | 86,7                                |
| Кількість найманих працівників усього, тис. осіб                           | 5778,1 | 6288,4 | 6289,7 | 5335,0 | 4970,3 | 4951,4 | 108,9                               | 78,7                                |
| у т. ч. у с.-г. підприємствах <sup>1</sup>                                 | 502,7  | 451,4  | 448,4  | 388,5  | 364,7  | 395,2  | 89,2                                | 88,1                                |
| Частка працівників с.-г. підприємств у загальній кількості працівників, %: |        |        |        |        |        |        |                                     |                                     |
| зайнятих                                                                   | 9,0    | 7,5    | 7,5    | 7,6    | 7,5    | 8,3    | - 1,5 п.                            | + 0,8 п.                            |
| найманих                                                                   | 8,7    | 7,2    | 7,1    | 7,3    | 7,3    | 8,0    | - 1,6 п.                            | + 0,9 п.                            |

<sup>1</sup> Підприємства сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг.

Сформовано на основі джерела [46].

У довоєнний період (протягом 2015-2021 років) в Україні спостерігалася тенденція до збільшення загальної кількості як зайнятих, так і найманих працівників

у підприємствах. Вона відображала позитивні зміни в економіці країни, пов'язані зі збільшенням кількості робочих місць, що давало змогу вирішувати проблеми безробіття та втрати робочої сили через зовнішню міграцію. У сільськогосподарських підприємствах у цей період кількість працівників зменшувалася. Оскільки сектор аграрної економіки, представлений підприємствами, продовжував ефективно функціонувати, скорочення чисельності працівників пов'язане з підвищенням продуктивності праці завдяки технологічним та організаційним інноваціям.

У 2022-2024 роках через зменшення кількості діючих суб'єктів господарювання та інші обставини кількість працівників у сільськогосподарських підприємствах помітно зменшилася. Темпи зменшення кількості працівників у цих підприємствах були дещо нижчими, ніж в економіці країни загалом. Як наслідок, частка працівників сільськогосподарських підприємств у загальній кількості працівників збільшилась на 0,8-0,9 в.п. Сільське господарство залишається важливим сегментом вітчизняного ринку робочої сили: у підприємствах галузі в останні роки було задіяно близько 8% від загальної кількості працівників в усіх підприємствах України.

Важливим індикатором стану ринку робочої сили та критерієм ефективності її використання є рівень заробітної плати працівників, його динаміка. Дані про динаміку середньомісячної заробітної плати в основних галузях економіки України, у тому числі в сільському господарстві, наведені в табл. 2.8.

В Україні спостерігаються доволі високі темпи зростання номінальної заробітної плати. Так, протягом 2015-2021 років середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в Україні зросла в 5,1 раза, у 2022-2024 роках – на 53,2%. Роботодавці збільшували видатки на оплату праці своїх працівників, зважаючи на необхідність забезпечити належний рівень їхнього соціального захисту. До цього їх спонукала і державна політика: законодавчо встановлений мінімальний розмір заробітної плати в країні підвищувався з урахуванням поточного рівня інфляції (динаміки споживчих цін).

**Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників  
за видами економічної діяльності в Україні, грн**

| Вид економічної діяльності                                                 | 2015 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р.<br>%, разів до |         |
|----------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|---------|
|                                                                            |         |         |         |         |         |         | 2015 р.                | 2021 р. |
| Усього                                                                     | 4195    | 11591   | 14014   | 14847   | 17442   | 21473   | у 5,1 разів більше     | 153,2   |
| Сільське, лісове та рибне господарство                                     | 3309    | 9757    | 12287   | 13061   | 14625   | 18012   | у 5,4 разів більше     | 146,6   |
| - включаючи сільське господарство                                          | 3140    | 9734    | 11733   | 12243   | 14184   | 17630   | у 5,6 разів більше     | 150,3   |
| Промисловість                                                              | 4789    | 12759   | 14902   | 15176   | 18390   | 23150   | у 4,8 разів більше     | 155,4   |
| Будівництво                                                                | 3551    | 9832    | 11289   | 9781    | 12634   | 16928   | у 4,8 разів більше     | 150,0   |
| Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 4692    | 11286   | 13488   | 15103   | 20630   | 25286   | у 5,4 разів більше     | 187,5   |
| Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність          | 4653    | 11951   | 13837   | 13731   | 17184   | 21699   | у 4,7 разів більше     | 156,8   |
| Інформація та телекомунікації                                              | 7111    | 19888   | 25530   | 30829   | 37946   | 52457   | у 7,4 разів більше     | 205,5   |

Сформовано на основі джерела [140].

На формування трудового потенціалу підприємств впливає динаміка реальної заробітної плати, яка враховує зміну купівельної спроможності номінальної зарплати з урахуванням інфляційних процесів. За даними Державної служби статистики України упродовж 2016-2021 років реальна заробітна плата в Україні зросла майже удвічі (на 90,3%) [148]. Це позитивне явище, яке було забезпечене зміцненням фінансово-економічного становища українських підприємств.

У 2022 році в підприємствах України загалом й у більшості основних галузей економіки, у тому числі в сільському господарстві, номінальна заробітна плата дещо зросла. Однак індекс інфляції був значно вищим, тому спостерігалось зниження реального рівня заробітної плати. У 2023-2024 роках темпи зростання номінальної заробітної плати помітно підвищилися. Отже, в умовах воєнного стану загалом не відбулося критичного зниження реальних доходів працівників діючих підприємств.

Рівень заробітної плати штатних працівників у сільськогосподарських підприємствах України залишається нижчим за середній показник за всіма видами економічної діяльності. Якщо у 2015 році він становив 74,9% від середньої заробітної плати по Україні, то у 2021 році – 83,7%, у 2024 році – 82,1%. Отже, простежується тенденція до скорочення відставання в оплаті праці в сільському господарстві. Це зумовлено як підвищенням продуктивності праці в аграрних підприємствах, так і необхідністю утримання працівників у контексті трудової міграції та демографічних змін. Технологічна модернізація, яка відбувається в галузі, підвищує потребу в кваліфікованих та відповідальних спеціалістах. Зростання заробітної плати в усіх галузях економіки свідчить про посилення конкуренції за трудові ресурси.

Слід також зазначити, що мешканцям сільських населених пунктів загалом складніше знайти вигідне робоче місце, аніж містянам. Ця обставина, ймовірно, впливає на рішення окремих роботодавців – керівників сільськогосподарських підприємств щодо встановлення системи оплати праці на своїх підприємствах.

Підвищення оплати праці повинно бути економічно обґрунтованим, опиратися на зростання продуктивності праці працівників. Лише в цьому випадку суб'єкт господарювання матиме фінансові можливості для збільшення витрат на оплату праці. З іншого боку, зростання рівня заробітної праці не повинно надто відставати від темпів підвищення продуктивності праці, інакше рівень мотивації працівників підприємства знижуватиметься. З урахуванням цих обставин порівня-

ємо динаміку оплати праці в сільськогосподарських підприємствах України з динамікою показників продуктивності праці в цих підприємствах (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка продуктивності та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах<sup>1</sup> України**

| Показник                                                                          | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до 2020 р., % |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
| Обсяг продукції з розрахунку на одного зайнятого працівника, тис. грн: виробленої | 1342,2  | 2034,8  | 1725,0  | 2004,7  | 2000,3  | 149,0                 |
| реалізованої                                                                      | 1227,1  | 1854,0  | 1598,1  | 1976,2  | 2044,6  | 166,6                 |
| Витрати на оплату праці одного найманого працівника за рік, тис. грн              | 104,9   | 121,0   | 132,7   | 155,2   | 166,5   | 158,7                 |
| Оплата однієї відпрацьованої години, грн                                          | 61,4    | 70,8    | 78,3    | 89,2    | 95,8    | 156,0                 |

<sup>1</sup> Підприємства сільського господарства, мисливства та надання пов'язаних із ними послуг. Сформовано на основі джерела [46].

У якості показників продуктивності праці використані дані про обсяги виробленої та реалізованої продукції з розрахунку на одного зайнятого в сільськогосподарських підприємствах працівника. Особливістю діяльності цих підприємств є використання частини виробленої продукції на внутрішньогосподарські цілі. Тому через зростання цін вартість виробленої продукції (обчисленої в поточних цінах відповідного року) зазвичай дещо перевищує вартість продукції реалізованої. Зважаючи на неповну зайнятість частини працівників у сільськогосподарських підприємствах, сезонність праці в рослинницьких галузях, поряд з показником річних витрат на оплату праці одного найманого працівника в аналізі використані дані й про оплату однієї відпрацьованої найманими працівниками години.

У 2024 році порівняно з 2020 роком обсяг виробленої з розрахунку на одного працівника продукції в сільськогосподарських підприємствах України зріс на 49,0%, реалізованої продукції – на 66,6%. Річна оплата праці найманого працівни-

ка зросла за цей період на 58,4%, годинна – на 56,0%. Якщо орієнтуватися на обсяг реалізованої продукції (який відображає реальні грошові доходи підприємства), то протягом досліджуваного періоду темпи зростання продуктивності та оплати праці знаходилися у співвідношенні близькому до 1 : 0,95. Таке співвідношення загалом відповідає рекомендованому. Однак зважаючи на те, що в сільськогосподарських підприємствах рівень заробітної плати є нижчим за середній по економіці країни, для частини цих підприємств є актуальним вивчення можливостей збільшення витрат на оплату праці своїх працівників.

Варто відзначити, що економічні втрати сільськогосподарських підприємств з початком війни у 2022 році супроводжувалися помітним зниженням продуктивності праці. Незважаючи на це, сільськогосподарські підприємства загалом забезпечили в цьому році певне підвищення номінальної заробітної плати своїх працівників. У цьому проявилася соціальна відповідальність суб'єктів аграрного бізнесу.

Наведені в табл. 2.9 показники продуктивності праці обчислені в поточних цінах, що дає змогу коректно порівнювати їхні зміни з динамікою рівня оплати праці. Ці показники відображають економічну ефективність використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. Обсяг виробленої цими підприємствами продукції може бути обчислений і в постійних цінах, що дає змогу нейтралізувати при аналізі результатів виробничої діяльності підприємств інфляційного чинника. Показник виробництва продукції сільського господарства в постійних цінах з розрахунку на одного працівника (табл. 2.10) відображає технологічну ефективність використання трудових ресурсів у аграрних підприємствах.

Завдяки технологічним інноваціям обсяги виробництва продукції сільського господарства в постійних цінах з розрахунку на одного працівника в аграрних підприємствах протягом останніх років зростали доволі високими темпами. Вищими ці темпи були в галузі тваринництва, де упродовж 2020-2024 років технологічна ефективність використання трудових ресурсів зросла на 27,0%. Виробництво продукції рослинництва більшою мірою залежить від погодних умов. Очевидним є



тісний зв'язок між технологічною ефективністю використання трудових ресурсів у галузі рослинництва та урожайністю сільськогосподарських культур.

Таблиця 2.10

**Обсяг виробництва продукції сільського господарства на одного зайнятого в сільськогосподарських підприємствах України працівника, у постійних цінах 2021 р., тис. грн<sup>1</sup>**

| Рік                   | Сільськогосподарське виробництво всього | Рослинництво | Тваринництва |
|-----------------------|-----------------------------------------|--------------|--------------|
| 2020                  | 1650,7                                  | 1670,9       | 1558,8       |
| 2021                  | 1967,2                                  | 2036,2       | 1618,3       |
| 2022                  | 1682,7                                  | 1667,9       | 1757,2       |
| 2023                  | 2112,0                                  | 2143,8       | 1955,6       |
| 2024 <sup>2</sup>     | 1892,6                                  | 1820,9       | 1979,5       |
| 2024 р. до 2020 р., % | 114,7                                   | 109,0        | 127,0        |

<sup>1</sup> Сформовано на основі джерела [124].

<sup>2</sup> Розраховано на основі джерела [46].

У 2022 році продуктивність праці в галузі рослинництва в аграрних підприємствах помітно знизилася, що негативно позначилося на показниках продуктивності праці в сільськогосподарському виробництві загалом. У діючих підприємствах в галузі тваринництва ріст продуктивності праці не призупинявся. У 2023 році, незважаючи на складні умови воєнного стану, показники технологічної ефективності використання трудових ресурсів як у рослинництві, так і у тваринництві, досягли найвищого протягом аналізованого періоду значення, а в 2024 році продуктивність праці в рослинництві та й загалом в сільському господарстві дещо зменшилась, хоча все одно була вищою порівняно з 2020 роком. Це свідчить про значний потенціал для адаптації та відновлення аграрного сектору, відображає здобутки в організації використання персоналу в підприємствах галузі.

У таблиці 2.11 представлено результати PEST-аналізу екзогенних факторів, які визначають умови формування та розвитку трудового потенціалу сільськогос-

подарських підприємств. Серед них традиційно виділяють групи політичних, економічних, соціальних та техніко-технологічних факторів. Вплив кожного фактора оцінено індикатором – додатнім чи від’ємним числом залежно від напрямку впливу. Абсолютне значення індикатора відображає силу його впливу. Зазначені індикатори відображають позицію автора щодо впливу досліджуваних чинників на формування і використання трудового потенціалу сільгосппідприємств.

Таблиця 2.11

**PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на трудовий потенціал  
сільськогосподарських підприємств**

| Група факторів             | Фактори (з характеристикою впливу)                                                                                                                         | Оцінка впливу |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1                          | 2                                                                                                                                                          | 3             |
| Політичні<br>P (Political) | Воєнний стан та мобілізаційні процеси, що призводять до суттєвого скорочення пропозиції робочої сили в аграрному секторі                                   | -3            |
|                            | Втрата та мінування частини територій, що обмежує господарську діяльність і знижує потребу в трудових ресурсах                                             | -2            |
|                            | Державна підтримка аграрного сектору (дотації, програми розвитку), яка стимулює зайнятість та підвищує стабільність функціонування підприємств             | +2            |
|                            | Корупційні ризики, що знижують ефективність застосування низки механізмів розвитку людського капіталу                                                      | -3            |
|                            | Євроінтеграційні процеси, які зумовлюють підвищення вимог до кваліфікації та компетенцій працівників                                                       | +1            |
|                            | Міграційна політика держави, що визначає масштаби відтоку або повернення трудових ресурсів                                                                 | -1            |
| Разом по групі             |                                                                                                                                                            | -6            |
| Економічні<br>E (Economic) | Дефіцит робочої сили, що обмежує виробничі можливості та знижує ефективність функціонування підприємств                                                    | -3            |
|                            | Низький рівень оплати праці в аграрному секторі, який знижує мотивацію та привабливість зайнятості                                                         | -2            |
|                            | Недостатній рівень розвитку ринку праці в сільській місцевості, що обмежує можливості зайнятості населення                                                 | -1            |
|                            | Інвестиційна активність у сільському господарстві, що сприяє модернізації виробництва та підвищенню продуктивності праці                                   | +2            |
|                            | Нарощування обсягів експорту сільськогосподарської продукції, що підвищує рівень оплати праці та соціальних гарантій                                       | +2            |
|                            | Механізація та автоматизація виробничих процесів, які зменшують потребу в некваліфікованій праці та підвищують ефективність використання трудових ресурсів | +2            |
|                            | Структурні зміни в аграрному виробництві (зокрема переважання рослинництва), що знижують загальну трудомісткість діяльності                                | +1            |
| Разом по групі             |                                                                                                                                                            | +1            |

Продовження таблиці 2.11

| 1                 | 2                                                                                                                                             | 3   |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| S (Social)        | Скорочення чисельності сільського населення, що звужує базу формування трудового потенціалу                                                   | -3  |
|                   | Зовнішня та внутрішня міграція населення, яка призводить до відтоку працездатного населення                                                   | -3  |
|                   | Старіння населення в сільській місцевості, що знижує рівень продуктивності та інноваційної активності працівників                             | -2  |
|                   | Невідповідність освітньо-кваліфікаційної структури працівників потребам сучасного аграрного виробництва                                       | -2  |
|                   | Низький рівень престижності сільськогосподарської праці серед молоді, що обмежує притік нових кадрів                                          | -2  |
|                   | Зростання участі жінок і молоді в аграрному виробництві як компенсаторний механізм дефіциту трудових ресурсів                                 | +1  |
| Разом по групі    |                                                                                                                                               | -11 |
| T (Technological) | Автоматизація виробничих процесів, що забезпечує підвищення продуктивності праці та ефективності використання персоналу                       | +2  |
|                   | Цифровізація аграрного сектору, яка формує потребу у висококваліфікованих кадрах та змінює структуру зайнятості                               | +2  |
|                   | Впровадження сучасної сільськогосподарської техніки, що сприяє інтенсифікації виробництва                                                     | +2  |
|                   | Розвиток технологій точного землеробства, які оптимізують використання ресурсів і знижують потребу в трудових витратах                        | +2  |
|                   | Низький рівень інноваційної активності окремих підприємств, що стримує розвиток трудового потенціалу                                          | -1  |
|                   | Необхідність перекваліфікації працівників у зв'язку з технологічними змінами, що тимчасово знижує ефективність використання трудових ресурсів | -1  |
| Разом по групі    |                                                                                                                                               | +6  |

Джерело: сформовано автором.

Політичні фактори відіграють важливу роль у розвитку трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств, оскільки впливають на макроекономічну стабільність у державі, створюють правове поле для реалізації трудового потенціалу. Політична ситуація, включаючи війну та часткову окупацію територій України, політичне протистояння, а також децентралізаційні реформи, які сприяють зміцненню місцевих громад, значною мірою формують соціально-економічні умови для аграрного сектору, впливають на параметри обсягу і характеристики трудових ресурсів у регіонах.

Серед політичних детермінант, що впливають на формування та використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств, особливе місце займає корупція. Її деструктивний вплив порушує принципи ефективного відбору кадрів і справедливого розподілу винагороди, що демотивує працівників та стримує їхній професійний розвиток. Позитивний політичний контекст включає євроінтеграційний курс, що відкриває доступ до нових ринків і технологій. Децентралізація, яка внесла зміни в територіальну організацію влади в Україні, оптимізує управлінські процеси в громадах, що охоплюють сільські території, загалом сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу на місцевому рівні.

Вплив економічних факторів проявляється в недосконалому розвитку ринку праці, що пов'язаний з недостатньою пропозицією робочих місць через низьку підприємницьку активність на багатьох сільських територіях. Для аграрного сегмента ринку праці характерна тінізація зайнятості, що призводить до економічних втрат на мезо- і макrorівнях. Позитивний вплив економічних факторів на формування та розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств проявляється в загальній тенденції до зростання заробітної плати та продуктивності праці, відносно високій рентабельності аграрного виробництва. Він водночас нівелюється невисокою часткою зайнятого в сільському господарстві населення, тінізацією трудових відносин та недостатнім взаємозв'язком між продуктивністю праці та її винагородою, що знижує мотиваційний потенціал. Хоча рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств відносно високий, існуючий рівень оплати праці не в усіх підприємствах забезпечує достатню мотивацію персоналу.

Соціальні фактори включають демографічні зміни, такі як старіння населення, депопуляція та високий рівень міграції, що мають безпосередній вплив на відтворення трудових ресурсів. Обмежений доступ до медичних та освітніх послуг, недостатній рівень розвитку інших об'єктів соціальної інфраструктури у сільській місцевості знижують конкурентоспроможність сільськогосподарських підпри-

ємств як роботодавців на ринку праці. Вирішення соціальних проблем сільських територій потребує інтеграційного підходу з залученням до цього процесу й суб'єктів аграрного підприємництва. Неповна відповідність системи професійної підготовки сучасним потребам є критичним чинником, що загрожує інноваційному розвитку галузі.

Техніко-технологічні фактори пов'язані з розвитком технічної бази сільського господарства, застосовуваними технологіями виробництва аграрної продукції, зокрема інтеграцією у виробничі процеси наукових досягнень. Впровадження технологічних інновацій, таких як автоматизація та цифровізація аграрного виробництва, сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу. Слід зазначити, що техніко-технологічні є єдиною групою факторів з переважно позитивним впливом на розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Модернізація машинно-тракторного парку, автоматизація виробничих процесів та впровадження нових технологій сприяють зростанню продуктивності праці й ефективному використанню трудових ресурсів, підвищуючи адаптивність і професійну компетентність працівників. Проте відсутність системного підходу до підготовки працівників з необхідними компетенціями, обмежені можливості для розвитку матеріально-технічної бази окремих, особливо малих, сільськогосподарських підприємств є суттєвими бар'єрами для технологічної модернізації галузі.

Результати проведеного PEST-аналізу вказують на необхідність комплексного підходу до формування трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Політична стабільність, ефективна економічна політика, цілеспрямовані соціальні інвестиції та інноваційний розвиток технологій є необхідними умовами для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та оптимізації використання трудових ресурсів у галузі в стратегічній перспективі.

Використання трудових ресурсів в Україні в умовах воєнного стану супроводжується низкою серйозних проблем, що суттєво ускладнюють стан економіки

та погіршують рівень добробуту населення. Серед ключових проблем можна виділити масову внутрішню і зовнішню міграцію, руйнування критично важливої інфраструктури, скорочення робочих місць, підвищення небезпеки та ризиків на робочому місці, суттєве зменшення доходів громадян, психологічні навантаження та інші виклики. Кожен із цих аспектів вимагає розробки відповідних стратегічних напрямів для вирішення існуючих проблем.

У сучасних реаліях повномасштабна військова агресія росії проти України стала одним із основних факторів, що визначає стан трудових ресурсів країни. Війна спричинила значні переміщення населення як всередині країни, так і за її межі, що обумовило дефіцит робочої сили в окремих регіонах зі значним зниженням рівня трудової активності. Інтенсивні військові дії призвели до суттєвих руйнувань інфраструктурних об'єктів, зокрема доріг, мостів та залізничних шляхів, що ускладнює доступ працівників до місць трудової діяльності, обмежує можливості забезпечення ефективного транспортного сполучення в міських і сільських місцевостях. Крім того, значна кількість підприємств була змушена припинити свою діяльність через пошкодження або повне знищення майна та обладнання, що викликало масові скорочення робочих місць і підвищення рівня безробіття.

Слід зазначити, що ця нестабільність формує ризиковані умови праці, що, своєю чергою, має негативний вплив на здоров'я та добробут працівників. Втрата робочих місць і економічна невизначеність істотно знижують рівень доходів населення, що ускладнює процес економічного відновлення країни. Крім того, війна негативно позначається на доступності та якості освіти і професійної підготовки, що може призвести до нестачі кваліфікованих кадрів. Важливим аспектом є також вплив війни на психологічний стан населення, зокрема й працівників сільськогосподарських підприємств, що відображається на продуктивності праці та загальному добробуті.

Для ефективного подолання зазначених викликів доцільним є впровадження системного комплексу стратегічних заходів, спрямованих на підтримку тимчасово

переміщених осіб та біженців, реконструкцію і модернізацію критичної інфраструктури, стимулювання економічної активності шляхом створення додаткових робочих місць, а також забезпечення нормальних умов праці й надання повноцінної психологічної підтримки для працівників. Зазначені кроки слугують основою для відновлення соціально-економічної стабільності, зміцнення безпеки та поліпшення добробуту населення в умовах посткризового розвитку країни [152].

Проблема забезпечення працівниками в період війни характерна і для сфери сільського господарства. Протягом останніх років значна частина аграрних підприємств стикалася з труднощами в процесі найму робочої сили, основними чинниками яких були масова зовнішня міграція та мобілізаційні заходи. Багато компаній вимушені були шукати альтернативи для заміни мобілізованих працівників, що викликало необхідність розробки внутрішніх програм підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Зокрема, великі сільськогосподарські підприємства запровадили програми навчання жінок на посади, які раніше були зайняті мобілізованими фахівцями. Відомі кейси успішної перепідготовки водіїв та операторів навантажувачів, які сприяли частковому компенсуванню кадрових втрат у галузі.

Перелік затребуваних професій в аграрному секторі залишається традиційним і стабільно характеризується дефіцитом працівників – трактористів, механізаторів, слюсарів-ремонтників, зварників. Також спостерігаються суттєві труднощі в процесі найму працівників з вищою освітою, зокрема агрономів та інженерів. У тваринництві існує виражена потреба у фахівцях з ветеринарної медицини, зоотехніках та операторах штучного осіменіння тварин і птиці.

Сучасні вимоги до працівників робітничих професій у сфері сільського господарства зазнали значних змін, що обумовлено інтенсивним впровадженням новітніх технологій та механізації виробничих процесів. В умовах динамічного розвитку аграрного сектора проблемою залишається недостатня кількість кваліфікованих кадрів для обслуговування і ремонту технічних засобів. Хоча частково цю проблему вирішують сервісні компанії, які надають послуги технічного обслуго-

ування, вони також зіткнулися з браком підготовлених спеціалістів, незважаючи на значно вищі, ніж у сільськогосподарських підприємствах, заробітні плати.

Вимоги до працівників варіюють у залежності від розмірів сільськогосподарського підприємства. Зокрема, малі підприємства потребують універсальних спеціалістів, здатних виконувати широкий спектр сільськогосподарських робіт. У середніх підприємствах акцент ставиться на більшу спеціалізацію працівників та глибше знання конкретних технологічних процесів. Наприклад, оператори обприскувачів повинні володіти знаннями про автоматичні системи управління, специфіку технологічних процесів обприскування, а також оптимальні умови їх проведення (йдеться, наприклад, про вплив вітру на процес обприскування, вибір форсунок, швидкість руху, підтримку тиску під час підйому чи спуску та ін.). Тракторист за сучасних умов повинен розуміти агрономічні аспекти виконання технологічних операцій, демонструвати самостійність у виконанні завдань без постійного контролю з боку агронома, а також уміти аргументувати та пояснювати, чому певні завдання не можуть бути виконані.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, зокрема систем точного землеробства, цифрового моніторингу земельних ресурсів, автоматизованого управління виробничими процесами, GPS-навігації, автокерування технікою, дронного та супутникового спостереження, а також систем крапельного зрошення. Зазначені технологічні трансформації формують нові вимоги до якісних характеристик трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Формується потреба в спеціалістах, які вміють працювати з системами автопілотування та навігації.

Умовою результативного використання новітніх технологій стає наявність у працівників відповідних цифрових компетентностей, аналітичного мислення та здатності до швидкої адаптації. Зростає попит на фахівців, здатних забезпечити ефективну експлуатацію цифровізованих систем управління.



Кадрова структура більшості сільськогосподарських підприємств характеризується обмеженою часткою молодих фахівців, які володіють сучасними професійними знаннями та навичками роботи з цифровими інструментами. Хоча окремі інноваційно орієнтовані підприємства формують команди, у яких частка молодих спеціалістів може сягати 30 %, загалом у галузі зберігається віковий дисбаланс трудових ресурсів. Нерівномірність оновлення кадрового складу зумовлює певні труднощі у впровадженні високотехнологічних рішень, оскільки цифровізація виробничих процесів потребує не лише технічного забезпечення, а й відповідного рівня професійної мобільності та готовності персоналу до інноваційних змін. За таких умов технологічний розвиток підприємств без системного оновлення трудового потенціалу не забезпечує повної реалізації їх економічного потенціалу.

Таким чином, технологічні фактори тісно взаємодіють із соціальними характеристиками трудових ресурсів, формуючи якісні параметри їхньої професійної структури, рівень кваліфікації та інноваційну спроможність. Ефективність функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від узгодженості процесів технологічної модернізації та розвитку людського капіталу.

Вирішуючи проблеми кваліфікації персоналу, сільськогосподарські підприємства організовують навчання своїх працівників самостійно. Великі підприємства часто мають у своєму складі спеціалізовані підрозділи, що займаються підготовкою кадрів. Проте основною проблемою, яка суттєво знижує якість підготовки випускників та їхню відповідність вимогам сучасного ринку праці, є застаріла матеріально-технічна база навчальних закладів. Зважаючи на це, випускники часто потребують додаткового навчання. Судаков М. та Лісогор Л. вказують на недостатній рівень практичної підготовки випускників та відсутність сучасних знань і навичок у викладачів, відповідальних за виробничу підготовку студентів у сфері сільського господарства. Автори наголошують на необхідності активізації співпраці між освітніми установами та постачальниками техніки, а також впроваджен-

ні інноваційних технологій навчання, зокрема симуляторів та інших сучасних засобів, що сприятиме підвищенню якості підготовки кадрів [146, с. 91].

Зростання кількості сільськогосподарських підприємств, які долучаються до дуальної системи освіти, свідчить про зростаючу зацікавленість роботодавців у підготовці спеціалістів, що відповідають вимогам сучасного ринку праці. Освітні заклади повинні систематично аналізувати потреби роботодавців та адаптувати навчальні програми до актуальних викликів галузі, зокрема шляхом організації короткострокових курсів для підвищення кваліфікації співробітників, що працюють з мінітехнікою, адже існуючі програми тривалістю 6–8 місяців не відповідають сучасним вимогам [146, с. 91].

Для випускників закладів професійної освіти зростає значущість комп'ютерних навичок, знання іноземних мов, що є необхідними для роботи з технічною документацією, пошуку спеціалізованої інформації. Зростаюча потреба в працівниках, які володіють іноземними мовами, пояснюється стратегічним курсом агровиробників на пошук нових, вигідніших ринків збуту. Одночасно варто зазначити, що нестача певних знань та компетенцій може бути частково компенсована серйозним підходом до виконання професійних обов'язків і відкритістю до навчання від більш досвідчених колег. Вимога відповідальності, що стала невід'ємною частиною професійних стандартів у сільському господарстві, обумовлена високою вартістю технічних засобів та ризиками, пов'язаними зі значними збитками у разі їх пошкодження.

Слід підкреслити, що в умовах стрімкого технологічного розвитку значущість зазначених навичок буде зростати разом із зростаючими вимогами до володіння цифровими компетенціями. Зростаюча потреба у високоосвічених і кваліфікованих спеціалістах, здатних впроваджувати сучасні навички, виступає визначальним фактором, який сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах динамічних змін на глобальному ринку [146, с. 91-92].

Таким чином, ефективність використання трудового потенціалу в аграрному секторі України значною мірою залежить від комплексної дії політичних, соціальних, економічних та технологічних чинників. Аналізуючи наявні виклики, з'ясовано, що негативний вплив на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств здійснюють корупційні процеси, окупація частини територій та демографічні зміни, які суттєво обмежують доступ до кваліфікованих кадрів і створюють дисбаланс у відтворенні трудових ресурсів. Водночас позитивні тенденції, пов'язані з техніко-технологічними факторами, включають оновлення обладнання та автоматизацію виробничих процесів, що сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу аграрних підприємств.

### **2.3. Оцінка ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств**

Оцінка використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств виступає важливим методологічним інструментом при обґрунтуванні заходів для зміцнення їхньої конкурентоспроможності, забезпечення стійкості в контексті динамічних змін ринкового середовища. Для здійснення такої оцінки може бути застосована велика кількість критеріїв. Окремі з них проаналізовані вище. Йдеться про часткові показники – характеристики використання окремих елементів економічного потенціалу (урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тварин, продуктивність праці). Водночас відповідний аналіз повинен бути комплексним та відображати вплив використання економічного потенціалу на стан і перспективи розвитку суб'єктів господарювання загалом.

Як відомо, особливістю організації аграрного підприємництва є наявність різних за розмірами підприємств. Для оцінки результатів функціонування окремих із них використаємо матеріали Державної служби статистики України з розподі-

лом сукупності підприємств на великі, середні і малі та виділенням серед малих мікропідприємств. Критеріями розмірів цих підприємств є кількість працівників та обсяг річного доходу [47].

Система аграрного виробництва в Україні, основною складовою якої є сільськогосподарські підприємства, зазнає постійних змін. Ці зміни відображені в динаміці кількості підприємств різних розмірів та часток окремих їхніх груп у загальному обсязі виробленої продукції (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка кількості діючих сільськогосподарських підприємств<sup>1</sup> України  
та обсягів виробленої ними продукції залежно від розмірів суб'єкта  
господарювання**

| Група підприємств                   | 2015 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2021 р. до 2015 р., % | 2024 р. до 2021 р., % |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|-----------------------|
| Кількість підприємств, одиниць      |         |         |         |         |         |         |                       |                       |
| Усього підприємства                 | 44897   | 47752   | 46070   | 31740   | 39628   | 34486   | 102,6                 | 74,9                  |
| у тому числі:                       |         |         |         |         |         |         |                       |                       |
| великі                              | 29      | 36      | 49      | 39      | 38      | 51      | 169                   | 104,1                 |
| середні                             | 2200    | 1827    | 1790    | 1480    | 1398    | 1338    | 81,4                  | 74,7                  |
| малі                                | 42668   | 45889   | 44231   | 30221   | 38192   | 33097   | 103,7                 | 74,8                  |
| з них – мікропідприємства           | 38014   | 40885   | 39044   | 25627   | 33883   | 28755   | 102,7                 | 73,6                  |
| Обсяг виробленої продукції, млн грн |         |         |         |         |         |         |                       |                       |
| Усього підприємства                 | 396107  | 642949  | 977996  | 703764  | 761071  | 833737  | 246,9                 | 85,2                  |
| у тому числі:                       |         |         |         |         |         |         |                       |                       |
| великі                              | 68731   | 90515   | 130042  | 109850  | ...     | ...     | 189,2                 | ...                   |
| середні                             | 201614  | 300683  | 486999  | 303574  | ...     | ...     | 241,5                 | ...                   |
| малі                                | 125762  | 251751  | 360955  | 290340  | 297055  | 278282  | 287                   | 77,1                  |
| з них – мікропідприємства           | 34693   | 82160   | 115719  | 88969   | 97385   | 98252   | 333,6                 | 84,9                  |

<sup>1</sup> Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги.

Сформовано на основі джерела [46].

Протягом передвоєнного періоду помітно зросла кількість великих сільсько-господарських підприємств (за 2015-2021 роки – в 1,7 раза). Однак частка цих підприємств у загальному обсязі виробленої продукції не зростала: у 2015 році вона становила 17,4%, у 2021 році – зменшилася до 13,3%. Отже, форма особливо великої концентрації аграрного виробництва, а отже, й економічних ресурсів, загалом приваблювала інвесторів, що проявлялося у зростанні кількості великих підприємств, однак не гарантувала високої конкурентоспроможності, яка проявилася б у розширенні частки цих підприємств на аграрному ринку.

За часткою в обсязі виробленої продукції найпомітнішою в системі товарного аграрного виробництва є роль середніх підприємств. На них у 2021 році припала половина (49,8%) у загальній вартості виробленої всіма сільсько-господарськими підприємствами продукції. Зменшення кількості середніх підприємств свідчить про жорстку конкуренцію між ними за ресурси, результатом якої є злиття та поглинання суб'єктів господарювання.

У період до повномасштабної військової агресії простежувалася тенденція до зростання загальної кількості малих сільськогосподарських підприємств та мікропідприємств у їх числі. Відносно високими темпами зростали й обсяги виробництва ними продукції. Під час війни усі групи різних за розмірами аграрних підприємств зазнали значних втрат. Та у 2024 році порівняно з 2022 роком кількість діючих великих сільськогосподарських підприємств в Україні зросла на 30,8%, малих сільськогосподарських підприємств зросла на 9,5%, у тому числі мікропідприємств – на 12,2%, тоді як кількість середніх підприємств галузі продовжувала зменшуватися. Якщо у 2021 році на малі підприємства припадало 36,9% у загальному обсязі виробленої аграрними підприємствами продукції, то у 2024 році їхня частка зменшилась до 33,4%. Ці дані свідчать про життєздатність малих сільськогосподарських підприємств, яка була продемонстрована ними і в складних умовах воєнного стану.

Вважаємо, що зростання кількості малих і мікропідприємств свідчить про структурну трансформацію аграрного сектора, де спостерігається виражена тенденція до децентралізації та спрощення форм організації господарської діяльності. Вона відображає результативність адаптаційних стратегій, які сприяють підтримці бізнесу через зниження адміністративних витрат та підвищення гнучкості в управлінні. Своєю чергою, зменшення кількості середніх підприємств вказує на обмеження, що пов'язані з великими операційними витратами та більшою вразливістю до нестабільних економічних умов.

У дод. Ж наведені дані про розподіл між групами різних за розмірами сільськогосподарських підприємств основних засобів та ефективність їх використання. Показником ефективності є обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) з розрахунку на 1 тис. грн залишкової вартості основних засобів та нематеріальних активів на кінець року, що є одним із критеріїв фондовіддачі.

Протягом 2020-2024 років найвищими темпами зростала залишкова вартість основних засобів та нематеріальних активів у малих за розмірами сільськогосподарських підприємствах. Це явище простежувалося і в період до повномасштабного вторгнення. Воно свідчить про високу активність малих підприємств, включаючи мікропідприємства, у зміцненні своєї матеріально-технічної бази. У результаті частка залишкової вартості основних засобів і нематеріальних активів у малих підприємствах у їх вартості в усіх аграрних підприємствах зросла з 40,2% у 2020 році до 42,5% у 2024 році. Відносно високими порівняно з іншими групами сільськогосподарських підприємств за їхніми розмірами були й темпи зростання протягом 2020-2024 років у малих і мікропідприємствах фондоозброєності праці, індикатором якої є вартість основних засобів та нематеріальних активів з розрахунку на одного зайнятого працівника.

Протягом аналізованого періоду найвищими показники ефективності використання основних засобів були в середніх за розмірами сільськогосподарських підприємствах. У великих підприємствах вони були відносно нижчими через те,

що ці підприємства накопичили значний обсяг основних засобів, не всі складові яких використовувалися настільки інтенсивно, як у середніх підприємствах. У малих підприємствах темпи зростання вартості основних засобів дещо перевищували темпи зростання обсягів виробництва продукції. Отже, середні за розмірами сільськогосподарські підприємства у використанні основних засобів демонстрували переваги ефекту концентрації виробництва, який не проявлявся в достатній мірі у особливо великих підприємствах.

Існує зв'язок між формуванням основних засобів та здійснюваними підприємствами капітальними інвестиціями. Рівень і динаміка останніх виступають важливим індикатором для оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. Відповідні дані наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка обсягу капітальних інвестицій у сільськогосподарських підприємствах<sup>1</sup> України, млн грн**

| Група підприємств              | 2015 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2021 р.<br>до 2015<br>р., % | 2024 р.<br>до 2021<br>р., % |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------------|
| Усього підприємства            | 28983,1 | 50145,9 | 68021,4 | 49550,1 | 63582,2 | 80311,5 | 234,7                       | 118,1                       |
| у тому числі:<br>великі        | 3798,3  | 6830,6  | 10763,0 | 9041,7  | ...     | ...     | 283,4                       | ...                         |
| середні                        | 14386,2 | 27392,7 | 35067,5 | 24169,0 | ...     | ...     | 243,8                       | ...                         |
| малі                           | 10798,6 | 15922,6 | 22190,9 | 16339,4 | 18998,2 | 22805,9 | 205,5                       | 102,8                       |
| з них – мікро-<br>підприємства | 2553,4  | 715,6   | 1506,0  | 2425,4  | 3173,9  | 4189,6  | 59                          | 278,2                       |

<sup>1</sup> Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги.  
Сформовано на основі джерела [46].

Спостерігалися помітні коливання обсягів капітальних інвестицій у сільськогосподарських підприємствах в окремі роки. Це відображає нестабільність інвестиційного середовища в Україні загалом та в аграрному секторі її економіки зокрема. Помітне зменшення обсягів капітальних інвестицій у 2020 році пов'язане з

негативним впливом на економічні процеси пандемії COVID-19. У 2022 році, в умовах воєнного стану, чимало сільськогосподарських підприємств повністю чи частково згорнули інвестиційні проєкти. Найбільш характерно це було для середніх і малих підприємств. Скорочення капітальних інвестицій у великих сільськогосподарських підприємствах було відносно невеликим (на 16,0%), а у мікропідприємствах їхній обсяг помітно зріс. Останнє пов'язане з розгортанням завдяки міжнародній фінансовій підтримці України вигідних кредитних та грантових програм для суб'єктів малого бізнесу, якими активно користувалися сільськогосподарські товаровиробники. Тенденція до зростання обсягу капітальних інвестицій в аграрних підприємствах відновилося у 2023-2024 роках, що позитивно характеризує перспективи відновлення й розвитку їхнього економічного потенціалу в умовах воєнного стану.

У 2021 році частка сільськогосподарських підприємств у загальному обсязі капітальних інвестицій за всіма видами економічної діяльності в Україні становила 12,7%, у 2024 році – 13,4%. Для порівняння, частка цих підприємств у загальному обсязі виробленої продукції становила у 2021 році 11,4%, у 2024 році – 9,0%. Ці дані свідчать про достатньо вагому інвестиційну привабливість вітчизняних аграрних підприємств, яка в умовах війни помітно зросла.

Вище були зроблені певні висновки про формування показників продуктивності й оплати праці в сільськогосподарських підприємствах України. Доповнимо їх результатами аналізу використання трудових ресурсів у розрізі груп різних за розмірами підприємств (дод. 3).

У динаміці простежується тенденція до зростання частки працівників, задіяних у малих підприємствах. У 2019 році вона становила 42,0% від загальної кількості працівників, задіяних у підприємствах галузі, у 2024 році – зросла до 42,3%. У створенні значної кількості робочих місць проявляється соціальна функція малих сільськогосподарських товаровиробників.



Серед аграрних підприємств найвищий рівень продуктивності праці демонструють великі підприємства, найнижчий – мікропідприємства. Це пов'язано зі спеціалізацією господарств та застосовуваними ними технологіями. Для великих підприємств характерний високий рівень механізації праці, застосування потужної техніки. Малі агровиробники часто спеціалізуються на виробництві трудомісткої продукції. Хоча протягом останніх років темпи зростання продуктивності праці в мікропідприємствах були дещо вищі за середні по всіх суб'єктах господарювання, їхнє відставання за цими показниками залишається доволі помітним.

Рівень продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах залежить від фондоозброєності працівників, і це підтверджують дані, наведені в додатках Ж та З. Критерієм фондоозброєності виступає показник вартості основних засобів та нематеріальних активів з розрахунку на одного зайнятого працівника. У 2022 році рівень фондоозброєності у великих підприємствах був вищим, ніж у малих підприємствах, у 2,21 раза та у 2,58 раза вищим, ніж у мікропідприємствах (дані за 2023-2024 рр. Державна служба статистики не опублікувала). Завдяки цьому рівень продуктивності праці, критерієм якого є обсяг виробництва продукції з розрахунку на одного зайнятого працівника, у великих підприємствах перевищував показник малих підприємств у 1,99 раза, показник мікропідприємств – у 2,71 раза.

Простежується чітко виражена пряма залежність між рівнем оплати праці в сільськогосподарських підприємствах та їхніми розмірами. Найвищий рівень оплати праці склався у великих підприємствах, у мікропідприємствах він – у кілька разів нижчий. Низький рівень витрат на оплату праці з розрахунку на одного найманого працівника у малих підприємствах пов'язані з двома обставинами: низькою погодинною оплатою праці та нижчою завантаженістю працівників (меншою кількістю відпрацьованих годин упродовж певного періоду). За наведеними в дод. З даними можна зробити висновок, що основною причиною низької заробітної плати в малих підприємствах є низька погодинна оплата праці. Зокрема, у 2024

році середня оплата однієї відпрацьованої людино-години в малих підприємствах перевищувала мінімальну погодинну оплату, передбачену урядом країни, на 23,2%, тоді як в середньому за підприємствами галузі погодинна оплата перевищувала мінімальну майже удвічі, тобто у великих – була значно вищою. Зазначимо, що середня погодинна оплата праці найманих працівників сільськогосподарських мікропідприємств у 2024 році була за опублікованими даними нижчою мінімального рівня. Низький рівень оплати праці в малих сільськогосподарських підприємствах є серйозною соціальною проблемою, що ускладнює ефективне використання ними трудових ресурсів.

Оцінка результативності використання економічного потенціалу підприємств повинна включати й комплексний аналіз їхнього фінансового стану. Результати цього аналізу дають змогу ідентифікувати резерви у фінансуванні та поліпшенні фінансових результатів використання економічного потенціалу суб'єктів господарювання.

Одним із ключових аспектів дослідження виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств є оцінка джерел їх фінансування, оскільки фінансове забезпечення визначає можливості формування, оновлення та ефективного використання матеріально-технічної бази, трудових ресурсів і технологічних процесів. Зазначимо, що саме структура та стабільність фінансових ресурсів створюють передумови для безперервності виробництва, реалізації інвестиційних проєктів і впровадження інноваційних рішень, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання.

Динаміка відповідних показників у сільськогосподарських підприємствах України наведена в табл. 2.14. З'ясовано, що протягом 2020-2024 років, навіть в умовах воєнного стану, коли кількість діючих сільськогосподарських підприємств помітно зменшилася, загальна вартість сукупного капіталу цих підприємств зростала. Це свідчить про наявність доволі вагомих джерел фінансування для формування економічного потенціалу аграрних підприємств.

Таблиця 2.14

**Аналіз джерел фінансування сільськогосподарських підприємств<sup>1</sup> України,  
на кінець року**

| Показник                                             | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до<br>2020 р., %, +/- п. |
|------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------------|
| Сукупний капітал, млн грн                            | 1120816 | 1332023 | 1428561 | 1513616 | 1703706 | 152,0                            |
| у тому числі:<br>власний капітал                     | 608199  | 791088  | 805376  | 869684  | 997061  | 163,9                            |
| залучений капітал                                    | 512618  | 540935  | 623185  | 643932  | 706645  | 137,9                            |
| Частка в сукупному капіталі, %:<br>власного капіталу | 54,3    | 59,4    | 56,4    | 57,5    | 58,5    | +4,2 п.                          |
| залученого капіталу                                  | 45,7    | 40,6    | 43,6    | 42,5    | 41,5    | -4,2 п.                          |
| Короткострокові кредити банків, млн грн              | 56299   | 55151   | 88284   | 78658   | 71222   | 126,5                            |
| у % до залученого капіталу                           | 11,0    | 10,2    | 14,2    | 12,2    | 10,1    | -0,9 п.                          |
| у тому числі у підприємствах:<br>великих             | 4,1     | 4,7     | 7,1     | 8,3     | 6,6     | +2,5 п.                          |
| середніх                                             | 12,4    | 13,2    | 17,6    | 13,6    | 11,6    | -0,8 п.                          |
| малих                                                | 12,3    | 9,8     | 14,1    | 12,4    | 10,5    | -1,8 п.                          |
| з них – у мікропідприємствах                         | 8,8     | 5,1     | 7,5     | 6,8     | 6,2     | -2,6 п.                          |

<sup>1</sup> Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги.

Сформовано на основі джерела [46].

Доцільно відзначити зростання у структурі сукупного капіталу сільськогосподарських підприємств частки власного капіталу. Це позитивна тенденція, яка свідчить про зменшення залежності суб'єктів аграрного бізнесу від зовнішніх джерел фінансування, підвищення їхньої фінансової стійкості.

Відомою є висока залежність сільськогосподарських підприємств від кредитних коштів. В умовах воєнного стану помітно зріс залишок зобов'язань за взятими короткостроковими кредитами в балансах сільськогосподарських підприємств. Це результат зусиль уряду з розвитку системи кредитування суб'єктів бізнесу, зокрема на основі програми «Доступні кредити 5-7-9%». Відповідно зросла й частка кредитів у залученому капіталі в аграрних підприємствах. Наведені в табл. 2.14 дані свідчать, що більшою мірою залучення кредитів характерне для середніх і малих підприємств (крім мікропідприємств). Великі підприємства схильні опиратися на власні джерела фінансування, хоча в умовах війни стали частіше звертатися за банківськими кредитами. Мікропідприємства нерідко розглядаються як не надто надійні позичальники, тому для них також характерна відносно невелика частка в залученому капіталі короткострокових кредитів.

Узагальнюючим кількісним показником фінансового стану підприємства є обсяг отриманого ним чистого прибутку. За групами підприємств (певної галузі, за розмірами тощо) індикатором економічної ефективності їх функціонування є частка серед цих підприємств прибуткових. Динаміка відповідних показників за сільськогосподарськими підприємствами України наведена в табл. 2.15.

Обсяг чистого прибутку як кінцевий фінансовий результат функціонування сільськогосподарських підприємств залежить від багатьох чинників. Тому поширеним явищем є помітне його коливання в окремі роки. У 2022 році порівняно з попереднім цей показник помітно зменшився. Це пов'язано як з припиненням діяльності значної кількості аграрних підприємств через бойові дії на частині території країни, так і з несприятливими макроекономічними умовами – інфляційними процесами, що спричинили зростання виробничих витрат, погіршенням умов реалізації продукції тощо. Негативна тенденція до зменшення обсягу чистого прибутку в сільськогосподарських підприємствах спостерігалася й у 2023 році. Тим самим погіршувалися їхні можливості фінансування розвитку свого потенціалу. Проте у 2024 році сальдо обсягу чистого прибутку (збитку) сільськогосподарських

підприємств збільшилося порівняно з аналогічним показником 2023 року у 2,72 рази, а порівняно з 2022 роком – на 94,0%. Та цей показник складав лише 69,3% від показника найбільш успішного 2021 року.

Таблиця 2.15

**Динаміка економічних результатів діяльності сільськогосподарських підприємств<sup>1</sup> України**

| Показник                                            | 2020 р. | 2021 р.  | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р.  | 2021 р. до 2020 р., %, рази, +/- п. | 2024 р. до 2021 р., %, +/- п. |
|-----------------------------------------------------|---------|----------|---------|---------|----------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Обсяг чистого прибутку, млн грн                     | 81465,2 | 237605,8 | 84822,4 | 60478,7 | 164566,3 | у 2,92 рази                         | 69,3                          |
| у тому числі в підприємствах: великих               | 8677,6  | 48273,2  | 18159,0 | 11941,8 | 29585,2  | у 5,56 рази                         | 61,3                          |
| середніх                                            | 40232,8 | 101279,0 | 38527,2 | 23620,9 | 67489,5  | у 2,52 рази                         | 66,6                          |
| малих                                               | 32554,8 | 88053,6  | 28136,2 | 24915,9 | 67491,5  | у 2,71 рази                         | 76,6                          |
| з них – у мікропідприємствах                        | 10695,7 | 25116,9  | 6490,7  | 7866,0  | 24141,6  | у 2,35 рази                         | 96,1                          |
| Частка підприємств, які одержали чистий прибуток, % | 82,9    | 88,7     | 78,5    | 78,3    | 84,2     | +5,8 п.                             | -4,5 п.                       |
| у тому числі: великих                               | 75,0    | 91,8     | 84,6    | 78,9    | 90,2     | +16,8 п.                            | -1,6 п.                       |
| середніх                                            | 82,6    | 92,7     | 79,0    | 76,4    | 88,9     | +10,1 п.                            | -3,8 п.                       |
| малих                                               | 82,9    | 88,4     | 78,5    | 78,4    | 84       | +5,5 п.                             | -4,4 п.                       |
| з них – у мікропідприємствах                        | 82,7    | 87,6     | 78,0    | 78,3    | 83,2     | +4,9 п.                             | -4,4 п.                       |

<sup>1</sup> Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги.

Сформовано на основі джерела [46].

Закономірно, що в складних умовах воєнного стану частка прибуткових сільськогосподарських підприємств зменшилася. Та слід відзначити, що порівняно

з іншими основними галузями економіки вона залишалася відносно високою. Зокрема, якщо у 2024 році частка підприємств сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг, які отримали чистий прибуток, становила 84,2%, то всього по економіці України цей показник становив 71,5%, у промисловості – 71,1% [46]. Іншою особливістю є те, що не спостерігається вираженої залежності частки прибуткових сільськогосподарських підприємств від їхніх розмірів. Зокрема, у 2024 році збитковим було кожне десяте велике аграрне підприємство.

Важливими узагальнюючими критеріями економічної ефективності функціонування підприємств певної галузі, а отже, й ефективності використання економічного потенціалу цих підприємств, є показники їхньої рентабельності. Ці показники є важливим індикатором фінансового стану підприємств. Динаміка відповідних показників за сільськогосподарськими підприємствами України та в розрізі їх груп за розмірами суб'єктів господарювання наведена в табл. 2.16.

При визначенні показників рентабельності підприємств використовують дані про отриманий ними прибуток, зокрема чистий прибуток. Розглянувши в табл. 2.16 коливання в окремі роки обсягів чистого прибутку, отриманого сільськогосподарськими підприємствами, зумовило й коливання в динаміці показників рентабельності. Уточнимо, що рентабельність власного капіталу визначали як відношення чистого прибутку до обсягу власного капіталу підприємств на кінець року, виходячи з інформації, яку оприлюднює Державна служба статистики України.

Доволі високі у 2021 році показники рентабельності сільськогосподарських підприємств вказують на те, що в Україні сформована ефективна, конкурентоспроможна система аграрного виробництва. Зниження показників рентабельності у 2022 та 2023 роках, зумовлене складними макроекономічними умовами воєнного періоду, не було катастрофічним. Сформований у досліджуваних підприємствах економічний потенціал забезпечував можливість знаходити й реалізовувати оптимальні рішення щодо розвитку аграрного бізнесу. У 2024 році рентабельність сільськогосподарських підприємств як критерій ефективності використання їх

економічного потенціалу порівняно з попередніми роками зростає, хоча й не досягла рівня 2021 року.

Таблиця 2.16

**Динаміка показників рентабельності сільськогосподарських підприємств<sup>1</sup>  
України, %**

| Показник                                                 | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до<br>2020 р.,<br>+/- п. |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------------|
| Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств | 19,1    | 41,8    | 20,7    | 11,9    | 23,0    | +3,9                             |
| у тому числі:                                            |         |         |         |         |         |                                  |
| великих                                                  | 16,0    | 46,3    | 22,8    | 14,0    | 24,0    | +8,0                             |
| середніх                                                 | 19,6    | 40,0    | 20,5    | 10,5    | 22,7    | +3,1                             |
| малих                                                    | 19,9    | 42,0    | 19,8    | 12,5    | 22,9    | +3,0                             |
| з них – мікропідприємств                                 | 18,2    | 38,2    | 14,2    | 12,2    | 24,5    | +6,3                             |
| Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств       | 14,0    | 37,8    | 13,7    | 7,9     | 18,0    | +4,0                             |
| у тому числі:                                            |         |         |         |         |         |                                  |
| великих                                                  | 9,7     | 42,4    | 14,5    | 8,6     | 15,9    | +6,2                             |
| середніх                                                 | 14,7    | 35,5    | 13,9    | 6,8     | 17,7    | +3,0                             |
| малих                                                    | 14,9    | 38,3    | 13,1    | 8,8     | 19,4    | +4,5                             |
| з них – мікропідприємств                                 | 15,3    | 35,3    | 9,8     | 9,0     | 21,8    | +6,5                             |
| Рівень рентабельності власного капіталу підприємств      | 13,4    | 30,0    | 10,5    | 7,0     | 16,5    | +3,1                             |
| у тому числі:                                            |         |         |         |         |         |                                  |
| великих                                                  | 8,7     | 32,8    | 12,5    | 8,2     | 15,6    | +6,9                             |
| середніх                                                 | 15,0    | 30,4    | 11,2    | 6,3     | 17,0    | +2,0                             |
| малих                                                    | 13,5    | 28,4    | 8,9     | 7,1     | 16,4    | +2,9                             |
| з них – мікропідприємств                                 | 13,0    | 25,8    | 6,3     | 6,8     | 16,9    | +3,9                             |

<sup>1</sup> Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги.

Сформовано на основі джерела [46].

Показники рентабельності підтверджують висновок про відносно високу економічну ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Зокрема, якщо у 2024 році рівень рентабельності операційної діяльності цих підприємств становив 23,0%, то середній по економіці України – 5,7%, у промисловості – 7,4% [46]. Це позитивно характеризує інвестиційну привабливість вітчизняного сільського господарства та свідчить про високі перспективи його розвитку в післявоєнний період.

Не спостерігається великих розривів у показниках рентабельності в розрізі груп сільськогосподарських підприємств за їхніми розмірами. Малі та мікропідприємства, хоча й зазнали економічних втрат, виявилися доволі стійкими до кризових умов завдяки їхній гнучкості, здатності швидко змінювати стратегії, оптимізувати витрати. Загалом агровиробники демонструють здатність знайти ринкову нішу, яка дає їм змогу ефективно використовувати свій економічний потенціал.

Доповнити оцінку ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств можна за допомогою інших показників фінансового стану суб'єктів галузі. Зокрема, показники ліквідності та платоспроможності характеризують ефективність управління оборотними активами в поточній діяльності підприємства. Динаміка окремих із цих показників за сукупністю сільськогосподарських підприємств України наведена в табл. 2.17.

Спостерігається тенденція до поліпшення зазначених критеріїв фінансового стану сільськогосподарських підприємств. Підвищення показників їхньої ліквідності, яке мало місце в довоєнний період, відновилося у 2023-2024 роках. Загалом коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році порівняно з 2020 роком зріс на 0,339 пункти, що відображає збільшення обсягу активів, доступних для забезпечення поточних зобов'язань підприємств. Коефіцієнт швидкої ліквідності за цей період зріс на 0,190 пунктів, що свідчить про стабільність підприємств у контексті їхньої здатності оперативно покривати зобов'язання без втручання сторонніх джерел фі-



нансування. Зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності підтверджує, що більшість сільськогосподарських підприємств мають невеликі, але стійкі резерви для вирішення надзвичайних фінансових питань без необхідності залучення кредитних ресурсів. Зростання у 2024 році порівняно з попереднім обсягу чистого оборотного капіталу вказує на посилення фінансової стійкості підприємств, що в умовах війни є значним досягненням.

Таблиця 2.17

**Динаміка показників ліквідності і платоспроможності сільськогосподарських підприємств<sup>1</sup> України, на кінець року**

| Показник                           | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до 2020 р., +/- п. |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності    | 1,619   | 1,915   | 1,847   | 1,887   | 1,958   | +0,339                     |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності     | 0,878   | 0,972   | 0,938   | 0,945   | 1,068   | +0,190                     |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності  | 0,089   | 0,101   | 0,095   | 0,117   | 0,166   | +0,077                     |
| Чистий оборотний капітал, млрд грн | 270,0   | 416,2   | 444,4   | 478,1   | 558,4   | +288,4                     |

<sup>1</sup> Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги.  
Сформовано на основі джерела [46].

Підвищення коефіцієнтів ліквідності свідчить про зростання можливостей підприємств своєчасно виконувати поточні зобов'язання перед постачальниками, державними органами та іншими кредиторами. Однак середні за сукупністю досліджуваних підприємств показники ліквідності залишаються дещо меншими за рекомендовані (нормативні) значення. Це свідчить про наявність певних проблем у цьому плані в значної частини підприємств галузі.

Показники фінансової стійкості відображають результат комбінування підприємством джерел фінансування його діяльності, зокрема й формування економічного потенціалу. Окремі параметри фінансової стійкості відображають наявність

фінансових ризиків, рівень фінансової свободи суб'єкта господарювання, виступають індикаторами стабільності його діяльності з позицій довгострокової перспективи. Динаміка показників фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств України наведена в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Динаміка показників фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств України, на кінець року**

| Показник                                                                    | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до 2020 р., +/- п. |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------------|
| Наявність власного оборотного капіталу, млрд. грн                           | 193,6   | 330,2   | 346,0   | 373,8   | 435,0   | +241,4                     |
| Довгострокові джерела позик, млрд. грн                                      | 76,5    | 86,2    | 98,6    | 104,6   | 123,7   | +47,3                      |
| Наявність стійких джерел формування оборотного капіталу, млрд. грн          | 270,1   | 416,4   | 444,6   | 478,4   | 558,7   | +288,6                     |
| Короткострокові кредити, млрд. грн                                          | 56,3    | 55,2    | 88,3    | 78,7    | 71,2    | +14,9                      |
| Загальна вартість основних джерел формування оборотного капіталу, млрд. грн | 326,4   | 471,6   | 532,9   | 557,0   | 629,9   | +303,6                     |
| Запаси і витрати, млрд. грн                                                 | 323,1   | 428,7   | 476,7   | 507,6   | 519,1   | +196,0                     |
| Коефіцієнт автономії (незалежності)                                         | 0,543   | 0,594   | 0,564   | 0,575   | 0,585   | 0,043                      |
| Коефіцієнт фінансової залежності                                            | 0,457   | 0,406   | 0,436   | 0,425   | 0,415   | -0,043                     |
| Коефіцієнт фінансування                                                     | 1,186   | 1,462   | 1,292   | 1,351   | 1,411   | 0,225                      |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                                             | 0,611   | 0,659   | 0,633   | 0,644   | 0,658   | 0,047                      |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                                   | 0,318   | 0,417   | 0,430   | 0,430   | 0,436   | 0,118                      |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами                         | 0,274   | 0,379   | 0,357   | 0,367   | 0,381   | 0,107                      |
| Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами                 | 0,675   | 0,851   | 0,807   | 0,815   | 0,941   | 0,265                      |

<sup>1</sup> Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги.

<sup>2</sup> Сформовано на основі джерела [46].

У період воєнного стану спостерігається істотне зростання обсягів власного оборотного капіталу сільськогосподарських підприємств, а також стійких джерел формування їхніх оборотних активів, що забезпечило підвищення рівня фінансової самодостатності досліджуваних суб'єктів господарювання. Позитивною ознакою є перевищення темпів зростання фінансових ресурсів над темпами приросту запасів і витрат, що свідчить про формування достатнього фінансового забезпечення виробничої діяльності. Зазначимо, що протягом усього аналізованого періоду, крім 2024 року, сільськогосподарським підприємствам не вдалося покрити вартість запасів та витрат стійкими джерелами фінансування. Залучення до фінансування виробничих оборотних активів короткострокових позик знижує рівень фінансової стабільності до нестійкого. У 2024 році забезпечення оборотних активів відповідними джерелами фінансування зросло до рівня нормальної фінансової стійкості.

Що стосується відносних показників фінансової стійкості, то підвищення коефіцієнта автономії та зниження коефіцієнта фінансової залежності підтверджують посилення фінансової незалежності сільськогосподарських підприємств і зменшення їх залежності від зовнішніх джерел фінансування. Зростання коефіцієнта фінансування і коефіцієнта фінансової стійкості характеризує покращення структури капіталу та поліпшення довгострокової платоспроможності суб'єктів господарювання. Водночас збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить про підвищення гнучкості використання фінансових ресурсів і здатності підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим результатом є зростання рівня забезпеченості запасів власними оборотними коштами, що вказує на посилення фінансової стабільності та зниження ризику втрати платоспроможності. Загалом отримані результати підтверджують формування сприятливих передумов для розвитку виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств, підвищення їхньої інвестиційної привабливості та забезпечення стабільності функціонування у довгостроковій перспективі.

Показники ділової активності підприємства характеризують інтенсивність використання в його діяльності окремих видів ресурсів. Коефіцієнти оборотності, які є індикаторами інтенсивності використання цих ресурсів, відображають також рівень ефективності використання окремих елементів економічного потенціалу підприємства, з яким відповідні ресурси пов'язані. У табл. 2.19 наведена динаміка низки показників ділової активності сільськогосподарських підприємств України.

Таблиця 2.19

**Аналіз показників ділової активності сільськогосподарських підприємств<sup>1</sup>  
України**

| Показник                                            | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до<br>2020 р.,<br>+/- |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------|
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 0,833   | 1,023   | 0,673   | 0,737   | 0,747   | -0,086                        |
| Період обороту активів, дні                         | 438     | 357     | 542     | 495     | 489     | +50                           |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 1,791   | 2,347   | 1,530   | 1,747   | 1,682   | -0,108                        |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 1,147   | 1,647   | 1,046   | 1,165   | 1,206   | +0,059                        |
| Період погашення дебіторської заборгованості, дні   | 204     | 155     | 239     | 209     | 217     | +13                           |
| Період погашення кредиторської заборгованості, дні  | 318     | 222     | 349     | 313     | 303     | -16                           |
| Коефіцієнт оборотності запасів                      | 1,819   | 2,079   | 1,368   | 1,478   | 1,642   | -0,178                        |
| Період обороту запасів, дні                         | 201     | 176     | 267     | 247     | 222     | +22                           |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | 0,966   | 1,126   | 0,810   | 0,863   | 0,855   | -0,112                        |
| Період обороту власного капіталу, дні               | 378     | 324     | 451     | 423     | 427     | +49                           |
| Операційний цикл, дні                               | 404     | 331     | 505     | 456     | 439     | +35                           |
| Фінансовий цикл, дні                                | 86      | 110     | 157     | 143     | 137     | +50                           |

<sup>1</sup> Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги.

Сформовано на основі джерела [46].

Динаміка показників ділової активності сільськогосподарських підприємств України у період 2022-2024 рр. свідчить про суттєві структурні зміни, які відбулися в умовах воєнного стану. Порівняння з довоєнними періодами дає змогу виділити кілька ключових тенденцій, що відображають вплив військової агресії на фінансово-економічну діяльність підприємств. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів зазнав зниження, що вказує на зменшення ефективності використання ресурсів підприємств в умовах війни, зокрема через зниження рівня виробничої діяльності та порушення логістичних ланцюгів. Період обороту активів зріс на 50 днів, що свідчить про затримки в процесах реалізації продукції та використання активів, ймовірно, через порушення торговельних каналів, зниження попиту та інфляційні процеси. Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості значно знизились, що є свідченням збільшення періоду погашення боргів і затримок у платежах. Оборотність запасів також знизилась, що вказує на сповільнення процесу продажу та використання товарних запасів. Зниження оборотності власного капіталу вказує на зменшення ефективності використання власних фінансових ресурсів, зокрема через зростання фінансових труднощів і необхідність залучення додаткових коштів для стабільності підприємств.

Важливим інтегральним показником ділової активності є операційний цикл, тривалість якого у 2024 році становила 439 днів, що на 35 днів більше, ніж у 2020 році. Збільшення тривалості операційного циклу свідчить про уповільнення обороту оборотних активів і зростання потреби підприємств у додатковому фінансуванні господарської діяльності. Ще показовішим є зростання фінансового циклу з 86 до 137 днів (на 51 день), що свідчить про збільшення тривалості періоду відволення власних коштів підприємств з обороту.

Доходимо висновку, що в умовах воєнного стану показники ділової активності сільськогосподарських підприємств України зазнали суттєвих негативних змін. Така їхня динаміка зумовлює необхідність удосконалення системи управління оборотними активами, оптимізації обсягів запасів, посилення контролю за роз-

рахунками з контрагентами та впровадження заходів щодо прискорення обороту капіталу, що є важливим чинником підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємств.

## **Висновки до розділу 2**

1. Матеріальні ресурси є визначальною складовою економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, оскільки забезпечують можливості здійснення виробничої діяльності, впливають на рівень їх конкурентоспроможності та економічної стійкості. Дослідження показало, що розвиток матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств характеризується процесами модернізації та технологічного оновлення, які проявляються в підвищенні продуктивності технічних засобів, удосконаленні виробничих технологій і зростанні рівня ресурсної забезпеченості підприємств. Спостерігається тенденція до оптимізації структури матеріальних ресурсів і підвищення ефективності їх використання в умовах посилення конкуренції та нестабільності економічного середовища.

2. Воєнні дії суттєво вплинули на процеси формування матеріальних ресурсів сільськогосподарських підприємств, зумовивши порушення логістичних зв'язків, зниження інвестиційної активності, втрати виробничих потужностей і скорочення ресурсної бази, зокрема земельних угідь і поголів'я тварин. Це призвело до трансформації структури матеріальних ресурсів та підвищило значення ефективного управління ними в умовах ризиків і обмеженості ресурсів.

3. У результаті проведення PEST-аналізу визначено вплив екзогенних факторів, що визначають формування трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств як ключового елемента їхнього економічного потенціалу. Загалом негативний вплив спостерігаємо за групами політичних факторів (пов'язаних з наслідками військової агресії, корупційними ризиками) та соціальних факторів

(відображається насамперед в негативних демографічних тенденціях). За групою економічних факторів спостерігаємо певний паритет між негативними та позитивними обставинами, пов'язаними з функціонуванням сільськогосподарських підприємств. Помітний позитивний вплив на розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств справляють техніко-технологічні фактори, що відображає сприятливі в контексті дії цих факторів умови для розвитку економічного потенціалу досліджуваних підприємств загалом. Попри загалом задовільні показники рентабельності малих сільськогосподарських підприємств, низький рівень оплати праці найманих працівників формує дисбаланс у розвитку їхнього трудового потенціалу, а отже, й економічного потенціалу загалом.

4. На основі проведеного аналізу виявлено, що формування джерел фінансування сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах характеризується переважанням власного капіталу та зростанням ролі залучених і позикових ресурсів, що забезпечує можливість підтримання безперервності виробничої діяльності та фінансової стабільності. В умовах воєнного стану спостерігається ускладнення доступу до кредитних ресурсів, посилення залежності підприємств від внутрішніх джерел фінансування і державної підтримки, що зумовлює необхідність диверсифікації фінансових ресурсів і підвищення ефективності управління капіталом.

5. Аналіз фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств, зокрема їхньої рентабельності, як кінцевих показників ефективності використання економічного потенціалу засвідчив, що зниження прибутковості у 2022-2023 роках, зумовлене несприятливими макроекономічними умовами, змінилося її зростанням у 2024 році. Це відображає позитивні зміни в ефективності використання економічного потенціалу, підкреслює адаптивність системи товарного аграрного виробництва, її здатність до стабільного функціонування навіть у кризових умовах.

6. Основні показники фінансового стану сільськогосподарських підприємств у досліджуваному періоді загалом перебувають у межах нормативних значень, що

свідчить про здатність цих підприємств своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання та підтримувати платоспроможність. Водночас відмічено зростання фінансових ризиків, уповільнення оборотності активів, що потребує посилення контролю за структурою активів і зобов'язань, вказує на необхідність оптимізації фінансових потоків для забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

8. В умовах воєнного часу ефективне використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств визначається взаємодією матеріальних і трудових ресурсів, джерел фінансування та фінансової стійкості. Незважаючи на руйнівний вплив бойових дій та нестабільність економічного середовища, підприємства зберігають здатність до функціонування завдяки модернізації ресурсів, диверсифікації фінансових джерел і адаптивності до кризових умов.

Основні наукові результати, що подані у другому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [68, 111, 113, 115].



### **РОЗДІЛ 3**

## **ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **3.1. Концептуальні підходи до оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств**

Економічний потенціал сільськогосподарського підприємства складається з низки елементів, які комплексно використовуються для досягнення поставлених суб'єктом господарювання цілей. Параметри окремих цих елементів (їхні обсяги, якісні характеристики, інтенсивність використання) можуть варіювати. Певною мірою ці параметри є взаємозамінними, тобто збільшення обсягу чи поліпшення характеристик однієї складової економічного потенціалу можуть компенсувати застосування у виробничому процесі інших складових. Звичайно, ця заміненість є частковою і зазвичай супроводжується зниженням показників ефективності використання економічного потенціалу суб'єкта господарювання.

Варіабельність складу та характеристик окремих складових економічного потенціалу обумовлює важливість його оптимізації. Під оптимізацією економічного потенціалу підприємства, зокрема й сільськогосподарського, розуміємо процес удосконалення організаційної структури та засад використання цього потенціалу для забезпечення максимізації економічних результатів функціонування суб'єкта господарювання за існуючих зовнішніх і внутрішніх обмежень.

Визначальним чинником впливу на процес оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств є макроекономічна політика держави. Вона впливає на зазначений процес через фіскальні, монетарні та інші регуляторні інструменти. На рівні макроекономіки ухвалюються стратегічні рішення, що закладають основи державної політики, котра формує умови функціонування аграр-

ного сектору. Ця політика охоплює такі ключові аспекти, як фінансова підтримка сільгоспвиробників, податкове регулювання, укладення торговельних угод, а також законодавчі та нормативні ініціативи. У контексті оптимізації фінансових можливостей сільськогосподарських підприємств макроекономічні інструменти спрямовані на впорядкування вартості кредитних ресурсів, регулювання рівня субсидій та державних програм підтримки, забезпечення доступу до ринків збуту, включаючи міжнародні, а також низку інших чинників, що впливають на прибутковість і конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

На мікрорівні ці стратегічні імпульси втілюються в управлінських рішеннях, які охоплюють вибір оптимальних джерел фінансування, податкових схем, розробку інвестиційних стратегій, впровадження передових методів і технологій у виробництві та інші управлінські заходи. Ці дії дають змогу сільськогосподарським підприємствам гнучко адаптуватися до змін макроекономічного середовища, підтримуючи стабільність і підвищуючи ефективність своєї діяльності [17, с 127].

Для досягнення максимальної ефективності аграрного виробництва необхідно застосувати комплексний підхід до оптимізації використання економічних ресурсів, що дає змогу забезпечити стабільний та сталий розвиток підприємства. У рамках цього дослідження розглядаємо алгоритм оптимізації ресурсної складової економічного потенціалу сільськогосподарських підприємства, який включає кілька етапів.

Першим етапом є визначення переліку економічних ресурсів, які беруть участь у процесі аграрного виробництва. Це надає змогу правильно ідентифікувати чинники, що безпосередньо впливають на обсяг виробництва, та забезпечує основу для проведення подальших розрахунків.

Другим етапом є розрахунок очікуваного обсягу вироблюваної продукції з урахуванням наявних ресурсних обмежень, оцінки потенційних можливостей підприємства та його здатності генерувати продукцію при заданих умовах.

Третій етап – оцінка граничної ефективності. Він дає змогу визначити, до яких меж можна збільшити виробництво, використовуючи наявні ресурси, без шкоди для загальної ефективності виробничого процесу.

Четвертий етап включає розрахунок граничної норми заміщення економічних ресурсів (MRS), яка відображає, скільки одиниць одного ресурсу можна замінити за рахунок іншого, при цьому зберігаючи загальний обсяг виробництва.

П'ятий етап полягає у виборі оптимального співвідношення економічних ресурсів з урахуванням фактичної їх наявності та ефективності використання. Цей етап є вирішальним для досягнення економічної ефективності і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах обмежених ресурсів.

Відбір чинників для включення в багатофакторну кореляційно-регресійну модель здійснюється на основі попереднього логіко-теоретичного аналізу, що дає змогу обмежити модель лише тими змінними, які мають суттєвий вплив на результативну змінну – обсяг виробленої продукції. Цей аналіз дає змогу не лише зосередити увагу на найбільш значущих чинниках, але й створити математичну модель, яка адекватно відображатиме економічний потенціал підприємства.

Нами опрацьована математична модель, яка характеризує ефективність використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та включає дані про три основні елементи цього потенціалу: землю, виробничі фонди і трудові ресурси, що дає змогу оцінити їхню взаємодію в контексті виробничих процесів. У рамках цієї моделі визначено такі змінні:

- $X_1$  – площа сільськогосподарських угідь, яка була у власності та користуванні сільськогосподарських підприємств (тис. га),
- $X_2$  – кількість найманих працівників, зайнятих у підприємствах сільського господарства, мисливства та надання пов'язаних із ними послуг (тис. осіб);
- $X_3$  – вартість основних засобів у сільськогосподарських підприємствах (млн грн).

Для оцінки ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств розглядали обсяг виробництва ними продукції сільськогосподарства, обчислений у постійних цінах 2021 року (Y).

Враховуючи відповідні дані за сільськогосподарськими підприємствами України (табл. 3.1), проведемо кореляційно-регресійний аналіз для визначення множинної регресійної функції, яка відображає взаємозв'язок між зазначеними елементами економічних ресурсів та ефективністю функціонування цих підприємств.

Таблиця 3.1

**Вхідні дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу економічних  
ресурсів на обсяг виробництва продукції сільськогосподарства  
в сільськогосподарських підприємствах України**

| Рік  | Площа сільськогосподарських угідь<br>( $X_1$ , тис. га) | Чисельність працівників<br>( $X_2$ , тис. осіб) | Вартість основних засобів<br>( $X_3$ , млн. грн) | Продукція сільськогосподарства в постійних цінах 2021 року<br>(Y, млн грн) |
|------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 2013 | 21760,0                                                 | 582,2                                           | 156013                                           | 720910,6                                                                   |
| 2014 | 21529,8                                                 | 530,9                                           | 171392                                           | 748120,4                                                                   |
| 2015 | 19970,9                                                 | 502,7                                           | 210169                                           | 709674,9                                                                   |
| 2016 | 19821,2                                                 | 514,9                                           | 270467                                           | 777551,1                                                                   |
| 2017 | 19960,2                                                 | 490,9                                           | 341622                                           | 754255,9                                                                   |
| 2018 | 20005,2                                                 | 481,4                                           | 407146                                           | 843968,8                                                                   |
| 2019 | 20113,6                                                 | 473,8                                           | 469383                                           | 865803,8                                                                   |
| 2020 | 20252,4                                                 | 451,4                                           | 540463                                           | 762068,3                                                                   |
| 2021 | 20822,8                                                 | 448,4                                           | 595909                                           | 931624,7                                                                   |
| 2022 | 17820,2                                                 | 388,5                                           | 609731                                           | 672143,3                                                                   |
| 2023 | 17421,6                                                 | 364,7                                           | 692632                                           | 782637,5                                                                   |
| 2024 | 17503,7                                                 | 395,2                                           | 792866                                           | 765876,9                                                                   |

Джерела: [141; 142].

Результати кореляційно-регресійного аналізу, який відображає вплив основних економічних ресурсів сільськогосподарських підприємств (площі угідь, чисельності працівників, вартості основних засобів) на обсяг виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах наведені в табл. 3.2. Було отримано множинну функцію регресії, яка відображає залежність обсягу виробництва сільськогосподарської продукції (Y) від обсягу задіяних ресурсів. Рівняння регресії має наступний вигляд:

$$Y = -374988,78 + 50,82X_1 - 11,43X_2 + 0,353X_3$$

Таблиця 3.2

**Результати кореляційно-регресійного аналізу залежності обсягу виробництва продукції сільського господарства (в постійних цінах 2021 року) в сільськогосподарських підприємствах України від обсягу використання основних видів економічних ресурсів**

| Параметр                                  | X <sub>1</sub> (площа угідь) | X <sub>2</sub> (чисельність працівників) | X <sub>3</sub> (вартість основних засобів) | Константа  |
|-------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|------------|
| Коефіцієнти регресії (β)                  | 50,82                        | -11,43                                   | 0,353                                      | -374988,78 |
| Стандартні помилки коефіцієнтів           | 27,78                        | 1099,25                                  | 0,242                                      | 488517     |
| Коефіцієнт детермінації (R <sup>2</sup> ) | 0,488                        |                                          |                                            |            |
| Стандартна помилка регресії (SE)          | 60181,19                     |                                          |                                            |            |
| F-статистика                              | 2,55                         |                                          |                                            |            |
| Ступені свободи (df)                      | 8                            |                                          |                                            |            |
| Залишкова сума квадратів (RSS)            | 2,9E+10                      |                                          |                                            |            |
| Регресійна сума квадратів (SSR)           | 2,77E+10                     |                                          |                                            |            |

Джерело: власні розрахунки автора.

Коефіцієнти X<sub>1</sub> та X<sub>3</sub> є додатними, що відображає прямий зв'язок між обсягом використовуваних ресурсів, яких стосуються ці коефіцієнти, та обсягом виро-

ництва сільськогосподарської продукції. Зокрема коефіцієнт  $X_1$  (50,82) показує, що збільшення площі сільськогосподарських угідь у користуванні підприємств на 1 гектар забезпечувало збільшення обсягу виробництва продукції сільського господарства цими підприємствами (в постійних цінах 2021 року) на 50,82 тис. грн за умови незмінності інших виробничих чинників. Коефіцієнт  $X_3$  (0,353) свідчить, що збільшення вартості основних засобів у підприємствах галузі на 1 тис. грн призводило до збільшення обсягу виробництва цієї продукції на 0,353 тис. грн. Такий результат відображає високу капіталомісткість аграрного бізнесу та важливість інвестицій в основні засоби (техніку, обладнання тощо) для розширеного відтворення виробництва.

Коефіцієнт  $X_2$  (- 11,43) є від'ємним та вказує на те, що збільшення чисельності працівників за інших рівних умов не забезпечувало зростання обсягів виробництва продукції сільського господарства. Це відображає зниження ролі чисельності працівників у формуванні результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. Беручи до уваги зростання технологічного рівня аграрного виробництва, широке впровадження сучасної техніки, автоматизацію виробничих процесів, що забезпечує підвищення продуктивності праці, а також зосередженість більшості підприємств на виробництві продукції рослинництва, яке характеризується відносно меншою трудомісткістю, кількість працівників поступово перестає виступати визначальним показником економічного потенціалу. У сучасних умовах ключового значення набувають матеріально-технічні ресурси, інноваційні технології та ефективність використання основних засобів. З урахуванням цього, зростає роль якісних характеристик персоналу сільськогосподарських підприємств.

Стандартні помилки для коефіцієнтів, особливо для  $X_2$  (1099,25), досить високі, що свідчить про значну варіативність впливу чисельності працівників на обсяг виробництва продукції. Це може бути ознакою мультиколінеарності або обмеженості обсягу даних цієї змінної. Доходимо висновку, що вплив цього чинника

оцінюється з меншою точністю, і слід бути обережним у використанні результатів кореляційно-регресійного аналізу стосовно нього.

Стандартна помилка 0,242 для коефіцієнта  $X_3$  підтверджує високу точність прогнозування впливу вартості основних засобів на обсяг виробництва. Своєю чергою, стандартна помилка 27,78 коефіцієнта  $X_1$  свідчить про помірну варіативність впливу розміру площ землекористування на обсяг виробництва, що є прийнятним для кореляційно-регресійного аналізу.

Значення  $R^2 = 0,488$  вказує на те, що 48,8% варіації обсягу виробництва продукції сільського господарства в аграрних підприємствах може бути пояснене змінами в площі використовуваних угідь, чисельності працівників та вартості основних засобів у цих підприємствах. Значення відповідного показника свідчить про достатню, але не абсолютну пояснювальну здатність моделі щодо залежної змінної. Залишаються ще 51,2% неврахованих змінних, що можуть залежати від інших чинників, які не були включені в модель, таких як зовнішні економічні умови, зміни в технологічних процесах чи інші специфічні фактори, що впливають на рівень виробництва сільськогосподарської продукції.

Стандартна помилка (SE) становить 60181,19, що підтверджує наявність середнього відхилення фактичних значень від прогнозованих. Це є прийнятним для моделі, яка враховує багато змінних, отже, значення стандартної помилки в нашій моделі можна вважати допустимим. Залишкова сума квадратів (RSS) становить  $2,90E+10$ , що вказує на частину варіації, не враховану моделлю. Високе значення RSS порівняно з SSR може свідчити про те, що модель добре описує дані, але існують певні фактори, які не враховані в моделі. Регресійна сума квадратів (SSR) ( $2,77E+10$ ) показує частину варіації, яку вдалося пояснити змінними в моделі.

Вплив окремих складових економічного потенціалу на обсяг виробленої валової продукції, оцінений на основі коефіцієнта еластичності окремих факторів (табл. 3.3), показав що найбільший вплив на обсяг виробництва продукції сільського господарства має площа сільськогосподарських угідь: збільшення цього по-

казника на 1% забезпечує зростання обсягу продукції на 1,29%. Вартість основних засобів характеризується помірним впливом (0,20%), тоді як чисельність працівників має практично нульову еластичність (-0,007%), що підтверджує зниження ролі кількості трудових ресурсів у формуванні економічного потенціалу аграрного виробництва в умовах підвищення рівня механізації та технологізації галузі.

Таблиця 3.3

**Оцінка впливу основних видів економічних ресурсів на зміну обсягу виробленої продукції сільського господарства (в постійних цінах 2021 року) в сільськогосподарських підприємствах України**

| Види економічних ресурсів                | Коефіцієнт еластичності | Оцінка впливу       |
|------------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| X <sub>1</sub> площа угідь               | 1,29                    | сильний вплив       |
| X <sub>2</sub> чисельність працівників   | - 0,007                 | практично відсутній |
| X <sub>3</sub> вартість основних засобів | 0,20                    | помірний вплив      |

Джерело: власні розрахунки автора.

Одержані результати можуть бути використані для розрахунку граничних норм заміщення (marginal rate of substitution, MRS), що дають змогу визначити, на скільки слід збільшити показник одного фактора (наприклад, вартості основних засобів), щоб компенсувати зменшення іншого (наприклад, площі угідь чи чисельності працівників), зберігаючи сталий обсяг продукції. Враховуючи, що коефіцієнт при X<sub>1</sub> (50,82) має найвищий позитивний вплив на обсяг виробництва, його варто розглядати як основний параметр для заміщення зменшення інших факторів у разі необхідності.

Дослідження граничних продуктів площі угідь, чисельності працівників та вартості основних засобів є важливим інструментом для визначення ефективності використання економічних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. Розрахунки граничних продуктів на основі похідних регресійної моделі дають змогу оцінити ступінь впливу кожного ресурсу на зміну обсягу виробництва продукції підприємств за умови збільшення цього ресурсу на одиницю, при фіксованих зна-



ченнях інших змінних. Такий аналіз є важливим для прийняття обґрунтованих рішень щодо раціонального розподілу і використання ресурсів з метою підвищення ефективності виробництва. Із статистичної точки зору, граничний продукт кожної складової економічного потенціалу дорівнює відповідному коефіцієнту регресії в економіко-математичній моделі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Граничні продукти основних ресурсів у виробничій діяльності  
сільськогосподарських підприємств України**

| Параметр                                          | Розрахунок                                  | Значення |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------|
| Граничний продукт площі угідь (MPL)               | $MPL = \partial Y / \partial X_1 = \beta_1$ | 50,82    |
| Граничний продукт чисельності працівників (MPK)   | $MPK = \partial Y / \partial X_2 = \beta_2$ | -11,43   |
| Граничний продукт вартості основних засобів (MPT) | $MPT = \partial Y / \partial X_3 = \beta_3$ | 0,353    |

Джерело: власні розрахунки автора.

Отримана похідна функція на основі кореляційно-регресійного аналізу дає змогу визначити граничні норми заміщення основних чинників виробничого процесу в аграрному секторі. Гранична норма заміщення відображає кількісну характеристику компенсації ефективності певного чинника, що частково або повністю втрачає свою дію у виробництві, тобто вона показує обсяг додаткового ресурсу, необхідного для збереження рівня виробництва при втраті або зниженні ефективності використання іншого ресурсу.

У цьому дослідженні особливий інтерес становить можливість заміщення земельних ( $X_1$ ) та трудових ресурсів ( $X_2$ ) основними засобами ( $X_3$ ), оскільки в умовах сільськогосподарського виробництва ці ресурси часто зазнають скорочення. Розрахунки граничних норм заміщення були проведені для всіх основних факторів з метою оцінки їхньої взаємозамінності та визначення параметрів рівняння для заміни кожного чинника іншим (див. табл. 3.5).

**Граничні норми заміщення між основними виробничими факторами  
у сільськогосподарських підприємствах України**

| Параметр                                                                     | Розрахунок MRS                       | Значення MRS | Аналіз отриманих результатів                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Між площею угідь ( $X_1$ ) та вартістю основних засобів ( $X_3$ )            | $MRS = MPL / MPT = 50,82 / 0,353$    | 143,97       | Високе значення MRS (143,97) свідчить про те, що для компенсації зменшення площі угідь необхідне значне збільшення вартості основних засобів. Це підкреслює визначальну роль земельного ресурсу у формуванні результатів аграрного виробництва. |
| Між площею угідь ( $X_1$ ) та чисельністю працівників ( $X_2$ )              | $MRS = MPL / MPK = 50,82 / (-11,43)$ | - 4,45       | Від'ємне значення MRS (-4,45) свідчить про протилежний напрям впливу трудових ресурсів на результативний показник. Це може бути наслідком підвищення рівня механізації та технологізації аграрного виробництва.                                 |
| Між чисельністю працівників ( $X_2$ ) та вартістю основних засобів ( $X_3$ ) | $MRS = MPK / MPT = -11,43 / 0,353$   | - 32,38      | Значне від'ємне значення MRS (-32,38) відображає можливість заміщення трудових ресурсів капіталом, що відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного сектору та зростанню рівня технічної оснащеності виробництва.                           |
| Між вартістю основних засобів ( $X_3$ ) та площею угідь ( $X_1$ )            | $MRS = MPT / MPL = 0,353 / 50,82$    | 0,007        | Низьке значення MRS (0,007) показує, що збільшення основних засобів не може повністю компенсувати скорочення земельних ресурсів, що підтверджує стратегічну важливість земельних ресурсів.                                                      |
| Між вартістю основних засобів ( $X_3$ ) та чисельністю працівників ( $X_2$ ) | $MRS = MPT / MPK = 0,353 / (-11,43)$ | - 0,031      | Невелике від'ємне значення MRS (-0,031) свідчить про обмежені можливості заміщення трудових ресурсів основними засобами у короткостроковому періоді.                                                                                            |
| Між чисельністю працівників ( $X_2$ ) та площею угідь ( $X_1$ )              | $MRS = MPK / MPL = -11,43 / 50,82$   | - 0,225      | Від'ємне значення MRS (-0,225) відображає зниження ролі трудових ресурсів у забезпеченні приросту виробництва, що пов'язано з переходом до більш технологічних та капіталомістких методів ведення аграрного виробництва.                        |

Джерело: власні розрахунки автора.

За результатами, представленими в таблиці 3.5, можемо зробити наступні висновки:

– по-перше, виявлене дуже низьке значення граничної норми заміщення між вартістю основних засобів та площею сільськогосподарських угідь ( $MRS = 0,007$ ) вказує на те, що збільшення капіталу не може повністю компенсувати скорочення земельних ресурсів, що підтверджує стратегічну важливість земельного фактора для забезпечення стабільного функціонування аграрного виробництва. Водночас від'ємне значення граничної норми заміщення між площею угідь і трудовими ресурсами ( $MRS = -4,45$ ) свідчить про протилежний характер впливу цих факторів на результативний показник та відображає тенденцію до зниження ролі трудових ресурсів у процесі виробництва в умовах підвищення рівня механізації та переважній зосередженості сільськогосподарських підприємств на виробництві продукції рослинництва;

– по-друге, високі значення граничної норми заміщення між площею сільськогосподарських угідь та вартістю основних засобів ( $MRS = 143,97$ ) свідчать про значну капіталомісткість забезпечення ефективного використання земельних ресурсів. Це означає, що для компенсації скорочення земельного фонду необхідні суттєві інвестиції в матеріально-технічну базу, що підтверджує важливість модернізації виробничих процесів та підвищення рівня технічної оснащеності аграрних підприємств. Значне за абсолютною величиною від'ємне значення граничної норми заміщення між чисельністю працівників та основними засобами ( $MRS = -32,38$ ) також свідчить про можливість заміщення трудових ресурсів технічними засобами, що відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного виробництва та сприяє підвищенню продуктивності праці;

– по-третє, низьке за абсолютною величиною від'ємне значення граничної норми заміщення між вартістю основних засобів та трудовими ресурсами ( $MRS = -0,031$ ) свідчить про обмежені можливості заміщення трудових ресурсів капіталом у короткостроковому періоді, однак одночасно підтверджує поступову трансфор-

мацію виробничої структури аграрного сектору в напрямі підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва. Загалом отримані результати відображають тенденцію до підвищення технологічного рівня аграрного виробництва, за якої чисельність працівників поступово втрачає статус визначального чинника формування економічного потенціалу підприємств.

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують необхідність підвищення рівня механізації та автоматизації аграрного виробництва, а також впровадження інноваційних технологій, що дасть змогу знизити залежність від трудових ресурсів, підвищити ефективність використання земельного фонду та капітальних активів, а це, своєю чергою, сприятиме зростанню загального рівня економічної ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств.

Оптимізація економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств може бути реалізована шляхом підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Конкретні заходи залежать від стану використання ресурсного потенціалу на певному підприємстві.

Для підприємств із низьким рівнем ефективності використання ресурсного потенціалу доцільними заходами є: технічне переоснащення, інтенсифікація виробничих процесів, впровадження технологій ресурсозбереження. Ці заходи сприятимуть інтенсивнішому використанню ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Для підприємств із середнім рівнем ефективності використання ресурсного потенціалу оптимізація можлива через переорієнтацію виробничої діяльності та виявлення обмежувальних ланок у структурі ресурсного потенціалу, які гальмують його подальший розвиток. Важливим кроком є збільшення ефективності за рахунок оптимального використання вже наявних ресурсів, що дасть змогу нарощувати виробничі можливості без значного збільшення витрат.

Підприємства, які досягли високого рівня ефективності використання ресурсного потенціалу, можуть зосередитися на впровадженні інноваційних технологій

сільськогосподарського виробництва, на диверсифікації своєї виробничої діяльності, а також на підвищенні мотивації працівників через удосконалення системи заробітної плати. Подальша оптимізація може полягати в перегляді та корекції структури ресурсного потенціалу, переорієнтації виробництва на нові види продукції, а також у плановому технічному та технологічному оновленні для підвищення продуктивності праці та зниження витрат.

Результати проведеного нами аналізу фінансового стану сільськогосподарських підприємств засвідчили суттєве зростання в них періоду обороту активів (табл. 2.19), що інтерпретується як уповільнення кругообігу оборотних коштів та вказує на потенційні проблеми в системі управління активами. Така динаміка є маркером зниження ліквідності та посилення фінансових ризиків, яка потребує системних заходів з оптимізації управлінських процесів. У контексті зазначених викликів подальші зміни в управлінні активами та джерелами їх формування в досліджуваних підприємствах повинні бути сфокусовані на реалізації заходів, змістом яких є:

- інтенсифікація управління запасами шляхом імплементації сучасних методів прогнозування попиту (зокрема, методів експоненційного згладжування та моделей ARIMA) та застосування адаптивних систем управління інвентарними залишками (наприклад, концепції Just-in-Time), що передбачатиме мінімізацію витрат на зберігання та прискорення обігу матеріально-технічних ресурсів;

- автоматизація облікових процесів та управління дебіторською заборгованістю з використанням інтелектуальних фінансових систем (ERP-рішень), що забезпечить скорочення середнього періоду інкасації заборгованості, підвищення контролю над дебіторським портфелем та оптимізацію грошових потоків;

- оптимізація управління кредиторською заборгованістю через застосування фінансових інструментів короткострокового характеру (зокрема, факторингу, форфейтингу та револьверних кредитних ліній), а також через запровадження політи-

ки реструктуризації кредиторської заборгованості, що сприятиме зниженню вартості залученого капіталу та мінімізації фінансового навантаження.

Системна реалізація окреслених заходів сприятиме прискоренню обороту активів, підвищенню ефективності використання економічного потенціалу підприємства та формуванню стійкої фінансової архітектури, що відповідатиме сучасним концепціям ресурсно-результативного управління у сфері корпоративних фінансів.

Зниження коефіцієнта оборотності основних засобів поряд із погіршенням обіговості активів вказує на необхідність фокусування уваги на:

- інвестуванні в модернізацію основних засобів, що забезпечить їхню вищу продуктивність та дасть змогу знизити поточні витрати на виробничі процеси;
- оптимізації управлінських рішень щодо амортизації та обслуговування основних засобів, що дасть змогу забезпечити належний рівень їхнього технічного стану і продовжити термін служби обладнання, знижуючи капітальні витрати;
- використанні інноваційних підходів до обліку та оптимізації активів, що дасть змогу зменшити витрати на утримання основних засобів і знизити загальні витрати на виробництво.

Зважаючи на тенденцію до зниження коефіцієнта оборотності позикового капіталу, що є індикатором послаблення інтенсивності використання залучених фінансових ресурсів та уповільнення їхнього кругообігу, для мінімізації фінансових ризиків і забезпечення стійкості розвитку сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати комплекс системних заходів, спрямованих на:

- забезпечення фінансової гнучкості шляхом підвищення питомої ваги власного капіталу в загальній структурі фінансових ресурсів підприємства, що уможливить зниження екзогенної фінансової залежності та сформує стійкий запас фінансової автономії, необхідний для функціонування в умовах макроекономічної турбулентності;

- диверсифікацію фінансових джерел із фокусом на багатоканальність капіталізації, зокрема, через імплементацію інвестиційно-орієнтованих стратегій, залучення позабанківських фінансових інструментів (венчурного капіталу, аграрних розписок, лізингових схем) та реалізацію партнерських проєктів (моделей державно-приватного партнерства), що сприятиме зниженню кредитного навантаження та вартості залученого капіталу;

- оптимізацію архітектури робочого капіталу шляхом впровадження сучасних концепцій фінансового менеджменту (Cash Conversion Cycle Analysis, Working Capital Optimization Models), що детермінуватиме прискорення обігу капіталу через інтенсифікацію обіговості дебіторської та кредиторської заборгованості, а також імплементацію інноваційних систем інвентарного менеджменту.

Систематична реалізація зазначених заходів слугуватиме каталізатором підвищення економічної ефективності використання позикового капіталу, забезпечить реструктуризацію фінансового циклу та сформує фундамент для сталого розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті посилення їхньої конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Для забезпечення сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації ринку слід: активно залучати інвестиції в інноваційні технології, зокрема в аграрні стартапи і розробки, які скеровані на покращення якості та підвищення ефективності виробництва; інвестувати в інфраструктуру та логістичні системи, що надасть змогу знизити витрати на транспортування і зберігання сільськогосподарської продукції, а також підвищить її доступність на зовнішніх ринках.

В умовах швидко змінюваного ринкового середовища для забезпечення високої ефективності важливо:

- інтегрувати сучасні технології управління підприємством (включаючи ERP-системи), що дасть змогу автоматизувати процеси фінансового моніторингу та поліпшити прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних, а та-

кож дозволить забезпечити оптимальний для конкретного підприємства рівень запасів;

– використовувати системи прогнозування на основі штучного інтелекту для оптимізації обсягів запасів і зменшення витрат на їх утримання;

– підвищувати кваліфікацію управлінських кадрів через програми навчання та адаптації до нових технологічних і економічних реалій, що сприятиме ефективнішому управлінню фінансовими потоками та оптимізації виробничих процесів.

Оптимізація економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств вимагає інтеграції сучасних технологій управління, диверсифікації фінансування, а також підвищення ефективності використання як оборотних, так і основних засобів. Підвищення ефективності обігу капіталу, скорочення операційного і фінансового циклів є важливими аспектами, які дають змогу підприємствам не лише знижувати витрати, а й підвищувати свою конкурентоспроможність.

Оптимізація економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств передбачає здійснення заходів з різним функціональним призначенням. Їхня систематизація за стратегічними напрямками оптимізації зазначеного потенціалу наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Стратегічні напрями оптимізації економічного потенціалу  
сільськогосподарських підприємств**

| Напрямок                                | Ключові заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Посилення інвестицій у людський капітал | 1. Розробка та реалізація цільових програм з підвищення кваліфікації кадрів з орієнтацією на сучасні агротехнології для забезпечення зростання продуктивності праці.<br>2. Формування системи мотиваційних стимулів для утримання кваліфікованого персоналу, що є критично важливим для малих підприємств. |



Продовження таблиці 3.6

| 1                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Диверсифікація джерел залучення капітальних інвестицій              | <p>1. Впровадження фінансових механізмів підтримки, таких як пільгове кредитування та грантові програми, які спрямовані на стимулювання зовнішніх інвестицій у малі підприємства.</p> <p>2. З огляду на значну нерівномірність доступу до інвестиційних ресурсів між великими та малими підприємствами стимулювати залучення капіталу для розвитку малих і середніх господарств за рахунок інституційних ініціатив, спрямованих на підтримку інвестиційної привабливості малих підприємств.</p> <p>3. Удосконалення інструментів страхування для мінімізації інвестиційних ризиків, що підвищує привабливість вкладень у сектор.</p> |
| Оптимізація витрат і підвищення рівня операційної рентабельності    | <p>1. Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем для забезпечення контролю за фінансовими потоками на всіх етапах виробничого процесу.</p> <p>2. Створення кооперативних об'єднань малих суб'єктів господарювання з метою зниження витрат на логістику та оптимізації збутових каналів.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Використання інноваційних технологій для інтенсифікації виробництва | <p>1. Інтегрування у виробничі процеси автоматизованих систем управління та цифрових інструментів моніторингу для ефективного використання ресурсів, зокрема добрив і води. Це дасть змогу підвищити якість продукції, оптимізувати виробничі операції та мінімізувати вплив людського фактора.</p> <p>2. Застосування цифрових платформ для моніторингу показників процесу виробництва сільськогосподарської продукції, що забезпечує можливість оперативного коригування цього процесу відповідно до актуальних даних.</p>                                                                                                         |
| Розвиток механізмів стійкості до економічних шоків                  | <p>1. Створення фінансових резервів та розробка адаптивних стратегій, що дають змогу стабілізувати діяльність підприємств в умовах економічної нестабільності.</p> <p>2. Впровадження партнерських ініціатив між великими і малими підприємствами для обміну досвідом у сфері управління ризиками та залучення новітніх технологій у виробництво.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Продовження таблиці 3.6

| 1                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація управління запасами і витратами                                  | <p>1. Розробка стратегій ефективного управління запасами, спрямованих на оптимізацію витрат на зберігання та транспортування і вдосконалення логістичних процесів для зниження залежності від позикових коштів.</p> <p>2. Впровадження сучасних технологій та систем прогнозування попиту і виробничих потреб, що дасть змогу забезпечити точне планування запасів та зменшити фінансові витрати на надлишкові запаси.</p> <p>3. Використання методів управління витратами, таких як Just-in-Time та Lean management, для мінімізації потреби в оборотних коштах і скорочення обсягів зайвих запасів.</p>                                                |
| Посилення фінансової стійкості через ефективне управління оборотними коштами | <p>1. Підвищення рівня фінансової автономії шляхом збільшення частки власних фінансових ресурсів у структурі оборотного капіталу для зниження залежності від зовнішнього фінансування.</p> <p>2. Розширення можливостей внутрішнього фінансування через збільшення акумуляції власних коштів і підвищення рентабельності для інвестування в розвиток виробничих потужностей та інноваційні технології.</p> <p>3. Впровадження системи стратегічного фінансового планування на основі прогнозування грошових потоків для збалансування структури джерел фінансування та зниження ризиків, пов'язаних з короткостроковими та довгостроковими позиками.</p> |
| Забезпечення запасів власними оборотними коштами                             | <p>1. Оптимізація управління грошовими потоками через інтеграцію сучасних методів фінансового аналізу та контролю за оборотними коштами для оптимізації рівня ресурсів, доступних для покриття потреб у запасах.</p> <p>2. Розробка моделей прогнозування витрат і потреб у запасах на основі використання великих даних та штучного інтелекту для зменшення ризиків нестачі запасів за умов зміни ринкової ситуації.</p> <p>3. Використання ERP-систем для автоматизованого управління запасами, що забезпечує моніторинг та коригування обсягів запасів в режимі реального часу.</p>                                                                   |

| 1                                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення фінансової стійкості через вдосконалення управлінських процесів | 1. Впровадження систем фінансового моніторингу та аналізу для оперативного реагування на зміни в економічному середовищі.<br>2. Розробка стратегічних моделей управління фінансами, що базуються на аналізі фінансових показників і забезпечують обґрунтованість рішень.<br>3. Підвищення кваліфікації менеджменту сільськогосподарських підприємств через тренінги та впровадження прогресивних методик управлінського обліку та фінансового аналізу. |
| Диверсифікація джерел фінансування та управління ризиками                  | 1. Вивчення можливостей використання нових джерел фінансування, таких як випуск корпоративних облігацій, залучення інвестицій від венчурних компаній або використання аграрних фондів для зменшення фінансових ризиків.<br>2. Впровадження системи комплексного ризик-менеджменту для передбачення можливих фінансових та ринкових потрясінь і мінімізації їх впливу на підприємства.                                                                  |

Джерело: власна розробка автора.

Оптимізація економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств за визначеними напрямками передбачає розробку й реалізацію певних стратегій у діяльності суб'єктів господарювання. Для зниження ризиків, пов'язаних із високою залежністю від зовнішніх позик, доцільно застосувати стратегію диверсифікації джерел фінансування, що передбачає комплексне залучення капіталу від приватних інвесторів, інтеграцію механізмів державної підтримки у вигляді пільгових кредитів, а також активне застосування форм державно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури й фінансування інноваційних проектів. Використання альтернативних джерел інвестицій є засобом оптимізації фінансових потоків, які спрямовані на зниження зовнішніх фінансових ризиків, що забезпечить стабільне довгострокове фінансування для розширення виробничої діяльності підприємств.

Застосування функціональної фінансової стратегії для оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств передбачає комплексну оптимізацію структури їхнього капіталу, зокрема збільшення частки власних фінансових ресурсів, розширення спектра застосовуваних фінансових інструментів, а також вдосконалення управління оборотними активами. За необхідності модернізації виробничих потужностей та підвищення ефективності використання ресурсів стратегічно важливим є нарощування чистого оборотного капіталу шляхом удосконалення фінансових потоків, оптимізації структури оборотних активів та мінімізації залежності від зовнішніх запозичень. Запровадження ефективних стратегій управління ліквідністю має спрямовуватися на мінімізацію фінансових ризиків через активне управління оборотними засобами та забезпечення достатнього рівня грошових коштів для покриття поточних зобов'язань. Одночасно критично важливою є стратегія зниження залежності від зовнішнього фінансування за рахунок додаткового залучення внутрішніх ресурсів.

Підвищення економічної ефективності функціонування аграрних підприємств потребує й структурного оновлення їхньої матеріально-технічної бази, що включає заміну застарілого обладнання та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Застосування енергоефективних рішень у довгостроковій перспективі сприятиме зниженню питомих капіталовкладень і забезпечить зростання загальної рентабельності виробничих процесів, оптимізуючи витрати на одиницю продукції. Впровадження ресурсозберігаючих практик, зокрема агроекологічних інновацій та ефективного управління земельними і водними ресурсами, не тільки знижує виробничі витрати, а й сприяє підвищенню іміджу українських агровиробників у світі, зважаючи на те, що екологічна відповідальність стає важливим критерієм конкурентоспроможності.

Забезпечення стійкого розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств залежить від розширення географії збуту агропродовольчої продукції на зовнішніх ринках. Реалізація стратегій, пов'язаних з експортом цієї продукції, до-

поможе зменшити залежність агровиробників від внутрішнього попиту, що має обмежені можливості для зростання.

Запропоновані заходи, які охоплюють інвестування в людський капітал, диверсифікацію джерел фінансування, ефективне управління витратами та впровадження інноваційних технологій, сприятимуть підвищенню рентабельності та технологічної ефективності виробництва в сільськогосподарських підприємствах. Це, своєю чергою, створює передумови для розробки механізмів стійкості до зовнішніх економічних ризиків і посилення структурних конкурентних переваг аграрного сектору. Таким чином, системний підхід до оптимізації економічного потенціалу є важливим інструментом не лише для зміцнення внутрішньої економічної стійкості сільськогосподарських підприємств, але й для забезпечення їх ролі як стратегічних суб'єктів національної економіки в умовах глобальної нестабільності.

Для забезпечення високоефективного функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств доцільним є застосування певного механізму як сукупності методів, інструментів, форм організації використання цього потенціалу (рис. 3.1). Цей механізм покликаний оптимізувати процеси трансформації економічного потенціалу, тим самим забезпечуючи високий рівень продуктивності та стабільність економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Механізм забезпечення ефективного функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств є комплексним інтегративним процесом, що охоплює його формування, використання і розвиток, який скерований на максимізацію ефективності та стабілізацію економічної стійкості підприємства.

Центральним елементом зазначеного механізму є виділення трьох взаємопов'язаних етапів функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, які відображають основні форми його організації (а саме його формування, використання та відтворення) та реалізуються на основі системи принципів, зокрема системності, комплексності, ефективності, адаптивності, безперервності, оптимальності, збалансованості та відтворюваності ресурсів.

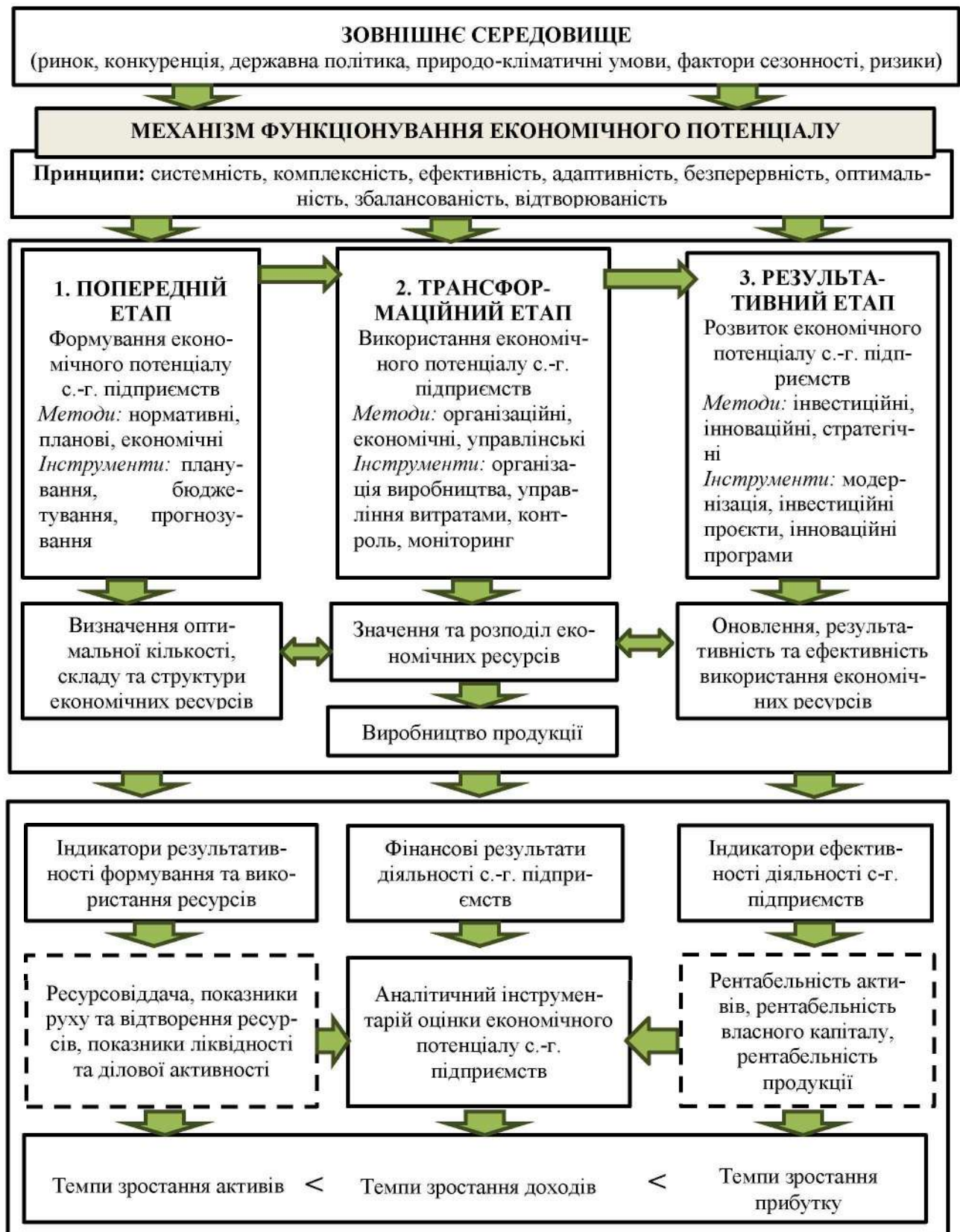


Рис. 3.1. Механізм забезпечення ефективного функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств  
Сформовано автором на основі джерела: [4].

На попередньому етапі здійснюють формування економічних ресурсів, необхідних для виробничого процесу, що передбачає визначення оптимальних їх параметрів за обсягом, структурою та складом. Трансформаційний етап характеризується використанням економічних ресурсів у виробництві та перенесенням їх вартості на продукцію, що відображає рівень інтеграції ресурсів і забезпечує досягнення виробничо-економічних результатів. Результативний етап відображає формування системи економічних показників, які слугують індикаторами ефективності формування і використання економічного потенціалу та підкреслюють значення відтворення ресурсів для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Важливою складовою механізму є система індикаторів оцінювання результативності та ефективності функціонування економічного потенціалу, яка включає показники ресурсовіддачі, руху і відтворення ресурсів, ліквідності та ділової активності підприємства. Узагальнюючим критерієм ефективності функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств є дотримання «золотого правила економіки» підприємства, а саме: темп зростання прибутку має випереджати темп зростання доходів, який в свою чергу має випереджати темп зростання вартості активів. Відповідний механізм відображає цілісну систему функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, яка забезпечує раціональне формування, ефективне використання та сталий розвиток ресурсів підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Запровадження зазначених заходів оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств дасть змогу значно підвищити їхню фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Оптимізація економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств потребує комплексного і багатоаспектного підходу, що включає модернізацію виробничих процесів, розвиток людського капіталу, покращення фінансового менеджменту, а також сталий розвиток і екологічну відповідальність.

Таким чином, оптимізація економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств передбачає узгоджене впровадження стратегій з підвищення ресурсної ефективності, покращення фінансової стійкості та інноваційного розвитку, де ключовими напрямками є стратегічне планування капіталовкладень, зокрема у високотехнологічне обладнання та автоматизацію процесів, а також диверсифікацію джерел фінансування для зниження залежності від зовнішніх ресурсів, формування стійкої економічної бази, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики.

### **3.2. Стратегічні напрями розвитку трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств**

У сучасних умовах особливого значення набуває стратегічний розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств як ключового чинника забезпечення їх ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Як уже йшлося вище, трудовий потенціал (трудові ресурси) є суб'єктною складовою економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, якісні характеристики якої впливають на економічну ефективність використання інших складових потенціалу (земельних, майнових та фінансових ресурсів). В умовах цифровізації та діджіталізації усіх сфер економічної діяльності ефективність використання економічного потенціалу визначається не кількістю персоналу відповідної кваліфікації, а насамперед рівнем його професійної підготовки, мотивацією та здатністю до вдосконалення. На думку І. А. Ажаман, О. І. Жидкова, М. В. Гронської трудовий потенціал слід трактувати як форму прояву людського чинника, що безпосередньо впливає на перебіг виробничо-господарської діяльності підприємств та визначає їх кінцеві результати [4, с. 50].

Основною метою стратегічного розвитку трудового потенціалу, складовою якого є стратегічне управління персоналом є формування стратегічних переваг пі-



підприємства за рахунок забезпечення «кваліфікованими, лояльними й добре мотивованими працівниками» [117, с. 14].

Стратегічний розвиток трудового потенціалу передбачає формування довгострокових напрямів управління персоналом, спрямованих на забезпечення ефективного його використання. Він охоплює сукупність розрахованих та тривалий термін заходів, які орієнтовані на досягнення оптимальної структури та ефективного використання робочої сили в межах підприємства. Реалізація таких напрямів передбачає формування відповідних підходів і процедур, що забезпечують стабільність і розвиток трудового потенціалу з урахуванням вимог сучасного ринку праці та поширення інноваційних практик у сфері роботи з персоналом.

Одним із ключових елементів формування стратегічних напрямів розвитку трудового потенціалу підприємства є кадрова політика, яка виступає підґрунтям для раціонального розподілу та ефективного використання персоналу. Взаємозв'язок кадрової політики зі стратегічними орієнтирами розвитку трудового потенціалу відображає перспективу забезпечення суб'єкта господарювання висококваліфікованими працівниками, що сприяє її сталому функціонуванню та підвищенню результативності виробничої діяльності в умовах постійних змін економічного середовища.

Важливу роль у реалізації стратегічних орієнтирів розвитку трудового потенціалу відіграють структурні підрозділи підприємства та відповідальні фахівці, діяльність яких пов'язана з залученням, професійним зростанням і збереженням кадрів. Узгодженість їхніх дій забезпечує послідовність реалізації кадрової політики на різних рівнях організаційної діяльності.

Трудовий потенціал підприємства розглядаємо як комплексну систему, що включає кількісні та якісні характеристики персоналу, динаміку його розвитку та взаємозв'язки між окремими складовими. Формування сучасних підходів до розвитку трудових ресурсів, упровадження нових технологій та методів роботи з пер-

соналом ґрунтується на принципах сталого розвитку і раціонального використання людського капіталу.

Досягнення стратегічних орієнтирів у сфері розвитку трудових ресурсів можливе за умови повноцінної реалізації потенціалу працівників. У цьому контексті персонал підприємства розглядається як ключовий ресурс, здатний забезпечити не лише стабільність функціонування, але й подальший розвиток підприємства в умовах конкуренції та глобалізації економічних процесів. Стратегічний підхід до формування трудового потенціалу передбачає довгострокове планування кадрового забезпечення з урахуванням можливих змін у технологічному розвитку, ринку праці, кліматичних умовах та загальному економічному середовищі. Особливої ваги цей підхід набуває в аграрному секторі, де виробничі процеси безпосередньо залежать від сезонності, природних ризиків і ринкової нестабільності, що суттєво підвищує значення людського ресурсу як визначального чинника ефективності діяльності підприємств [29].

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору важливого значення набуває обґрунтування часових параметрів реалізації стратегічних змін у структурі ресурсного забезпечення підприємств, зокрема трудових ресурсів. Трудовий потенціал у цьому контексті розглядається як динамічна складова економічного потенціалу, трансформація якої потребує достатнього часового горизонту для досягнення якісних і кількісних змін, який прийнято називати стратегічним періодом. Відповідно до основних постулатів стратегічного аналізу та стратегічного управління стратегічний період розвитку підприємства визначається тривалістю часу, необхідного для реалізації суттєвих змін у його ресурсному потенціалі та адаптації до змін зовнішнього середовища. Однак тривалість цього періоду залежить від специфіки діяльності сільськогосподарського підприємства (сезонності виробництва, природо-кліматичних умов), динаміки зовнішніх факторів та характеру ресурсного забезпечення підприємства [167, с. 422].

Вважаємо, що для досягнення вагомих кількісних і якісних змін у складі трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств мінімальний стратегічний період повинен становити не менше п'яти років.

Зазначимо, що розвиток трудового потенціалу підприємства має узгоджуватися із загальними стратегічними орієнтирами його діяльності, включаючи трансформації на рівні ділових, функціональних та операційних напрямів, а також із динамікою зовнішнього середовища, серед яких особливе значення мають зміни в трудовому законодавстві, системі освіти та на ринку праці. Стратегія управління персоналом і формування трудового потенціалу загалом як одна із функціональних стратегій підприємства має підпорядковуватись його загальній корпоративній стратегії та враховувати стратегічні цілі розвитку суб'єкта господарювання [169, с. 252].

З огляду на це, стратегічний підхід до розвитку трудового потенціалу проявляється через стратегічне управління персоналом, яке слід трактувати як сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, спрямованих на формування та вдосконалення професійних здібностей працівників, «необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі» [117, с. 13].

Трудові ресурси є основним елементом ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства, і від їхньої якості та ефективності безпосередньо залежить успіх діяльності організації. Вищий рівень виконання трудових функцій у сільськогосподарських підприємствах забезпечує значне підвищення результативності роботи та сприяє досягненню конкурентних переваг. Формування трудових ресурсів є важливим етапом ефективного використання виробничих засобів, оскільки саме на цьому етапі забезпечується підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Якість трудових ресурсів визначає рівень їхньої ефективності.

Удосконалення організації використання трудових ресурсів у сільсько-господарських підприємств передбачає здійснення комплексу заходів, які спрямовані на оптимізацію використання наявного трудового потенціалу. Зміст відповідних заходів визначається реалізованою підприємством функціональною стратегією розвитку трудових ресурсів (кадровою стратегією). Зокрема, під час організаційних трансформацій, коли суб'єкт господарювання потребує санації та усунення застарілих елементів організаційно-економічного механізму його функціонування, до таких заходів можуть бути віднесені й масові звільнення з організацією допомоги в працевлаштуванні, стимулювання дострокового виходу на пенсію, а також збереження найбільш цінних працівників та перекваліфікація кадрів. Етап динамічного розвитку підприємства, масштабування його діяльності часто передбачає залучення нових працівників. Підприємство може орієнтуватися на пошук кадрів необхідної йому кваліфікації чи організацію підготовки власними зусиллями. Питання набору нових працівників та підвищення кваліфікації персоналу розглядаються лише в контексті поставлених перед підприємством стратегічних завдань.

Основним завданням розробки стратегії організації розвитку трудових ресурсів (кадрової стратегії) є трансформація загальних підходів і принципів, закладених на стратегічному етапі, в конкретні дії, які забезпечать високий рівень ефективності використання трудового потенціалу. Важливою метою є не тільки ефективне використання наявних трудових ресурсів, а й максимізація їхньої віддачі через відповідне управлінське планування, що дає змогу досягти сталого розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах змінюваного середовища.

Виходячи з викладеного, в табл. 3.7. представлено ключові напрямки здійснення заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства, враховуючи як соціальні, так і економічні аспекти, необхідні для розвитку та стабільного функціонування суб'єкта господарювання.

**Напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу  
сільськогосподарських підприємств**

| Зміст напрямку                                                    | Завдання в рамках реалізації                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація функціонування служби управління людськими ресурсами  | Забезпечення відповідності кадрового складу потребам підприємства та покращення комплектації штатних одиниць.                                                                                                                     |
| Розробка та впровадження ефективної системи ротації персоналу     | Визначення пріоритетних напрямів для підвищення кваліфікації працівників, застосування методів нормування і стандартизації праці, інтеграція системного підходу до організації використання трудового потенціалу.                 |
| Покращення показників продуктивності та ефективності праці        | Створення кореляції між індивідуальними результатами працівників та загальними показниками діяльності підприємства з урахуванням матеріальних і соціальних методів мотивації.                                                     |
| Впровадження ефективної системи матеріального стимулювання        | Підвищення рівня заробітної плати, удосконалення системи преміювання і доплат, що стимулює зростання економічних показників підприємства.                                                                                         |
| Соціальний розвиток трудового потенціалу                          | Використання соціальних факторів мотивації праці, забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі, мінімізація конфліктних ситуацій та створення умов для реалізації індивідуальних професійних якостей працівників. |
| Підвищення якості трудових ресурсів                               | Систематичне навчання і підвищення кваліфікації наявного персоналу, залучення висококваліфікованих спеціалістів для забезпечення кадрової стабільності підприємства.                                                              |
| Оптимізація організаційної та управлінської діяльності            | Удосконалення управлінських процесів для підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.                                                                                                                           |
| Забезпечення належної інформаційної бази та технологій управління | Розвиток інноваційних технологій для ефективного управління трудовими ресурсами та покращення загальної діяльності підприємства.                                                                                                  |

Сформовано автором з використанням джерела: [91, с. 71].

Слід зазначити, що жоден із виділених напрямів та окреслених завдань у рамках їх реалізації сам по собі не забезпечує вирішення існуючих проблем. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств є багатовимірним завданням, що потребує системного і комплексного підходу. Зокрема, вдосконалення системи управління персоналом має охоплювати оптимізацію кадрової політики, модернізацію механізмів матеріального та нематеріального стимулювання, а також впровадження дієвих програм професійного розвитку й перепідготовки працівників. Водночас критично важливим аспектом є формування ефективної методики оцінювання результатів реалізації окреслених заходів, що передбачає визначення релевантних критеріїв та індикаторів оцінки ефективності використання трудового потенціалу [91, с. 67]. Цей підхід забезпечить можливість своєчасної ідентифікації проблемних зон у процесах управління та дасть змогу оперативно вносити коригування до здійснюваних заходів.

Мотивація трудової діяльності персоналу є ключовим елементом механізму організації використання трудового потенціалу, що інтегрує економічні та соціальні аспекти, визначаючи спрямованість працівників до досягнення високих показників продуктивності праці. Варто відзначити, що вона здійснює значущий вплив на оптимізацію використання трудових ресурсів, сприяючи як підвищенню ефективності виробничих процесів, так і задоволенню соціальних потреб трудових колективів. Низький рівень мотивації веде до неефективного використання трудового потенціалу, що, своєю чергою, призводить до зниження продуктивності праці. Економічна складова мотивації акцентує увагу на важливості ресурсів, що використовуються в процесі виробництва, зокрема, на значенні людських ресурсів, які виступають основними агентами перетворення технічних та матеріальних ресурсів на кінцеву продукцію сільськогосподарського підприємства. Це визначає основну економічну сутність мотивації трудової діяльності, оскільки продуктивність праці безпосередньо залежить від того, як ефективно використовуються трудові ресурси.

Соціальний вимір мотивації пов'язаний з реалізацією особистісних потреб працівників, де відсутність належних стимулів може призвести до втрати задоволення від праці, що негативно впливає на ефективність трудової діяльності. Система трудової мотивації охоплює економічні та соціальні відносини між працівниками, роботодавцями і державою, зокрема, визначаючи основні механізми задоволення потреб працюючих через матеріальні й нематеріальні фактори.

Основним завданням керівництва сільськогосподарського підприємства є формування системи мотивації, що дає змогу забезпечити ефективне використання трудового потенціалу та максимізувати рентабельність виробництва [51, с. 86]. Враховуючи економічні реалії, матеріальні фактори, такі як основна і додаткова заробітна плата, премії, виплати за пайову участь та інші пільги, є визначальними в мотиваційній структурі. Вони здійснюються за рахунок доходів сільськогосподарського підприємства, що є основним джерелом для стимулювання трудової активності.

Система мотивації в суспільстві є складним комплексом, який включає численні фактори, що стимулюють рівень активності працівників. При цьому кожен із цих факторів має неоднозначний вплив на окремих осіб. Однак найбільш ефективною є мотиваційна система, яка базується на поєднанні інтересів працівників як індивідуально, так і в колективному контексті, з урахуванням загальних суспільних інтересів [57]. Така система мотивації сприяє не тільки підвищенню престижу підприємства, розвитку його конкурентоспроможності та вирішенню соціальних і трудових питань, а й стимулює особисті прагнення працівників до професійного розвитку, покращення матеріального становища і досягнення кар'єрних висот.

Вважаємо, що забезпечення ефективної мотивації на підприємстві можливе лише за умови інтеграції матеріальних стимулів із стратегічними цілями цього підприємства. Тільки таким чином можна забезпечити гармонійне поєднання інтересів працівників з перспективами розвитку суб'єкта господарювання, що дасть змогу досягти високих результатів у реалізації стратегічних завдань. Стійкий

стратегічно-конкурентоспроможний розвиток підприємства може бути досягнутий виключно шляхом імплементації системно-комплексного підходу до формування та ефективної реалізації потенціалу множинних детермінант конкурентних переваг, зокрема ціннісно-орієнтаційного, екологічного, соціального, інтелектуального, менеджерського, організаційно-поведінкового та інтерактивно-взаємодіючого характеру, інтегрованих у цілісну синергетичну парадигму їх органічної єдності та взаємозумовленості [41, с. 8-9].

Основною цільовою орієнтацією системи матеріального стимулювання персоналу є підвищення продуктивності праці, яка виступає ключовим індикатором ефективності управління трудовим потенціалом і повинна розглядатися як результативна детермінанта економічної діяльності. Реалізація комплексу заходів, спрямованих на зростання продуктивності праці, обумовлює підвищення ефективності господарської діяльності, зокрема сприяє зростанню рівня рентабельності сільськогосподарських підприємств. Водночас система соціальних пільг і гарантій, що переважно пропонується працівникам цих підприємств, функціонує фрагментарно та використовується не в повному обсязі, що унеможливорює формування у працівників галузі стійкого відчуття соціальної захищеності й істотно знижує мотиваційний потенціал праці. У контексті зазначеного актуалізується необхідність впровадження на сільськогосподарських підприємствах інструментів додаткового соціального стимулювання, зокрема розширення спектра соціальних гарантій і пільг. Такий підхід сприятиме залученню нових кадрів, мінімізації плинності персоналу та формуванню стійких мотиваційних стимулів до продуктивної праці [52, с. 13].

Основні матеріальні фактори системи трудової мотивації можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на мотивацію як окремих працівників, так і колективу загалом для досягнення стратегічних цілей сільськогосподарського підприємства. Наприклад, якщо підприємство має статус товариства з обмеженою відповідальністю, інструментом матеріального задоволення пра-



цівників, що сприяє їх залученню до активної участі в реалізації економічних завдань підприємства, може слугувати виплата дивідендів.

Важливим елементом економічних факторів мотивації залишається оплата праці, що є ключовим інструментом у системі мотиваційного механізму. Заробітна плата продовжує бути основним джерелом фінансового доходу працівників сільськогосподарських підприємств. Система оплати праці складається з основної, додаткової та заохочувальної оплати, що забезпечують баланс між якістю та обсягом виконаної праці і відповідною оплатою, стимулюючи підвищення рівня трудової активності персоналу.

Основна заробітна плата передбачає винагороду, нараховану за тарифними ставками, посадовими окладами з урахуванням кількісних і якісних характеристик виконаної роботи. Додаткова оплата застосовується як доповнення до основної з метою посилення матеріальної зацікавленості працівників у зростанні обсягів виробництва та підвищенні загальних показників діяльності підприємства.

Досягнення зростання продуктивності праці в аграрному секторі може бути забезпечено через підвищення фондоозброєності зайнятих у підприємствах галузі працівників. Як зазначає О. Захарчук, для забезпечення високої якості продукції з мінімальною собівартістю необхідне використання сучасної ресурсозберігаючої техніки, що дає змогу знизити трудомісткість виробництва. В умовах високого рівня механізації сільськогосподарського виробництва досягаються високі врожаї при низьких витратах, однак техніка для обробітку різних культур не є взаємозамінною, що підкреслює важливість ефективного оснащення сільськогосподарських підприємств технікою для підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва [58, с. 51].

Вважаємо, що на рівень трудового потенціалу в аграрному секторі істотно впливають якість професійної підготовки працівників сільськогосподарських підприємств, а також рівень безробіття в сільській місцевості. Також відзначимо, що трудовий потенціал сільського господарства України включає в себе не лише мо-

жливості сільського населення, але й здатність сезонних робітників до реалізації їхньої трудової діяльності в аграрному секторі.

Сезонність аграрного виробництва зумовлює значні коливання потреби в трудових ресурсах. Це негативно відбивається на загальному рівні безробіття в країні й у сільській місцевості зокрема. Така ситуація, як ми вважаємо, не сприяє належній мотивації працівників і, як наслідок, знижує рівень підготовленості трудових ресурсів. На наш погляд, формування трудового потенціалу залежить від соціально-економічних чинників. Для залучення молодих фахівців у сферу сільського господарства необхідно значно покращити соціально-побутові умови проживання в сільській місцевості.

Для підвищення трудового потенціалу в сільській місцевості необхідна державна програма, спрямована на підтримку соціальної та транспортної інфраструктури, розвиток медичних послуг і покращення рівня освіти. Доцільно впровадити спеціальні соціальні стандарти, які б підвищили привабливість проживання і праці в сільській місцевості. Однак, враховуючи сучасні реалії, слід адаптувати ці заходи до умов, пов'язаних з викликами воєнного стану. Така програма повинна враховувати не лише розвиток аграрного сектору та підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, але й сприяти відновленню сільських територій, забезпеченню продовольчої безпеки та підтримці стабільності в умовах повоєнного відродження України.

Ефективне використання трудового потенціалу значною мірою залежить від рівня професійної компетентності працівників підприємства. Підвищення трудового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах досягається завдяки систематичному підвищенню кваліфікації, професійній підготовці та перепідготовці працівників. Одним з важливих стимулів для зростання професійної компетентності робітників є можливість підвищення заробітної плати в результаті набуття нових навичок та знань. Слід зазначити, що, попри зацікавленість сільськогосподарських підприємств у висококваліфікованих кадрах, значна їх частка надає перева-

гу найму вже підготовлених спеціалістів замість інвестування у внутрішнє професійне навчання. Це зумовлено ризиком зміни робочого місця підготовленим працівником, що може призвести до втрат підприємством коштів, які було вкладено в його підготовку.

На нашу думку, запровадження податкових пільг для сільськогосподарських підприємств, спрямованих на професійне навчання робітників, не принесе значних результатів, оскільки це може спричинити недофінансування сільських бюджетів. Підвищення кваліфікації працівників у сфері аграрного виробництва є вигідним державі, адже воно сприяє створенню привабливих робочих місць у сільській місцевості. Для підприємств покращення кваліфікаційного рівня працівників забезпечує підвищення продуктивності праці та якості продукції, а для самих працівників підвищення кваліфікації створює можливості для зростання доходів та кар'єрного розвитку.

Вважаємо, що вдосконалення системи професійної підготовки і перепідготовки працівників сільського господарства є важливим кроком для стимулювання трудової активності та підвищення попиту на аграрні кадри. Вирішальну роль у цьому процесі має відігравати держава. Державна атестація кадрів у аграрному секторі стане важливим елементом у забезпеченні відповідальності працівників за рівень їх професійної підготовки та сприятиме систематичному підвищенню їхньої кваліфікації [196, с. 4].

Варто відзначити, що поточні та перспективні плани, які формуються сільськогосподарськими підприємствами і визначають обсяги залучення персоналу, повинні не лише враховувати заплановані обсяги виробництва, але також охоплювати потребу господарства в трудових ресурсах для забезпечення сталого й ефективного функціонування.

Формування комплексної системи організації використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств України в умовах війни вимагає стратегічного підходу, що відповідає сучасним викликам, зокрема нестабільності економі-

чного середовища, деформації ринкових відносин та необхідності адаптації до зовнішньоекономічних та внутрішніх змін. Основою для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів повинен стати механізм, який дає змогу мобілізувати існуючий трудовий потенціал, підвищити його продуктивність та адаптувати його до умов воєнного часу з одночасним забезпеченням відновлення й розвитку аграрного сектора після завершення військових дій. З огляду на значущість сільського господарства для економічної стабільності України, розробка комплексного економічного механізму підвищення ефективності використання трудових ресурсів є необхідною умовою для забезпечення продовольчої безпеки та відновлення аграрного сектору (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Економічний механізм підвищення ефективності використання  
трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах**

| Основні елементи                                                | Дії та заходи                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Формування принципів ефективного управління трудовими ресурсами | Впровадження в систему управління трудовими ресурсами принципів мобільності, гнучкості та адаптивності, що підвищить здатність управлінських структур оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.                                                                    |
|                                                                 | Створення системи моніторингу трудових ресурсів, що дає змогу оперативно оцінювати ефективність їх використання, враховуючи можливі зміни в персональному складі та процесі праці (тривалості робочого часу, змін у фондоозброєності працівників тощо).                          |
|                                                                 | Використання принципів адаптивного управління для оптимального розподілу трудових ресурсів відповідно до виробничих потреб та зовнішніх викликів, зокрема забезпечення гнучкості в розподілі робочої сили між різними підрозділами для виконання поставлених виробничих завдань. |

Продовження таблиці 3.8

| 1                                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організація використання трудових ресурсів в умовах воєнного стану         | <p>На макро- і мезорівні – формування потенціалу трудових ресурсів для реалізації стратегічних цілей аграрного сектору (забезпечення продовольчої безпеки країни, реалізації експортного потенціалу агропромислового комплексу).</p> <p>На мікрорівні (підприємств) – оперативне коригування планів розвитку підприємства з урахуванням змін у складі трудових ресурсів, процесів на ринку праці в період воєнного стану.</p> |
| Інноваційні підходи до професійного навчання та перепідготовки працівників | Впровадження дистанційних форм навчання та перепідготовки для працівників аграрного сектору, що дасть змогу підтримувати високий рівень кваліфікації працівників.                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                            | Використання онлайн-курсів, електронних тренажерів, відеоуроків для забезпечення безперервності навчання та перепідготовки на всіх етапах виробничого процесу незалежно від умов роботи, що допоможе підтримувати постійну конкурентоспроможність персоналу.                                                                                                                                                                  |
|                                                                            | Гнучка перепідготовка працівників для суміжних галузей, де працівники можуть бути залучені до нових професій у разі потреби, зокрема в сфері логістики, переробки сільськогосподарської продукції, при впровадженні інноваційних технологій агровиробництва.                                                                                                                                                                  |
| Запровадження соціального партнерства та гарантій для працівників          | Створення системи соціальних гарантій та компенсацій для працівників сільськогосподарських підприємств, які спрямовані на підтримання високої мотивації працівників. Включає й заходи з соціальної підтримки працівників, що постраждали від воєнних дій.                                                                                                                                                                     |
|                                                                            | Впровадження механізмів соціального партнерства, що дають змогу організувати міжсекторну взаємодію між підприємствами, профспілками та місцевими громадами, передбачають залучення додаткових механізмів підтримки та розвитку місцевого соціуму в кризовий період.                                                                                                                                                           |
|                                                                            | Створення робочих місць через державні програми підтримки та фінансування на умовах партнерства, що дасть змогу зберегти соціальну стабільність у сільському господарстві та на сільських територіях.                                                                                                                                                                                                                         |

Продовження таблиці 3.8

| 1                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Механізми моніторингу використання трудових ресурсів та їх адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища | Запровадження постійного моніторингу умов використання трудових ресурсів, зокрема змін на ринку праці з метою оновлення за потреби стратегії організації використання персоналу на підприємстві.                                                                              |
|                                                                                                              | Використання аналітичних інструментів для оцінки динаміки продуктивності праці та інших результатів трудового процесу, що дає змогу оптимізувати рішення щодо використання персоналу з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства. |

Джерело: власна розробка автора.

Варто відзначити, що економічний механізм підвищення ефективності використання трудових ресурсів передбачає не лише адаптацію до нових викликів, а й використання інноваційних технологій та практик у навчанні, організації праці та соціальному захисті працівників. Тому тільки через систематичне, всебічне вдосконалення управлінських практик та інтеграцію стратегічного планування можна забезпечити стійке функціонування сільськогосподарських підприємств.

У процесі формування політики використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах необхідно враховувати ключові аспекти, які спрямовані на підвищення ефективності їх використання. Впровадження ефективної кадрової політики для сільськогосподарських підприємств вимагає активізації їхньої підприємницької діяльності, що особливо актуально для малих за розмірами суб'єктів господарювання. Основні кроки, які необхідні для досягнення ефективного використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах, включають:

1. Забезпечення кадрових потреб. Варто відзначити важливість оптимального комплектування працівниками виробничих підрозділів відповідно до їхніх специфічних потреб, враховуючи змінені умови через війну та обмежену мобільність робочої сили. Також важливо забезпечити баланс між кваліфікацією працівників

та вимогами до їхніх компетенцій, а також ефективно інтегрувати до підприємств зовнішніх працівників (у тому числі через використання сезонних працівників або тимчасових контрактів у критичні періоди). Іншим важливим аспектом є створення механізмів взаємодії між роботодавцями та працівниками з урахуванням специфічних потреб обох сторін у контексті обмежених ресурсів і безпеки під час війни, де важливо забезпечити діалог, в якому враховуватимуться інтереси і потреби кожної сторони.

2. Розробка заходів щодо раціонального використання трудових ресурсів. Система кадрового забезпечення має ґрунтуватися на чітко спланованих стратегіях, зокрема на основі прогнозування потреб у трудових ресурсах у різних виробничих підрозділах з існуючих реалій. Важливим є застосування інструментів прогнозування, що дають змогу своєчасно визначати необхідну кількість працівників для забезпечення виконання критичних виробничих процесів. У зв'язку з цим необхідно мати раціональний механізм додаткового залучення кадрів у екстрених ситуаціях. Останній може передбачати й оперативне переміщення робочої сили між підрозділами залежно від актуальних виробничих завдань, зокрема у разі зміни обсягу робіт через зовнішні фактори.

3. Реалізація демократичної політики. Демократичні підходи в політиці використання трудових ресурсів мають полягати в прозорості кадрових процедур, доступності інформації для працівників, а також у створенні механізмів зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом. Цей зв'язок повинен забезпечувати працівникам підприємств можливість висловлювати свої пропозиції щодо покращення умов праці та стратегій розвитку, забезпечення гнучкості та інклюзивності у прийнятті рішень про організацію використання трудових ресурсів.

4. Формування на мезорівні (галузі, регіону) стратегій використання трудових ресурсів. Такі стратегії мають бути зосереджені на досягненні ключових цілей аграрного сектора економіки, зокрема що стосуються забезпечення стабільного виробництва продовольства, ефективного використання потужностей для його ви-

робництва, збереження соціальної стабільності в умовах війни. Важливо на регіональному та національному рівнях визначити пріоритети, які включають підтримку критично важливих сільськогосподарських виробництв.

Підсумовуючи, вищезазначені рекомендації, зазначимо, що ефективна кадрова політика є одним із найважливіших інструментів забезпечення соціально-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Реалізація цієї політики повинна включати:

- визначення загальних вимог, цілей та основних напрямів кадрової політики, зокрема з урахуванням ризиків, пов'язаних із воєнним станом;
- створення інформаційної бази даних для обліку та аналізу кадрових ресурсів, що дасть змогу оперативно коригувати стратегії організації використання персоналу;
- розробку фінансової політики, орієнтованої на підвищення мотивації працівників та їхній соціальний захист, зокрема через програми страхування і підтримки працівників, що можуть бути залучені до роботи в умовах високих ризиків;
- формування політики розвитку кадрів, що сприяє професійному зростанню працівників та передбачає просування на посади відповідно до результатів їх діяльності.

Ефективний розвиток аграрного сектору економіки потребує раціонального використання трудових ресурсів у межах підприємств галузі, що, своєю чергою, сприяє стабільній зайнятості та економічному стимулюванню роботодавців діяти відповідно до кон'юнктури ринку праці. У цьому контексті утримання кваліфікованих кадрів у сільському господарстві має доповнюватися матеріальним і моральним стимулюванням приватних інвесторів, що активно залучаються до створення нових робочих місць у сільській місцевості. Значну роль у забезпеченні ефективного використання трудових ресурсів відіграє трансформація їх зайнятості, яка передбачає організацію роботи сільських жителів за межами основних галузей аг-



рарного сектору, зокрема через вторинну зайнятість, що дає змогу вирішувати проблему сезонного характеру зайнятості.

Рациональне вирішення питань використання трудових ресурсів у сільсько-му господарстві передбачає підготовку кваліфікованих спеціалістів у закладах передвищої освіти, орієнтованих не лише на аграрну галузь, але й на промисловий та невиробничий сектори. Це сприятиме забезпеченню зайнятості трудових ресурсів і розширенню можливостей використання надлишкових кадрів у сфері переробки сільськогосподарської продукції, що є важливим елементом агропромислового комплексу.

Вважаємо за необхідне визначити заходи, спрямовані на підвищення рівня працевлаштування в сільськогосподарських підприємствах із акцентом на інтеграцію осіб з інвалідністю та інших вразливих груп населення (табл. 3.9). Ці заходи, враховуючи специфіку аграрного сектору, орієнтовані на забезпечення рівного доступу до робочих місць шляхом адаптації їх до фізичних потреб працівників, створення програм підвищення кваліфікації та професійного навчання, а також на розвиток інклюзивних практик у рамках аграрної політики. Також підтримка працевлаштування в сільськогосподарських підприємствах передбачає й заходи з набуття працівниками цих підприємств цифрових навичок, що сприятиме інтеграції новітніх технологій в аграрний сектор. Це дасть змогу не тільки покращити якість праці, але й створити нові можливості для професійної реалізації в аграрній галузі.

Таблиця 3.9

**Заходи для підтримки працевлаштування в сільськогосподарських підприємствах**

| Захід                                          | Опис                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                              | 2                                                                                                                                                                                                                    |
| Підтримка працевлаштування осіб з інвалідністю | Розробка політики, спрямованої на забезпечення рівного доступу осіб з інвалідністю до роботи в сільськогосподарських підприємствах через запровадження квот на працевлаштування та спеціалізовані програми навчання. |

Продовження таблиці 3.9

| 1                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адаптація робочих місць для осіб з інвалідністю               | Створення спеціальних робочих місць в сільськогосподарських підприємствах, що відповідають вимогам осіб з інвалідністю, зокрема адаптація механізмів та техніки для зручності працівників з обмеженими фізичними можливостями.                                         |
| Підвищення кваліфікації осіб з інвалідністю                   | Запуск програм навчання та тренінгів для осіб з інвалідністю з метою підвищення кваліфікації та забезпечення їхнього ефективного включення в робочі процеси в сільськогосподарських підприємствах.                                                                     |
| Підвищення рівня мотивації осіб з інвалідністю                | Розробка мотиваційних програм для осіб з інвалідністю, що включають соціальні гарантії, навчання та можливості для кар'єрного росту.                                                                                                                                   |
| Професійне навчання для осіб з інвалідністю                   | Запуск програм професійного навчання для осіб з інвалідністю, щоб забезпечити можливість їх зайнятості в аграрних підприємствах.                                                                                                                                       |
| Розробка стандартів інклюзивності для сільського господарства | Розробка та впровадження стандартів інклюзивності для сільськогосподарських підприємств, що дають змогу створити умови для працевлаштування та роботи осіб з інвалідністю.                                                                                             |
| Покращення інформованості серед роботодавців                  | Проведення кампаній для підвищення обізнаності серед сільськогосподарських підприємств про можливості та переваги працевлаштування осіб з інвалідністю, а також інклюзивні практики.                                                                                   |
| Використання вахтового методу в сільському господарстві       | Залучення осіб з інвалідністю до вахтової роботи на сільськогосподарських підприємствах, зокрема в сезонних роботах з компенсацією витрат на транспорт і проживання, що дасть можливість працювати на територіях з обмеженими можливостями для постійного перебування. |
| Створення підтримуючих програм                                | Реалізація державних програм підтримки працевлаштування в сільському господарстві, включаючи фінансові компенсації роботодавцям за працевлаштування осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб.                                                                  |

Продовження таблиці 3.9

| 1                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підтримка сільськогосподарських підприємств через мікрогранти          | Впровадження програм мікрогрантів для сільськогосподарських підприємств, що займаються розвитком інклюзивних практик, створення нових робочих місць та забезпечення зайнятості осіб з інвалідністю в аграрній сфері.                             |
| Спрощення процедур подання заявок для мікрогрантів                     | Удосконалення процесу подання заявок на мікрогранти для підтримки сільськогосподарських підприємств, зокрема для впровадження інклюзивних практик, через спрощення процедур та зменшення термінів перевірки.                                     |
| Забезпечення прозорості в оцінці бізнес-планів                         | Введення чітких і прозорих критеріїв для оцінки бізнес-планів, представлених агровиробниками, що дасть змогу забезпечити фінансування перспективних соціально орієнтованих проєктів.                                                             |
| Покращення підготовки кадрів служби зайнятості                         | Проведення тренінгів для працівників служби зайнятості з метою організації підвищення кваліфікації працівників з урахуванням потреб сільськогосподарських підприємств.                                                                           |
| Підтримка тимчасових громадських робіт на селі                         | Розвиток програм тимчасових громадських робіт з фокусом на розвиток інфраструктури в сільській місцевості, що створює можливості для працевлаштування трудових ресурсів.                                                                         |
| Розширення інформаційної підтримки сільськогосподарських підприємств   | Впровадження цифрових технологій для забезпечення доступу до онлайн-послуг, таких як реєстрація вакансій, подання заявок на гранти та доступ до професійних курсів і тренінгів для працевлаштування на сільськогосподарських підприємствах тощо. |
| Розвиток цифрових навичок працівників аграрного сектору                | Організація тренінгів і навчальних курсів для працівників сільськогосподарських підприємств щодо використання нових технологій, зокрема систем точного землеробства та інших інновацій.                                                          |
| Оновлення трудового законодавства з урахуванням цифрових трансформацій | Стимулювання форм зайнятості, що виникають у результаті діджиталізації аграрного сектору, зокрема передбачають дистанційну роботу, застосування автоматизованих систем у сільському господарстві.                                                |

Продовження таблиці 3.9

| 1                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підтримка ветеранів війни в сільському господарстві              | Організація курсів для ветеранів війни для адаптації до роботи на сільськогосподарських підприємствах, що включає навчання для зайнятості у видах діяльності, де є дефіцит робочої сили.                                                                               |
| Підтримка малого та середнього бізнесу в сільському господарстві | Створення програм фінансової підтримки для малих та середніх сільськогосподарських підприємств, що дасть змогу забезпечити створення нових робочих місць.                                                                                                              |
| Зниження витрат для роботодавців при наймі літніх працівників    | Запровадження пільгових режимів оподаткування для сільськогосподарських підприємств, що наймають працівників пенсійного віку. Це стимулюватиме роботодавців використовувати досвід та знання літніх людей, зменшивши соціальні відрахування та податкове навантаження. |

Сформовано автором на основі джерел: [44; 72; 98; 103].

Таким чином, можемо відзначити, що стратегічний розвиток трудового потенціалу є критичним чинником для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Розробка й реалізація відповідних стратегій вимагає інтегрованого підходу та активної участі всіх зацікавлених сторін. Зазначені стратегії повинні передбачати розвиток професійних навичок працівників та їхню перепідготовку, що дає змогу підвищити їх кваліфікацію та здатність адаптуватися до змін у галузі. Ці стратегії повинні враховувати й потреби розвитку інших складових економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Результатом реалізації таких стратегій буде підвищення ефективності використання не тільки трудового потенціалу, а й економічного потенціалу підприємств загалом.

### **3.3. Формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств на основі розвитку їхнього економічного потенціалу**

Діяльність усіх сільськогосподарських підприємств здійснюється в умовах конкурентного середовища. Результати цієї діяльності тісно корелюють з характеристиками конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, формуючи основні орієнтири щодо їхнього подальшого розвитку. Оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на інтегрованому врахуванні низки показників. Серед них індикаторами конкурентоспроможності є висока виробнича ефективність, здобута завдяки впровадженню сучасних технологій, новітнього обладнання та висококваліфікованого персоналу. Слід також виходити з того, що здатність підприємства утримувати стабільні позиції на ринку та досягати високих результатів є не лише результатом впровадження інновацій у їх діяльності, а й залежить від чіткого розуміння сутності конкурентних переваг.

Серед вітчизняних науковців відсутні єдині підходи до визначення терміну «конкурентоспроможність». З позиції дослідження ефективності використання економічного потенціалу найбільш контекстним є визначення конкурентоспроможності підприємства, яку С. Покропивний пропонує розглядати як «інтегративну здатність підприємства здійснювати ефективну господарську діяльність і досягати високих економічних результатів у конкурентному середовищі» [49, с. 350]. Конкурентоспроможність підприємств є квінтесенцією використання та реалізації підприємством його конкурентних переваг [95, с. 49], а конкурентні переваги – сукупністю оптимальних комбінацій ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, земельних, фінансових), його компетенцій (управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових) та способів їх раціонального використання, що «забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами» [81, с. 52].

Таким чином, формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств нерозривно пов'язане з їхнім економічним потенціалом, котрий можна розглядати як сукупність ресурсних, технологічних, управлінських та інноваційних можливостей, що забезпечують ефективну діяльність суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі. Конкурентні переваги виникають унаслідок реалізації внутрішніх резервів підприємства, які базуються на його економічному потенціалі. Економічний потенціал підприємства є мультифакторною системою, яка включає фінансові, матеріально-технічні, людські, інформаційні ресурси та управлінські можливості, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку. Відповідно, формування конкурентних переваг відбувається шляхом ефективного використання наступних компонентів економічного потенціалу:

- фінансових ресурсів, що визначають здатність підприємства до інвестування в нові технології, розвиток виробничих потужностей, підвищення якості продукції;
- ресурсного потенціалу, що включає як матеріальні ресурси, так й інтелектуальний капітал, управлінські компетенції, інноваційні можливості, а також інформаційні технології, які сприяють підвищенню продуктивності та ефективності операційної діяльності;
- людського капіталу як одного із ключових факторів, що визначають рівень інноваційної діяльності та здатність підприємства до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища;
- інформаційних ресурсів та управлінських технологій, що сприяють оперативному прийняттю рішень і підвищенню гнучкості підприємства у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Отже, економічний потенціал є основою для формування конкурентних переваг підприємства, визначаючи його здатність до стійкого функціонування в умовах конкурентного середовища та досягнення стратегічних цілей. Розвиток і використання економічного потенціалу сприяє підвищенню конкуренто-

спроможності підприємства через створення стійких конкурентних переваг, що дає змогу ефективно функціонувати на ринку та забезпечувати довгострокову прибутковість.

Розвиток сільськогосподарських підприємств вимагає належного інформаційного забезпечення його здійснення. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств неможливе без інтеграції сучасних інформаційних технологій у процеси організації їхньої господарської діяльності. У табл. 3.10 представлено зміст інформаційного забезпечення досягнення основних завдань розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті зміцнення їхньої конкурентоспроможності.

Таблиця 3.10

**Завдання та напрями інформаційного забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств як чинника зміцнення їх конкурентоспроможності**

| Завдання                               | Напрями інформаційного забезпечення                                                                                                 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                      | 2                                                                                                                                   |
| Зміцнення фінансово-економічного стану | Автоматизація процесів збору та обробки фінансових даних про процеси в сільському господарстві.                                     |
|                                        | Впровадження сучасних аналітичних інструментів для ідентифікації та прогнозування фінансових ризиків в аграрному секторі економіки. |
|                                        | Використання програмного забезпечення для управління фінансовими потоками сільськогосподарських підприємств.                        |
|                                        | Створення баз даних для моніторингу фінансових показників сільськогосподарських підприємств.                                        |
| Впровадження інноваційних технологій   | Моніторинг та впровадження технологічних інновацій у сільськогосподарському виробництві.                                            |
|                                        | Використання штучного інтелекту для аналізу даних і прийняття рішень у господарській діяльності.                                    |
|                                        | Створення інформаційних платформ для обміну знаннями стосовно застосування інноваційних технологій.                                 |
|                                        | Запровадження автоматизованих систем моніторингу технологічного стану обладнання та техніки.                                        |

Продовження таблиці 3.10

| 1                                                                         | 2                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробництво високоякісної сільсько-господарської продукції                | Використання сучасних ІТ-рішень для моніторингу якості сільськогосподарської продукції.                                               |
|                                                                           | Впровадження автоматизованих систем контролю якості на всіх етапах виробничого процесу.                                               |
|                                                                           | Впровадження електронних систем сертифікації сільськогосподарської продукції.                                                         |
|                                                                           | Використання аналітичних інструментів для оцінки відповідності аграрної продукції стандартам якості.                                  |
| Розширення інвестиційних можливостей                                      | Використання електронних платформ для залучення інвесторів у сільське господарство.                                                   |
|                                                                           | Створення інформаційних систем для управління інвестиційними проєктами в агросекторі.                                                 |
|                                                                           | Використання цифрових інструментів для проведення економічного аналізу інвестицій у сільськогосподарські підприємства.                |
| Збільшення експорту сільськогосподарської продукції                       | Впровадження інформаційних систем та міжнародних баз даних для моніторингу зарубіжних ринків агропродовольчої продукції.              |
|                                                                           | Використання програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання в агросекторі.                                              |
|                                                                           | Застосування цифрових платформ для інтеграції з міжнародними логістичними системами.                                                  |
| Запровадження стандартів якості у сільському господарстві                 | Впровадження ІТ-систем для контролю стандартів якості сільськогосподарської продукції.                                                |
|                                                                           | Автоматизація систем сертифікації та аудиту якості агропродовольчої продукції.                                                        |
|                                                                           | Залучення інформаційних інструментів для навчання працівників сільськогосподарських підприємств вимогам стандартів.                   |
|                                                                           | Використання спеціалізованих баз даних для управління документами про стандарти в агросекторі.                                        |
| Модернізація матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств | Використання інформаційних систем для управління матеріальними ресурсами сільськогосподарських підприємств.                           |
|                                                                           | Моніторинг стану технічного обладнання на сільськогосподарських підприємствах за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. |
|                                                                           | Автоматизація закупівель і постачання матеріально-технічних ресурсів у сільському господарстві.                                       |
|                                                                           | Інформаційна підтримка процесу оновлення обладнання через системи управління активами аграрних підприємств.                           |



Продовження таблиці 3.10

| 1                                                                       | 2                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обґрунтування конкурентних стратегій сільсько-господарських підприємств | Використання інформаційних систем для аналізу конкурентного середовища в агросекторі.                                                  |
|                                                                         | Використання даних для формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.                                              |
|                                                                         | Створення цифрових платформ для вдосконалення маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств.                               |
| Забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств      | Використання програмних систем для забезпечення кібербезпеки.                                                                          |
|                                                                         | Моніторинг економічних ризиків у аграрному секторі через інформаційно-аналітичні платформи.                                            |
|                                                                         | Створення захищених баз даних для зберігання комерційної інформації підприємств.                                                       |
|                                                                         | Інформаційна підтримка заходів з управління ризиками у сільськогосподарських підприємствах.                                            |
| Цифровізація процесів у сільськогосподарських підприємствах             | Автоматизація бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств через ERP-системи.                                                     |
|                                                                         | Впровадження хмарних технологій для зберігання та обробки даних у сільському господарстві.                                             |
|                                                                         | Використання мережових рішень для інтеграції управлінських процесів у агросекторі.                                                     |
|                                                                         | Запровадження цифрових платформ для взаємодії з партнерами та клієнтами сільськогосподарських підприємств.                             |
| Підвищення ефективності використання трудових ресурсів                  | Створення інформаційних систем для управління персоналом (HRM-системи) у сільськогосподарських підприємствах.                          |
|                                                                         | Використання програмного забезпечення для планування і розподілу робочої сили в аграрному секторі економіки.                           |
|                                                                         | Автоматизація систем оцінки продуктивності праці працівників та планування кар'єрного зростання у сільськогосподарських підприємствах. |
|                                                                         | Моніторинг ефективності праці за допомогою аналітичних систем.                                                                         |
|                                                                         | Використання ІТ-рішень для організації дистанційної роботи та гнучких графіків у сільськогосподарських підприємствах.                  |
|                                                                         | Використання сучасних платформ для покращення комунікацій між персоналом та менеджментом підприємств.                                  |
|                                                                         | Інформаційна підтримка заходів із залучення та утримання молодих фахівців у сільськогосподарських підприємствах.                       |

Джерело: власна розробка автора.

У контексті стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств основні напрями інформаційного забезпечення цього розвитку повинні зосереджуватися на максимальній інтенсифікації інформаційних потоків та на організації глибокої аналітичної обробки всього обсягу інформації, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні процеси. Це вимагає побудови ефективної внутрішньої інформаційної архітектури та гармонізації всіх інформаційно-комунікаційних ланцюгів, що є необхідними для безперебійного функціонування організації.

В Україні, яка володіє значним потенціалом у сфері сільського господарства, активно реалізують ініціативи розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у галузі. Проте, незважаючи на певні досягнення, розвиток інноваційних ІКТ в аграрному секторі України поки що не досяг рівня передових країн. До основних обмежень, які стримують ефективне впровадження ІКТ, належать недостатнє фінансування, відсутність достатніх знань і навичок серед менеджерів та фахівців сільськогосподарських підприємств, а також недостатньо розвинута відповідна інфраструктура. Однак розвиток цієї сфери має значний потенціал і може стати важливим фактором для підвищення ефективності та стійкості аграрного сектору економіки України в майбутньому.

Слід зазначити, що реалізація поставлених стратегічних завдань можлива за досягнення сільськогосподарськими підприємствами вищого порівняно з існуючим економічного та технологічного рівня. Це, своєю чергою, вимагає ефективного впровадження сучасних інформаційних систем, які забезпечують інтеграцію та обробку інформації на всіх етапах управлінських і виробничих процесів. Як результат, підвищення конкурентоспроможності підприємств відбудеться через оптимізацію функціонування інформаційних систем, що сприятиме швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища та оптимізації внутрішніх процесів.

Ключовим аспектом при розробці інформаційного забезпечення є уніфікація основних елементів системи, що необхідні для досягнення високої ефективності та стабільності інформаційних потоків. До таких елементів відносяться: терміноло-

гічний апарат, мови запису даних, алгоритми і програми для обробки інформації, класифікація різних видів даних, а також форми документообігу, обліку та звітності. Уніфікація цих елементів сприяє оптимізації горизонтальних і вертикальних комунікацій між учасниками процесу на всіх рівнях управління, забезпечуючи надійний та своєчасний обмін інформацією.

Однією з основних переваг такої системи є підвищення наочності та прозорості результатів, як кінцевих, так і проміжних, що дають змогу здійснювати ефективний контроль на всіх етапах виробництва та управління, що сприяє наданню зворотного зв'язку в реальному часі та полегшує оперативне реагування на зміни. Важливим критерієм ефективності інформаційної системи є її здатність відповідати обсягу оброблюваної та сприйнятої на всіх рівнях управління інформації. Це включає узгодження вихідних даних із показниками статистичних систем, що дають змогу зменшити похибки та забезпечити багаторазове використання даних після їх одноразового введення.

Система інформаційного забезпечення сільськогосподарських підприємств повинна функціонувати як гнучка, динамічна структура, здатна оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також до змінюваних вимог, що виникають у процесі її функціонування. Це передбачає здатність системи оперативно інтегрувати нові ресурси, такі як матеріали та енергія, а також реагувати на зміни впливів на навколишнє середовище, включаючи нові нормативні вимоги та технічні засоби для обробки, передачі, зберігання і видачі інформації. Такий підхід дає змогу забезпечити високу адаптивність і актуальність інформаційної системи в умовах швидких змін і постійного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, що, своєю чергою, забезпечує стійкість, ефективність і конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

Однією з ключових складових економічного розвитку та джерелом формування конкурентних переваг підприємств є впровадження суб'єктами господарювання інновацій. Інноваційна активність підприємств дає змогу не лише задоволь-

няти існуючі потреби ринку, а й створювати нові, що сприяє стійкому розвитку та зростанню економіки. Результатом інноваційного розвитку є формування інноваційного потенціалу підприємства, який, як зазначали, інтегрується в усі інші компоненти економічного потенціалу суб'єкта господарювання.

Забезпечує систематизацію підходів до з'ясування змісту інноваційного розвитку і дослідження цього багатовимірного явища чітке теоретичне визначення та класифікація інновацій. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інновації визначаються як новостворені, застосовані або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що суттєво поліпшують структуру та якість виробничих процесів або соціальної сфери (ст. 1) [123]. Ця дефініція ілюструє сутність інновацій як результативної зміни, що створює нові можливості для підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання. З огляду на багатоаспектність інноваційної діяльності, класифікація є необхідним інструментом для наукового аналізу та практичного застосування (дод. II).

Серед великої кількості видів інновацій, класифікованих за різними ознаками, доцільно виділити технологічні. Вони включають нові або вдосконалені технологічні процеси, продукти та рішення, які підвищують продуктивність, ефективність використання ресурсів та загальну конкурентоспроможність підприємств. Технологічні інновації відіграють важливу роль у розвитку системи аграрного виробництва, оптимізації економічного потенціалу підприємств. Це, зокрема, стосується техніко-технологічних інновацій, спрямованих на удосконалення технологій виробництва сільськогосподарської продукції.

Сучасні виклики ринкового середовища вимагають від суб'єктів аграрного виробництва активного впровадження інноваційних рішень. Однак сукупність системних проблем, зокрема зношення матеріально-технічної бази багатьох аграрних підприємств, нерівноцінний обмін сільськогосподарської продукції на проми-

слові ресурси, суттєво звужує фінансово-інвестиційні можливості суб'єктів сільського господарства та знижує їхню інноваційну активність. Враховуючи ці обставини, стає необхідним пошук нових факторів інноваційно-інвестиційного розвитку, що, своєю чергою, дасть змогу значно активізувати інвестиції в нові технології та інші ресурси, які необхідні для модернізації та прогресу аграрного сектору [193, с. 82].

Активізація інноваційних процесів у сільському господарстві повинна розглядатися як основа підвищення продовольчої безпеки держави, що спрямована на забезпечення населення якісною агропродовольчою продукцією в достатніх обсягах та задоволення потреб промисловості в сировині. Зростання ефективності аграрної сфери безпосередньо залежить від впровадження сучасних технологічних рішень. Постійне зростання цін на паливо, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, насіння та інші матеріально-технічні ресурси змушує сільськогосподарські підприємства шукати способи раціональнішого використання цих ресурсів та стимулює їх до впровадження інноваційних технологій. Використання інновацій у сільському господарстві сприяє підвищенню дохідності з одного гектара завдяки оптимізації витрат матеріальних ресурсів, які формують собівартість продукції, а також максимізації урожайності.

Впровадження в систему аграрного виробництва інноваційних технологічних рішень формує матеріальну базу для розвитку технологічних укладів – «Сільське господарство 4.0» та в майбутньому «Сільське господарство 5.0». Вони ґрунтуються на інтеграції автономних машин, доповненої реальності (AR), Інтернету речей (IoT), дронів і супутників [135, с.183, 161, с.154]. Варто відзначити, що ці інновації сприяють глибокій автоматизації всіх етапів виробничих процесів, даючи змогу оптимізувати управління сільськогосподарськими операціями завдяки точному аналізу даних. Дані, збережені у хмарних системах, слугують ключовим елементом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів і раціоналізації використання ресурсів.

Світовий досвід дає численні приклади застосування інноваційних цифрових технологій в аграрному бізнесі. Такі системи, як «Corteva Agriscience» у США, демонструють успішні приклади використання ШІ для розробки стійких до посухи сортів насіння [176]. «Indigo Agriculture» пропонує платформу точного землеробства, що оптимізує використання добрив, насіння та хімікатів на основі аналізу даних [179]. Подібні приклади ілюструють, як інноваційні підходи сприяють зниженню витрат та підвищенню врожайності сільськогосподарських культур.

Значна роль належить цифровим платформам для торгівлі продовольством. Наприклад, американська платформа «LocalHarvest» забезпечує пряму взаємодію між фермерами та покупцями, що сприяє підвищенню рентабельності та зменшенню продовольчих втрат [184]. Такі платформи забезпечують ефективну логістику і маркетинг, що суттєво знижує витрати фермерів. Продовольчі трекери, як от «Food Sentry», допомагають відстежувати умови зберігання та транспортування продуктів, що є ключовим аспектом забезпечення продовольчої безпеки. Їхнє застосування дасть змогу підвищити прозорість ланцюгів постачання та зміцнити довіру до української сільськогосподарської продукції на міжнародних ринках.

Інновації у сфері мобільних додатків для фермерів також заслуговують на увагу. Наприклад, «MyJohnDeere» дає змогу фермерам ефективно керувати своєю технікою та отримувати актуальні дані про поля, а «Climate FieldView» надає рекомендації щодо забезпечення оптимізації внесення добрив на основі аналізу кліматичних даних. Завдяки цьому фермери можуть підвищити продуктивність та знизити витрати на добрива до 15% [12, с.225].

Сьогодні в рослинництві неможливо досягти стійких конкурентних переваг, орієнтуючись на застосування традиційних механічних засобів. Досягти високої ефективності виробництва дають змогу лише технології точного землеробства. Вони передбачають застосовувати електронних автоматизованих систем та GPS для контролю та управління процесом вирощування сільськогосподарських культур. Окрім інформаційної підтримки ці системи забезпечують дотримання агропе-

хнічних вимог для досягнення запланованих врожаїв з високими якісними характеристиками.

Точне землеробство як складова інноваційної парадигми відображає еволюцію аграрного сектору через впровадження комплексних інтегрованих систем управління виробничими процесами. Точне землеробство (Precision Farming) є інноваційною сільськогосподарською системою, заснованою на досягненнях інформаційних технологій, яка дає змогу здійснювати автоматизоване управління тракторами та сільськогосподарською технікою, використовуючи сенсорні технології та повну комп'ютеризацію всіх аспектів аграрного менеджменту. Головною метою точного землеробства є оптимізація агротехнологій та стабілізація продуктивності агроценозів при мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Така система не лише підвищує ефективність сільськогосподарських операцій, але й сприяє зростанню економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств за рахунок оптимізації ресурсів та підвищення продуктивності, що, своєю чергою, відображається на глобальній конкурентоспроможності галузі [109, с. 30; 151].

Основні принципи точного землеробства передбачають дистанційне управління мобільною сільськогосподарською технікою, вибіркове внесення добрив та засобів захисту рослин залежно від характеристик рослин та родючості ґрунту на різних ділянках поля. За статистичними даними, у США та Німеччині близько 70-80% сільськогосподарських підприємств застосовують різні елементи точного землеробства. У країнах Європи такі технології використовуються на полях від 0,5 га, і, «попри їх високу вартість, інвестиції окуповуються протягом року» [14]. В Україні основними користувачами технологій точного землеробства є великі сільськогосподарські підприємства, де впровадження систем точного землеробства дає значно вищий економічний ефект у порівнянні з малопотужними господарствами.

У дод. К наведені дані про очікувані ефекти застосування ключових елементів технологій точного землеробства в сільськогосподарських підприємствах. Ці

інноваційні за змістом технології здатні помітно підвищити ефективність виробництва продукції рослинництва. Вони забезпечують автоматизацію виробничих процесів, оптимізацію витрат ресурсів за рахунок зменшення використання матеріалів та енергоносіїв. Економічна ефективність застосування інноваційних систем точного землеробства, таких як автопілоти, агрокоптери та диференційовані сівалки, полягає в значному скороченні витрат часу, насіння, пального і добрив, що, своєю чергою, сприяє зниженню собівартості продукції. Завдяки високоточним обчислювальним і оптичним системам вдається локалізувати вплив обробки лише на необхідні ділянки, що мінімізує витрати на засоби захисту рослин та знижує ризик деградації ґрунту. Економічна доцільність використання технологій точного землеробства особливо помітна для великих сільськогосподарських підприємств, де інвестиції в інноваційне обладнання швидко окуповуються завдяки ефекту масштабу виробництва. Однак, як зазначали, у світовій практиці елементи точного землеробства впроваджують і невеликі агровиробники. В Україні економічно доцільним є їхнє застосування підприємствами з площею ріллі від 300 га [168].

Сучасні тенденції розвитку аграрного сектора в Україні зумовлюють необхідність впровадження ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту, таких як no-till, mini-till, strip-till та verti-till. Використання цих методів дає змогу сільськогосподарським підприємствам не лише підвищити економічну ефективність виробництва, зменшуючи витрати на пальне, а й мінімізувати негативний технологічний вплив на ґрунт, що сприяє підвищенню екологічності аграрного виробництва.

Однак зазначені технології мають і певні обмеження. Серед основних проблем з їх впровадженням слід відзначити високі початкові інвестиції на придбання спеціалізованої техніки, підвищену ймовірність засміченості полів бур'янами та шкідниками. Проте переваги збереження ресурсів є суттєвими: впровадження безполицевої технології дає змогу скоротити витрати пального під час передпосівних робіт на 27%, технології mini-till – на 43%, а no-till – на 86%. Рациональне використання машинно-тракторного парку та оптимальне агрегування техніки сприяють



додатковій економії до 20% паливно-мастильних матеріалів. Застосування комбінованих агрегатів для одночасного обробітку ґрунту, посіву, внесення добрив та пестицидів дає змогу досягти економії пального на рівні 10-15% [25].

Саме застосування інноваційних технологій є ключовим чинником забезпечення стійкості, рентабельності та високого рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [185, с. 33]. Водночас європейські науковці вважають, що впровадження інноваційних рішень, зокрема робототехніки, в сільському господарстві може негативно вплинути на цю галузь, віддаляючи її від традиційних засад та методів ведення аграрного виробництва. Проте слід зазначити, що технологічний розвиток завжди був спрямований на підвищення ефективності та скорочення витрат. Зокрема в минулому процес механізації витіснив частину ручної праці, але водночас забезпечив підвищення її продуктивності [190].

У табл. 3.11 систематизовано основні переваги та недоліки впровадження інноваційних технологій у сільськогосподарських підприємствах, що мають значний вплив на соціальні, економічні та екологічні процеси в галузі та її оточенні. Технологічні інновації, з одного боку, сприяють зростанню продуктивності праці, розвитку нових бізнес-моделей, однак, з іншого боку, ці зміни можуть призводити до виникнення певних викликів та труднощів.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у сільське господарство сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню витрат та вдосконаленню комунікаційних процесів, однак піднімає питання про можливі соціальні, психологічні та екологічні наслідки. Для досягнення довготривалих конкурентних переваг сільськогосподарські підприємства повинні впроваджувати інноваційні технології до своїх умов з урахуванням їхнього потенційного впливу на соціальне середовище та навколишню екосистему.

Таблиця 3.11

**Переваги та труднощі в застосуванні технологічних інновацій  
у сільськогосподарських підприємствах**

| Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Труднощі                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення продуктивності праці – впровадження автоматизованих процесів та сучасних технологічних рішень дає змогу зменшити час, необхідний для виконання операцій, та збільшити обсяги виробництва при збереженні високої якості продукції.                                                        | Складність адаптації – перехід до нових технологій може супроводжуватися ментальними труднощами для працівників, однак цей процес можна подолати завдяки навчальним програмам, тренінгам.                                                                                                      |
| Покращення управлінських процесів – інноваційні технології дають змогу оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зменшити витрати на ресурсне забезпечення. Вони сприяють точнішому прогнозуванню та плануванню виробництва.                                                                           | Залежність від технічних систем – автоматизація та роботизація вимагають проведення регулярного обслуговування технічних систем та залучення інвестицій у підтримку та модернізацію сільськогосподарської техніки та інноваційних технологій.                                                  |
| Зниження витрат на виробництво – застосування новітніх технологій, таких як точне землеробство, дає змогу знизити витрати на ресурси, включаючи добрива, пестициди та водні ресурси, шляхом ефективнішого їх використання.                                                                          | Потреба в навчанні персоналу – впровадження нових технологій вимагає перекваліфікації та підвищення компетенцій працівників, що може потребувати додаткових витрат.                                                                                                                            |
| Покращення якості продукції – впровадження інноваційних технологій дає змогу підвищити якість сільськогосподарської продукції завдяки застосуванню точних методів контролю за умовами вирощування та збору врожаю, що дозволяє мінімізувати ризики забруднення та дефектів продукції.               | Високі початкові витрати – впровадження передових технологій та сучасного обладнання вимагає значних фінансових ресурсів, що створює суттєві фінансові труднощі, особливо для малих та середніх підприємств, які можуть не мати достатніх інвестиційних можливостей для реалізації таких змін. |
| Доступ до інформації та наукових розробок – сучасні технології забезпечують сільськогосподарські підприємства доступом до останніх наукових досягнень, інновацій у сфері агрономії, новітніх методів моніторингу та управління виробництвом.                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Створення нових бізнес-моделей та можливостей для розвитку – технологічні інновації дають змогу сільськогосподарським підприємствам розвивати нові бізнес-моделі, такі як агротуризм, онлайн-продаж продукції, органічне виробництво тощо, що відкриває нові можливості для диверсифікації доходів. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Науковий прогрес та інновації – комплексне застосування інноваційних технологій дає змогу отримати відчутний мультиплікативний ефект.                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Джерело: власні узагальнення автора.

Рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств визначається сукупністю показників, які характеризують ефективність їх діяльності. Зокрема, до таких параметрів діяльності належать критерії ефективності використання ресурсного потенціалу, рівень кваліфікації працівників та їхня продуктивність праці, які можна оцінювати за відповідними показниками (наприклад, рентабельність, продуктивність праці в одиницях обсягів виробництва з розрахунку на одного працівника або відсотки підвищення кваліфікації). Основними факторами, що забезпечують конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства, є виробничі ресурси, тому звертають увагу на ефективність використання земельних ресурсів, засобів праці та робочої сили. Рівень технологічної конкурентоспроможності підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно ці ресурси використовуються в процесі виробництва. Для досягнення стійкої конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства необхідно виявити наявні резерви та ефективно мобілізувати їх у найкоротші терміни.

Варто відзначити, що не існує підприємства, яке могло б досягти переваги над конкурентами в усіх аспектах своєї діяльності [172, с. 85]. Однак кожне сільськогосподарське підприємство має можливість скористатися певними своїми перевагами (так званими «сильними сторонами») для досягнення економічного успіху в перспективі. Водночас здатність управляти «слабкими сторонами» підприємства дає змогу зменшити економічні ризики та забезпечити стійкість суб'єкта господарювання. З метою поглибленого вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, проведено SWOT-аналіз конкурентоспроможності аграрного сектору України загалом (табл. 3.12).

Подолання слабких сторін та загроз, а також активне використання сильних сторін і можливостей галузі відкривають суттєві резерви для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств у перспективі. Для цього необхідно орієнтуватися на низку ключових факторів, зокрема можливості закріплення позицій на світових агропродовольчих ринках, впровадження інноваційних технологій.

Таблиця 3.12

**SWOT-аналіз конкурентоспроможності аграрного сектору України**

| <b>Сильні сторони (S)</b>                                                                                                                  | <b>Слабкості (W)</b>                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Високий потенціал аграрної продуктивності завдяки сприятливим природним умовам (родючі ґрунти, клімат тощо).                            | 1. Недостатня технічна оснащеність малих та середніх підприємств, що погіршує їхню конкурентоспроможність.                               |
| 2. Можливість виробництва продукції високої якості для нішевих ринків (органічне сільське господарство).                                   | 2. Обмежений доступ малих агровиробників до джерел фінансування впровадження інноваційних технологій.                                    |
| 3. Значний досвід у виробництві та експортуванні основних видів агропродовольчої продукції.                                                | 3. Низький рівень кооперації між сільськогосподарськими підприємствами, що зменшує їхній вплив на аграрні ринки.                         |
| 4. Потенціал розвитку агротуризму як джерела доходів суб'єктів підприємницької діяльності в сільській місцевості.                          | 4. Недостатній рівень застосування виробниками маркетингових інструментів для просування агропродовольчої продукції на міжнародні ринки. |
| 5. Підвищення технологічного рівня кваліфікації робітників через державні та приватні освітні програми.                                    | 5. Недосконалість поширених стратегій управління бізнесом в умовах надзвичайних викликів.                                                |
| 6. Високий рівень концентрації виробництва, що виступає чинником конкурентних переваг за рахунок використання ефекту масштабу виробництва. | 6. Домінування в структурі товарного агровиробництва спеціалізації на вирощуванні зернових та олійних культур.                           |
| 7. Зростання інвестицій у модернізацію техніко-технологічної бази, виробничих потужностей та впровадження новітніх технологій.             | 7. Скорочення чисельності працівників у галузі у зв'язку з мобілізацією, внутрішнім переміщенням та міграцією.                           |
| 8. Високий рівень землезабезпечення, що сприяє формуванню інвестиційно привабливих великотоварних аграрних підприємств.                    | 8. Відносно низька рентабельність галузей тваринництва, що знижує їхню інвестиційну привабливість.                                       |
|                                                                                                                                            | 9. Незавершені процеси адаптації до європейських стандартів.                                                                             |

Продовження таблиці 3.12

| Можливості (О)                                                                                                                                                              | Загрози (Т)                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Впровадження технологічних інновацій, таких як енергозберігаючі технології, технології точного землеробства, цифрові рішення тощо в сільськогосподарських підприємствах. | 1. Нестабільність політичного та економічного середовища, загроза військової агресії.                                                           |
| 2. Доступ до програм міжнародної допомоги та інвестицій, спрямованих на розвиток аграрного сектору.                                                                         | 2. Можливе обмеження державної підтримки сільськогосподарського сектора.                                                                        |
| 3. Розширення ринків збуту на основі реалізації євроінтеграційних планів, укладання країною міжнародних торгових угод.                                                      | 3. Кліматичні зміни та природні катаклізми, що можуть негативно вплинути на врожайність.                                                        |
| 4. Підвищення в Європі та світі попиту на органічну продукцію.                                                                                                              | 4. Конкуренція з іноземними виробниками сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.                                  |
| 5. Розвиток програм навчання молоді та працівників сільського господарства з метою залучення до підприємницької діяльності.                                                 | 5. Коливання валютного курсу, що впливає на вартість імпортованих ресурсів та техніки.                                                          |
| 6. Зростання у світі попиту на продовольство та енергію з альтернативних джерел.                                                                                            | 6. Недосконала інфраструктура в сільських районах, що обмежує можливості розвитку бізнесу.                                                      |
| 7. Відновлення та розвиток у післявоєнний період транспортної інфраструктури.                                                                                               | 7. Негативна демографічна ситуація (скорочення чисельності та старіння сільського населення).                                                   |
| 8. Розвиток горизонтальної кооперації для покращення якості продукції, впровадження сучасних стандартів управління та модернізації технічної бази.                          | 8. Скорочення пропозиції окремих видів сільськогосподарської продукції через згортання діяльності малих сільськогосподарських товаровиробників. |

Джерело: власна розробка автора.

Не менш важливим є вдосконалення державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників з урахуванням реалій повоєнного періоду, врахування змін на ринку праці в Україні.

У контексті підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства важливим є розгляд і вибір стратегії, що базується на ефективному використанні внутрішнього потенціалу конкретного суб'єкта господарювання та умов зовнішнього середовища його функціонування. Для систематизації напрямків підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств було розроблено моделі вибору стратегії, які відображають основні шляхи досягнення конкурентних переваг (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств**

| Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств                                                                                                                                         | Модель вибору конкурентної стратегії                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                          |
| Розробка концепції інтегрованої стратегії конкурентних переваг підприємства, орієнтованої на використання smart-технологій та інноваційних підходів до управління виробництвом і маркетингом. | Модель «інтегрованої стратегії», що враховує цифрову трансформацію та автоматизацію підприємств. Модель VRIO для оцінки ресурсів, Матриця 7S McKinsey для аналізу внутрішньої організації. |
| Застосування механізму державного та міжнародного фінансування для підтримки малих та середніх аграрних підприємств.                                                                          | Модель державно-приватного партнерства (PPP) для технологічної та фінансової підтримки. Модель GE/McKinsey для вибору інвестиційних напрямів.                                              |
| Впровадження інноваційних підходів до кооперації малих сільськогосподарських виробників для оптимізації їх витрат та розширення маркетингової діяльності.                                     | Коопераційна модель «Кластери інновацій», що забезпечує спільне використання ресурсів та прийняття інноваційних рішень. Матриця SPACE для стратегічної оцінки позиції підприємств.         |
| Розробка маркетингових стратегій для просування продукції на міжнародних ринках та зміцнення позицій на внутрішньому ринку.                                                                   | Модель адаптивного маркетингу з використанням цифрових інструментів для кожного ринку. Модель Porter's Five Forces для аналізу ринкових загроз.                                            |

Продовження таблиці 3.13

| 1                                                                                                            | 2                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формування освітніх програм для молодих фахівців з впровадження сучасних управлінських і виробничих практик. | Модель «Агроосвіта 4.0», орієнтована на підготовку фахівців з управління інноваційними технологіями. Модель 7S McKinsey для управлінської освіти. |
| Покращення якісних та споживчих характеристик сільськогосподарської продукції.                               | Матриця БКГ з удосконаленою кластеризацією продукції за якісними характеристиками. Матриця GE/McKinsey для визначення пріоритетів продуктів.      |
| Визначення інвестиційних пріоритетів, диверсифікація бізнесової діяльності.                                  | SHТ-аналіз з акцентом на технологічну модернізацію. Матриця ADL для життєвого циклу галузі.                                                       |
| Усунення слабких позицій і протидія зовнішнім загрозам.                                                      | Удосконалений SWOT-аналіз для оцінки ризиків глобальних змін. Матриця SPACE-аналізу для оцінки зовнішніх загроз.                                  |
| Вибір оптимальних ринків збуту та переорієнтація видів діяльності.                                           | Модель комплексного ділового аналізу PiMS з гнучкою переорієнтацією на глобальні тренди. Матриця GE/McKinsey для аналізу ринкової привабливості.  |
| Зміцнення ринкової позиції та розширення ринкових можливостей.                                               | Удосконалена матриця І. Ансофа з акцентом на експортні стратегії. Модель Porter's Five Forces для аналізу конкурентних переваг.                   |
| Оптимізація структури фінансового капіталу та використання власного капіталу.                                | Матриця Skanstand з інтеграцією фінансового моніторингу. Матриця 7S McKinsey для оцінки управління фінансами.                                     |

Доповнене автором джерело: [145, с. 119].

У системі заходів з підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на особливу увагу заслуговує застосування комплексного підходу, який виходить за рамки традиційних стратегій. Найбільш перспективним напрямом є впровадження інноваційних технологій та управлінських практик, орієнтованих на стійке зростання і гнучкість підприємств. В

умовах невизначеності ринку підприємства повинні не тільки швидко адаптуватися до змін, але й активно інтегруватися в існуюче середовище шляхом впровадження технологічних інновацій, ефективного управління ресурсами та розширення ринкових можливостей. Такий підхід дасть змогу не тільки зміцнити фінансову стійкість аграрних підприємств, а й забезпечити довготривалі конкурентні їх переваги на національному, регіональному та глобальному рівнях.

Стратегічним пріоритетом є технологічна модернізація агросектору України. Сільське господарство післявоєнного періоду повинно стати ще більш технологічно розвиненим, інтегруючи такі інновації, як ІІІ, мобільні додатки, системи автоматизації для ефективного управління ресурсами. Відновлення та розвиток на інноваційних засадах українського сільського господарства може стати поштовхом до створення нових робочих місць та підвищення кваліфікації працівників сільських регіонів, що, своєю чергою, сприятиме економічному відродженню країни. Варто відзначити, що впровадження цих технологій є не лише інструментом підвищення продуктивності використовуваних ресурсів, а й ключовим фактором забезпечення сталого розвитку та екологічної безпеки.

Погоджуємося з позицією дослідників, котрі вважають, що для розробки ефективних напрямів зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств слід орієнтуватися на стратегії наступального характеру. Саме такі стратегії здатні забезпечити суб'єктам господарювання фінансову стійкість та платоспроможність, що є необхідною умовою для зростання ефективності господарювання [27, с. 13]. Цей підхід має на меті не лише адаптацію до сучасних умов, але й створення стійких конкурентних переваг підприємств.

Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств вимагає врахування специфічних характеристик галузі, індивідуальних особливостей кожного підприємства та зовнішніх умов функціонування. Вибір напрямів і заходів щодо підвищення конкурентоспроможності повинен ґрунтуватися на глибокому аналізі цих чинників. До пріоритетних завдань відносимо відновлення та розвиток виробничого потенціалу аграрних підприємств за наступними ключовими напрямками:



- формування мотивованого персоналу підприємств, здатного сприймати та забезпечувати реалізацію широкого спектру техніко-технологічних і організаційних інновацій;
- проведення інституційних перетворень на різних рівнях організації аграрного виробництва, зокрема пов'язаних з участю агровиробників у інтегрованих структурах, включаючи обслуговуючі кооперативи та кластерні утворення;
- техніко-технологічна модернізація системи аграрного виробництва на основі використання новітніх досягнень світової аграрної науки і практики;
- відновлення виробництва на територіях, де господарська діяльність припинилася чи активність її знизилася через бойові дії.

Підвищення ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств залежить не лише від реалізації їхнього внутрішнього потенціалу, а й від стану та тенденцій розвитку агропродовольчого ринку. Вітчизняний ринок продовольства характеризується низкою проблем, зокрема високою монополізацією на окремих сегментах ринку, значною часткою імпорту в окремих продовольчих групах, наявністю цінових диспропорцій, недостатньою розвиненістю ринкової інфраструктури. У зв'язку з цим ключовим фактором для зростання конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств є удосконалення економічних відносин та інвестиційної політики. Розробка й реалізація стратегій щодо залучення інвестицій, підвищення ефективності управлінських рішень та інноваційного розвитку мають прямий вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Впровадження зазначених заходів дасть змогу створити сприятливі умови для розвитку сільськогосподарських підприємств України, підвищити їхню ефективність і конкурентоспроможність, виходячи з наявного економічного потенціалу цих підприємств та можливостей його розвитку. Це, своєю чергою, сприятиме забезпеченню продовольчої безпеки країни та зростанню національної економіки.

### Висновки до розділу 3

1. Оптимізація економічного потенціалу підприємства – це процес удосконалення його організаційної структури і засад використання для забезпечення максимізації економічних результатів функціонування суб'єкта господарювання. Результат цього процесу стосовно сільськогосподарських підприємств визначається взаємодією макроекономічних умов функціонування аграрного сектору та ефективністю управлінських рішень на рівні окремого суб'єкта господарювання. Ключовими передумовами підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств виступають раціональне поєднання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також впровадження інноваційних технологій та сучасних методів управління фінансами й виробничими процесами.

2. Результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать, що економічні ресурси сільськогосподарських підприємств мають різний ступінь впливу на результати їх господарської діяльності, серед яких визначальне значення належить земельним ресурсам і вартості основних засобів. В умовах підвищення рівня механізації та технологізації аграрного виробництва знижується роль кількісних параметрів трудових ресурсів при зростанні ролі їхніх якісних параметрів. Оцінка коефіцієнтів еластичності та граничних норм заміщення засвідчила стратегічну важливість земельного ресурсу як базового чинника економічного потенціалу, оскільки його скорочення не може бути повністю компенсоване за рахунок зростання інших ресурсів. Водночас підтверджено можливість часткового заміщення трудових ресурсів капіталом, що відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного виробництва та підвищенню продуктивності праці в галузі. Модель пояснює значну частину варіації результативного показника, що свідчить про її прийнятну адекватність і дає змогу використовувати ці результати для оптимізації розподілу ресурсів та підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств.

3. Оптимізація економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств потребує комплексного підходу, що передбачає узгоджене управління ресурсами, диверсифікацію джерел фінансування, розвиток людського капіталу та впровадження інноваційних і ресурсозберігаючих технологій. Підвищення ефективності використання оборотних і основних засобів, удосконалення фінансового менеджменту та застосування сучасних інструментів управління ризиками сприяють зміцненню фінансової стійкості підприємств і підвищенню їхньої конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

4. Забезпечення ефективного функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств передбачає застосування сукупності методів, інструментів, форм організації цього процесу, що утворюють певний економічний механізм. Опрацьована схема відповідного механізму, яка охоплює етапи формування, використання та відтворення ресурсів, передбачає системність управління економічними процесами і підвищення результативності господарської діяльності.

5. Розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств як ключового елемента їх економічного потенціалу є визначальною умовою забезпечення ефективного функціонування, конкурентоспроможності та сталого розвитку агровиробників. Реалізація стратегічних напрямів розвитку трудового потенціалу передбачає удосконалення кадрової політики, впровадження сучасних механізмів мотивації працівників, забезпечення гнучкості організації праці відповідно до потреб аграрного виробництва. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств потребує застосування системного економічного механізму, що охоплює заходи щодо професійного навчання і перепідготовки кадрів, соціального стимулювання працівників, розвитку інклюзивної зайнятості та впровадження інноваційних технологій управління персоналом.

7. Ефективне використання економічного потенціалу є запорукою формування стійких конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств, оскі-

льки забезпечує підвищення результативності господарської діяльності, раціоналізацію структури виробничих ресурсів, зростання продуктивності праці та зміцнення фінансової стійкості підприємств. Узгоджене управління складовими економічного потенціалу, орієнтоване на підвищення ресурсної ефективності, інноваційний розвиток і адаптацію до змін зовнішнього середовища, створює передумови для стабільного функціонування підприємств і посилення їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

8. SWOT-аналіз сільськогосподарських підприємств засвідчує, що їхній розвиток визначається поєднанням значного ресурсного та виробничого потенціалу з одночасною наявністю структурних слабкостей і впливом зовнішніх загроз, зокрема фінансових обмежень, ринкової нестабільності та макроекономічних ризиків. Ідентифіковані можливості, пов'язані з інноваційним розвитком, цифровізацією, розширенням ринків збуту та інвестиційною підтримкою, які формують базис для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. Це обумовлює необхідність стратегічної орієнтації підприємств на активізацію внутрішніх переваг, впровадження інноваційних технологій та адаптивних управлінських рішень з метою мінімізації ризиків і забезпечення сталого розвитку.

9. Використання інноваційних технологій, зокрема технологій точного землеробства, ресурсозберігаючих систем обробітку ґрунту та цифрових рішень управління виробництвом, яке сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат ресурсів і підвищенню якості сільськогосподарської продукції, повинно враховувати існуючий стан та можливості розвитку економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Комплексне застосування стратегічних моделей розвитку, коопераційних механізмів і маркетингових інструментів створює передумови для формування стійких конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації та необхідності трансформації моделі української економіки.

Основні наукові результати, що подані у третьому розділі дисертації, опубліковані автором у працях [71, 112, 113, 114].

## ВИСНОВКИ

1. Економічний потенціал підприємства розглядається як інтегрована сукупність ресурсів, функціональних можливостей і управлінських компетенцій суб'єкта господарювання, а також його здатність ефективно мобілізувати додаткові ресурси, комбінувати й трансформувати ресурси, функціональні характеристики та компетенції в економічні результати, що відображають зміцнення конкурентних позицій підприємства, реалізацію стратегічних цілей його розвитку. Запропоноване визначення відображає багатоаспектний (системний, ресурсно-функціональний і результативний) характер економічного потенціалу підприємства, підкреслює його динамічну природу, наявність здатності до розвитку, що може бути задіяна для масштабування діяльності суб'єкта господарювання та/чи підвищення ефективності його функціонування.

2. Важливою характеристикою економічного потенціалу є його організаційна структура – впорядкована система складових, яка відображає їх комбінування за обсягами та іншими параметрами, функціональну спрямованість і характер взаємодії в процесі здійснення господарської діяльності. Сформульовані пропозиції щодо відображення організаційної структури економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства як інтегрованої системи, що охоплює елементи – виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, управлінський та екологічний потенціали з конкретизацією змістовних характеристик і підходів до оцінювання кожної з цих складових з урахуванням специфіки галузі. Обґрунтовано підхід, згідно з яким узгодженість і здатність до взаємодії окремих зазначених складових визначає ефективність використання економічного потенціалу загалом як основу забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Запропонована організаційна структура може бути використана як методична основа для комплексної діагностики економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства.

3. Запропоновано для оцінки ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства застосовувати підхід, за яким

ця ефективність виражається через співвідношення фактичних результатів діяльності суб'єкта господарювання до максимально можливого результату використання наявних у його розпорядженні ресурсів. Сформульовані пропозиції щодо ідентифікації максимально можливого рівня використання ресурсів певного сільськогосподарського підприємства на основі вивчення кращих практик – показників підприємств-лідерів галузі в регіоні. Такий підхід дає змогу визначити перспективи розвитку складових економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Відповідну процедуру розглядаємо як важливий елемент алгоритму оцінки цього потенціалу.

4. Погіршення макроекономічних умов функціонування сільськогосподарських підприємств у період воєнного стану негативно позначилося на формуванні його економічного потенціалу. Водночас сформована в період до повномасштабного воєнного вторгнення матеріально-технічна база, трудовий та інноваційний потенціали дають змогу досліджуваним підприємствам підтримувати достатньо високий рівень технологічної ефективності виробництва. Погіршення фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств у 2022-2023 роках змінилося їх зростанням у 2024 році. Це свідчить про адаптивність системи товарного аграрного виробництва України. Більшість сільськогосподарських підприємств, у тому числі малих, зберігають здатність до ефективного функціонування. Це значною мірою зумовлене раціональними параметрами сформованого в цих підприємствах економічного потенціалу.

5. Перспективи розвитку економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств значною мірою визначаються станом ключового його елемента – трудового потенціалу. Проведений PEST-аналіз показав виражений негативний вплив на розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств політичних і соціальних факторів, певний паритет між негативними і позитивними обставинами за групою економічних факторів та помітний позитивний вплив техніко-технологічних факторів. Попри загалом задовільні показники рентабельності малих сільськогосподарських підприємств рівень оплати праці

їхніх найманих працівників є доволі низьким, що створює суттєвий дисбаланс у розвитку економічного потенціалу цих підприємств.

6. Оптимізація економічного потенціалу підприємства – це процес удосконалення його організаційної структури і засад використання для забезпечення максимізації результатів функціонування суб'єкта господарювання. Для реалізації цього процесу стосовно сільськогосподарських підприємств запропоновано використовувати математичну модель, яка відображає ступінь впливу основних видів ресурсів на результати господарської діяльності цих підприємств. Підтверджено можливість часткового заміщення трудових ресурсів (загальної чисельності персоналу) капіталом, що відповідає сучасним тенденціям розвитку системи аграрного виробництва.

7. Оптимізація економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств вимагає комплексного підходу, що передбачає узгоджене управління ресурсами з урахуванням можливостей їхнього заміщення, розвиток людського капіталу, диверсифікацію джерел фінансування, впровадження інноваційних і ресурсозберігаючих технологій. Обґрунтовано сукупність ключових заходів, які необхідно здійснювати в рамках оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств за визначеними стратегічними напрямками. Опрацьована схема механізму забезпечення ефективного функціонування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, яка охоплює сукупність методів, інструментів, форм організації процесу створення і використання цього потенціалу.

8. Реалізація комплексного підходу до забезпечення розвитку трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств вимагає створення й застосування економічного механізму підвищення ефективності використання цього потенціалу. Визначені основні елементи відповідного механізму з конкретизацією заходів, спрямованих на їх практичне втілення. Ці заходи стосуються впровадження інноваційних технологій управління персоналом, професійного навчання й перепідготовки кадрів, підвищення рівня соціальної захищеності працівників, розвитку інклюзивної зайнятості, особливо актуальної в умовах

воєнного стану та з урахуванням наслідків збройної агресії проти України. Зазначений економічний механізм повинен включати дії та заходи, що реалізуються на різних організаційних рівнях – як окремих підприємств, так і територій, регіонів, галузевому та національному.

9. Розвиток економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств потрібно розглядати в контексті формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Набуття таких переваг забезпечується впровадженням різних видів інновацій. Ідентифіковані за допомогою SWOT-аналізу характеристики середовища функціонування системи аграрного виробництва використані для обґрунтування рекомендованих практик забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Визначені основні напрями інформаційного забезпечення зміцнення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через впровадження інноваційних технологій цифровізації виробничих та обслуговуючих процесів, розширення інвестиційних можливостей, зміцнення позицій на зовнішніх ринках, модернізації матеріально-технічної бази сільськогосподарських товаровиробників, забезпечення їхньої економічної безпеки.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17 цілей, щоб змінити наш світ. *Sustainable Development [сайт]*, 2024. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/> (дата звернення: 22.10.2024).
2. Аберніхіна І., Сокиринська І. Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 171–184. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.171>
3. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*, 2018. № 4. С. 22–25.
4. Ажаман І. А., Жидков О. І., Гронська М. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 2. С. 48–56. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.2.5>
5. Амонс С., Красняк О. 2023. Екологізація аграрного виробництва як основа формування системи продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-41>
6. Аналіз ринку сільськогосподарської техніки в умовах повномасштабної війни. *Дія. Бізнес [сайт]*. 2025. URL: 2025. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/Analysis-of-the-agricultural-machinery-market-in-conditions-war> (дата звернення: 12.08.2025).
7. Андрійчук В. Г. 2013. Економіка підприємств агропромислового комплексу. Київ : КНЕУ, 2013. 779 с.
8. Андрушкевич Н. В., Телепенько О. В., Тараненко А. А. Особливості формування і аналізу економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2024. Вип. 42. С. 5–11. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-01>
9. Ареф'єва О., Долженко Д. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 18. Вип. 36. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06)

10. Ахновська І., Мудрик Д. Теоретико-методичні аспекти оцінювання ефективності використання ресурсів суб'єкта господарювання. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-133>
11. Бабина О. Є. Багатовимірність прояву результатів формування та реалізації екологічної складової потенціалу підприємства. *Проблеми економіки*, 2013. № 1. С. 197–204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2013\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2013_1_29)
12. Базака, Р., Щепаняк, А., Костина, О. Інформаційні технології та інновації як фактор сталого розвитку сільського господарства України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024. Вип. 20. С. 221–227. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.26>
13. Балахонова О. В. 2021. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20. Вип. 2. С. 98–115. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683)
14. Більшість інвестицій у точне землеробство окупується за рік. *AgroTimes [сайт]*. 2022. URL: <https://agrotimes.ua/tehnika/bilshist-investyczij-u-tochne-zemlerobstvo-okupovuyetsya-za-rik/> (дата звернення: 20.02.2025).
15. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.73>
16. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І., Фабрика І. В. Експортний потенціал підприємства: сутність, принципи, формування та умови максимізації. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2021. Вип. 16. С. 125–140. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/422/911>
17. Боронос В.Г. Методологічні засади управління фінансовим потенціалом території: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2011. 310 с.
18. Бриль Р. В Україні різке зниження імпорту сільгосптехніки. Критична ситуація з тракторами. *Liga.net [сайт]*. 28.03.2024. URL: <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/v-ukraini-rizke-znyzhennia-importu-silhosptekhniky-krytychna-sytuatsiia-z-traktoramy> (дата звернення: 22.10.2024).



19. Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключєва Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1. С. 27–33.
20. Вартість основних засобів за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2025. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/voz/voz\\_u/voz\\_13-20\\_ue.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/voz/voz_u/voz_13-20_ue.xls) (дата звернення: 15.02.2025).
21. Васьківська К. В., Лозінська, Л. Д., Галімук Ю. О., 2020. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*, 2020. № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.7>
22. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728.
23. Величко О. В. Механізм формування економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2014. № 2. С. 39–44.
24. Виробництво продукції тваринництва за її видами. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025 URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.12.2025).
25. Вишневецька О. В. Економічна оцінка ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*, 2015. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4151> (дата звернення: 10.11.2024).
26. Вініченко І. І., Дідур К. М., Дідур О. В. Значення ресурсного потенціалу аграрного підприємства в забезпеченні продовольчої безпеки країни. *Агросвіт*. 2023. № 16. С. 20–27. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.16.20>
27. Вініченко І. І., Маховський Д. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. *Агросвіт*. 2013. № 21. С. 10–13.
28. Воронков О. О. Потенціал і розвиток підприємства : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2018. 133 с.

29. Ганецька Д., Марченко В. Формування кадрового потенціалу аграрних підприємств: стратегічні орієнтири, виклики та міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-129>
30. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2011. Вип. 1 (19). С. 98–103.
31. Герман О. Точне землеробство за умов війни: сенс та економічна доцільність. *Агробізнес Україна [сайт]*. 2022. URL: [https://agrobusiness.com.ua/tochne-zemlerobstvo?utm\\_source=chatgpt.com](https://agrobusiness.com.ua/tochne-zemlerobstvo?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 22.09.2025).
32. Григораш О. Визначення сутності категорії «економічний потенціал підприємства» на основі інтегрованого підходу. *Торгівля і ринок України*. 2013. Вип. 36. С. 43–50.
33. Грігерман, О. В., 2024. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Економіка та управління*. 2024. № 4. С. 56–64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4-7>
34. Грішнова О. А., Пасека С. Р., Пасека А. С. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку: монографія. Черкаси : Маклаут, 2011. 358 с.
35. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 250 с.
36. Групування підприємств за кількістю сільськогосподарських тварин. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/grup\\_sg\\_pidpr/grup\\_sg\\_za\\_kilk\\_tvar\\_reg23.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/grup_sg_pidpr/grup_sg_za_kilk_tvar_reg23.xls) (дата звернення: 20.12.2025).
37. Групування суб'єктів за площею сільськогосподарських угідь, яка була у власності та користуванні у 2024 році. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sg/grup/gr\\_sub\\_2024.xl](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sg/grup/gr_sub_2024.xl) (дата звернення: 20.12.2025).



38. Губені Ю. Е., Зеліско Н. Б. Стратегічні підходи до розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств на основі ефективної інвестиційної політики. *Агросвіт*. 2025. №9. С. 12–18. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.9.12>
39. Губені Ю.Е., Зеліско Н.Б., Райтер Н.І. Імплементція ESG-стратегій як фактор зміцнення економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 68–75. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4>
40. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
41. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О., Гудзинська Ю. С. Менеджмент стратегічної конкурентоспроможності соціально-економічних систем: методологічний аспект. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019, № 21, С. 4–13. <https://doi.org/10.33813/2224-1213.21.2019.1>
42. Гусаковська, Т. О., Серeda, О. О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 130–135. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-129-135>
43. Дергалюк М. О., Голосієнко П. Ю. Диверсифікація ринків збуту як стратегічний інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С.72–77. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.72>
44. Державна служба зайнятості: підведення підсумків та визначення пріоритетних завдань. *Державний центр зайнятості [сайт]*. 2023. URL: <https://old.dcz.gov.ua/novyna/derzhavna-sluzhba-zaynyatosti-pidvedennya-pidsumkiv-ta-vyznachennya-priorytetnyh-zavdan> (дата звернення: 15.11.2025).
45. Дідченко О. І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013 Вип. 1(3). С. 269–272.

46. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (дата звернення: 20.12.2025).
47. Діяльність підприємств. Методологічні пояснення. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/sze/sze\\_met.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/sze/sze_met.html) (дата звернення: 22.10.2024).
48. Дун Сіньюнь. Класифікація поняття ефективності та її оцінки в розрізі інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 335–348. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/46.pdf)
49. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге. Київ : КНЕУ. 2004. 528 с.
50. Єпіфанова І. М., Садіков О. О. Ефективність як ключове поняття економіки: сутність та види. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4476/4511>
51. Жибак М. М., Літвінов В. І. Ефективність використання і матеріального стимулювання трудового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. Том 1. № 47. С.78–91. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-78-91>
52. Жибак М. М., Літвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. *Агросвіт*. 2017. № 5. С. 10–14. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/5\\_2017/3.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/5_2017/3.pdf)
53. Жидяк О. Р., Петриняк У. Я. Економічний потенціал підприємства аграрної сфери: особливості його структуризації. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 424–430. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2014\\_38\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_38_53)
54. Завадяк Р. І., Фіалковський А. Р., Орбан М. М., Довганич Д. І. Ефективність в її теоретичному контенті та практичному застосуванні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. № 3 (64). С. 136–146.



55. Заїка С. О., Грідін О. В. Генезис дефініції «інновація». *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2016. Вип. 2 (48). С. 24–30.
56. Зайняте населення за видами економічної діяльності по регіонах. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2023. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/rp/zn\\_ed\\_reg/zn\\_ed\\_reg\\_u/arch\\_zn\\_ed\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/rp/zn_ed_reg/zn_ed_reg_u/arch_zn_ed_u.htm) (дата звернення: 22.10.2024).
57. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
58. Захарчук О. В. Технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 48–56. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201902048>
59. Звіти про виконання паспортів бюджетних програм. *Міністерство аграрної політики та продовольства України [сайт]*, 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/finansova-politika/byudzhetnij-proces/zviti-pro-vikonannyapasportiv-byudzhetnih-program> (дата звернення: 10.12.2023).
60. Земляна Л. С. *Організаційно-економічний механізм розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства: дис. ... д-ра філософії*. Харків: Державний біотехнологічний університет. 2025. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/30877c57-dc6f-4ad1-a8f6-369015b33ebf>
61. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми : Університетська книга. 2010. 334 с.
62. Кадебська Е. В., Фаловська І. Д., Півнюк М. М. Фінансовий механізм управління підприємством та напрями його удосконалення. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*, 2023. Вип. 1(68). С. 45–53. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/68-4>
63. Керсанюк Ю. Складний імпорт–2022: потребували більше агротехніки, ніж отримали. *Growhow.in.ua [сайт]*. 09.01.2023. URL: <https://www.growhow.in.ua/skladnyy-import-2022-potrebuvaly-bilshe-ahrotekhniky-nizh-otrymaly/> (дата звернення: 22.10.2024).

64. Кількість найманих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2010–2024 роки. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.12.2025).
65. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/knp/knp\\_u/arch\\_knp\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/knp/knp_u/arch_knp_u.htm) (дата звернення: 20.12.2025).
66. Кісь Г. Р. Економічний потенціал підприємства в умовах економіки знань. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2014. № 1. С. 90–96.
67. Коваленко А. Підраховали економічну ефективність і окупність елементів точного землеробства. *Agritimes [сайт]*. 14.14.2022. URL: [https://agrotimes.ua/tehnika/pidrahuvaly-ekonomichnu-efektyvnist-i-okupnist-elementiv-tochnogo-zemlerobstva/?utm\\_source=chatgpt.com](https://agrotimes.ua/tehnika/pidrahuvaly-ekonomichnu-efektyvnist-i-okupnist-elementiv-tochnogo-zemlerobstva/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 22.09.2025).
68. Колач С. М., Періг Ю. А. Ефективність реалізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2026-2-11941>
69. Колач С. М., Періг Ю. А. Сутність економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та чинники його формування. *Аграрна економіка*. 2024. Т.17. №2. С. 149–156. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.02.149>
70. Колач С., Васирина О., Періг Ю. Біоекономіка та її вплив на розвиток ринку біопродукції. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XXV Міжнародного науково-практичного форуму*, 02–04 жовтня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С.88–90.
71. Колач С., Періг Ю. Інновації та їх вплив на ефективність формування сільськогосподарських підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 22 травня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 32–35.



72. Компенсація роботодавцям за працевлаштування ВПО. *Міністерство розвитку громад та територій України [сайт]*. 16.10.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/informatsiia-dlia-vpo/derzhavna-dopomoha-dlia-vpo/zainiatist-ta-profesiinyi-rozvytok/kompensatsiia-robotodavtsiam-za-pratsevlashtuvannia-vpo> (дата звернення: 15.11.2025).
73. Корюгін А. В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Університетські наукові записки*. 2017. № 4. С. 184–206.
74. Котелевець Д. О. Концептуальні положення підвищення конкурентоспроможності переробних підприємств в АПК. *Агросвіт*. 2017. № 12. С. 53–57.
75. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. *Проблеми економіки*. 2018. № 3 (37). С. 104–112.
76. Красноручський О. О., Маренич Т. Г., Кальченко М. М., Шерстюк О. В., Концептуальні засади оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 172–180. <https://orcid.org/0009-0008-6426-3738>
77. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2024. №2. С. 113–121. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-19>
78. Лактіонова О., Гуменюк Р. Людиноорієнтований ціннісний підхід до розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. № 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-18>
79. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... д-ра екон. наук. : спец. 08.07.01 – Економіка промисловості. Харків : НТУ «ХПІ». 2006. 36 с.
80. Левандівський О., Баланюк І., Матковський П., Мацьків В. Ресурсний потенціал в інвестиційному забезпеченні сільськогосподарських підприємств.

- Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2023. Вип. 19 (1). С. 192–201. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.192-201>
81. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4. Т.1. С. 51–54 URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1975c040-40ee-4523-899e-1810f1601d8f/content>
  82. Левченко Н. М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід*, 2012. № 2. С. 114–117.
  83. Лепьохіна О. В. Фінансова та економічна взаємозалежність потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2010. № 7. С. 127–136.
  84. Лесик Л. І., Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О., Боничишин Ю. О. Економічний потенціал підприємств: сутність, види та особливості формування. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2022. № 10. С. 29–36. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-10-8364>
  85. Линдюк А. О., Нестерович А. В. Механізм взаємодії зовнішніх інвестицій і економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. 11(21). С. 1336–1347. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-1336-1346](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-1336-1346)
  86. Линдюк А. О., Прудивус І. Я. Система управління ризиками як чинник стійкості економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-119>
  87. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Зародження та формування поняття «економічний потенціал». *Молодий вчений*. 2016. № 11. С. 628–631.
  88. Литовченко О. Ю., Топорков, О. В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2020. Вип. 98. С. 108–115. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2020-98-11>
  89. Логоша Р. В., Кулакевич А. В. Формування інноваційного забезпечення маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Успіхи і досягнення в на-*



- уці. 2024. № 7. С. 638–650. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-638-650](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-638-650)
90. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ. 2020. 284 с.
  91. Мазур Н. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 67–72.
  92. Максименко Д. В. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми наукового й освітнього простору в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. У 2 томах : збірник тез доповідей за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (14-15 травня)*. Мукачево : Карпатська вежа. 2015. Т. 2. С. 285–287
  93. Маренич Т. Г., Смігунова О. В., Халін С. В., Кальченко М. М. Оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Регіональна економіка*. 2025. № 1. С. 119–131. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-11>
  94. Мартиновський В. С., Кравець О. С. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 3. С. 50–54. URL: <https://journals.uran.ua/fie/article/view/51389>
  95. Медвідь В. Ю., Бузовський І. Є. Системний підхід щодо визначення змістовних складників конкурентних переваг аграрного сектору економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). №3. С. 45–52. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30\\_69\\_3/10.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_3/10.pdf)
  96. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика. Львів: Растр-7. 2020. 384 с.
  97. Мельничук О. П. Трудовий потенціал: активізація його розвитку. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 2 (76). С. 75–82.
  98. Мікрогранти для українців: чому рішення можуть прийматися довше? *Урядовий портал [сайт]*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mikrohranty->

- [dlia-ukraintsiv-chomu-rishennia-mozhut-pryimatysia-dovshe](#) (дата звернення: 15.11.2025).
99. Мірошніченко О. Як бізнесу подолати кадровий дефіцит. *Економічна правда*. 7 листопада 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/7/706288/> (дата звернення: 18.02.2025).
  100. Навроцький Я. Ринок імпортої техніки – 2023. *AgroTimes [сайт]*. 14.12.2023. URL: <https://agrotimes.ua/opinion/rynok-importnoyi-tehniky-2023/> (дата звернення: 22.10.2024).
  101. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. № 3. С. 15–22. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.03.015](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.015)
  102. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Том 8, № 1. С. 94–100. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>
  103. Озвучено ключові орієнтири Стратегії Державної служби зайнятості на 2021-2024 роки. *Державний центр зайнятості [сайт]*. 2022. URL: <https://old.dcz.gov.ua/publikaciya/ozvucheno-klyuchovioriyentyry-strategiyi-derzhavnoyi-sluzhbyzaynyatosti-na-2021-2024> (дата звернення: 15.02.2025).
  104. Олійник О. О., Олійник Є. О. Фінансово-економічний механізм в управлінні конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 130–139. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.130>
  105. Основні засоби. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ibd/osn\\_zas\\_u/arch/osn\\_zas.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ibd/osn_zas_u/arch/osn_zas.htm) (дата звернення: 20.12.2025).
  106. Остахов О., Ларіна Т., Галицький О. Теоретико-практичні аспекти управління кадровим потенціалом аграрного підприємства у сучасних умовах. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. №3, С.339–345. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-47>



107. Отенко І. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190–195. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>
108. Отенко І. П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. №3. С. 241–246. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_3\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_3_38)
109. Павельчук Ю. Ф. Точне землеробство – інновація у системі ресурсозберігаючих технологій. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 5(19). С. 28–41. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-5\(19\)-28-41](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-5(19)-28-41)
110. Павлішина Н. М., Харін А. В. Інновації в епоху цифровізації. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 1 (84). С. 179–187. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.24>
111. Періг Ю. А. Формування та використання матеріальних ресурсів у складі економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2025. № 32. С. 71–80. <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.071>
112. Періг Ю. А. Шляхи оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 28 травня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького, 2025. С. 169–171.
113. Періг Ю. А., Колач С. М. Соціально-економічні проблеми забезпечення ефективного використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2025. Т. 2. № 6. С. 143–148. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-17S](https://doi.org/10.60022/2(6)-17S)
114. Періг Ю. А., Колач С. М. Стратегічні напрями розвитку трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 4. С. 125–131. [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-15S](https://doi.org/10.60022/2(4)-15S)
115. Періг Ю. А. Розвиток трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств у сфері біоекономіки. *Ефективність функціонування сільськогоспо-*

- дарських підприємств. *Проблематика 2025: «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів»: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 11–12 червня 2025 р.: Дубляни, 2025. ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького. С. 45–48.*
116. Перспективи літніх людей на ринку праці України. *Національний інститут стратегічних досліджень [сайт].* 05.02.2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/perspektyvy-litnikh-lyudey-na-rynku-pratsi-ukrayiny> (дата звернення: 15.02.2025).
  117. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 472 с.
  118. Плотник О. Д. Особливості структуризації економічного потенціалу аграрних підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва.* 2012. № 1. С. 43–48.
  119. Плотницька С. І. Формування економічного потенціалу аграрних підприємств в умовах територіальної депресії. *Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки.* 2015. Вип. 13(4). С. 62–64.
  120. Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур за їх видами та по регіонах. *Державна служба статистики України [сайт],* 2025. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/pvzu/arch\\_pvzu\\_reg.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/pvzu/arch_pvzu_reg.htm) (дата звернення: 20.12.2025).
  121. Пономаренко В. С., Гонтарєва І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 404 с.
  122. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.03.2017 р. № 130. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/130-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.10.2024).



123. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV : станом на 31 березня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 20.02.2025).
124. Продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність (1990-2023). *Державна служба статистики України [сайт]*, 2024. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/pp\\_sgp/Arch\\_pp\\_sgp\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/pp_sgp/Arch_pp_sgp_u.htm) (дата звернення: 10.08.2025).
125. Продукція сільського господарства у постійних цінах. *Державна служба статистики України [сайт]*. 2025. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/pro\\_sg/arch\\_pro\\_sg\\_p.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/pro_sg/arch_pro_sg_p.htm) (дата звернення: 15.02.2025).
126. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(2). С. 19–24. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-23>
127. Рзаєв Г. І. Економічний потенціал підприємства та теоретичне обґрунтування напрямів його оцінки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. №3(3). С. 145–149.
128. Ринок сільгосптехніки: що купують, виробляють в Україні та куди експортують. *AgroPortal [сайт]*. 16.03.2024. URL: <https://agroportal.ua/publishing/infografika/rinok-silgosptehniki-shcho-kupuyut-viroblyayut-v-ukrajini-ta-kudi-eksportuyut> (дата звернення: 22.10.2024).
129. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип.17. С. 422–429.
130. Россоха В. В. Методологічні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств аграрної сфери АПК. *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 36–42.
131. Россоха В. В. Виробничий потенціал аграрних підприємств: методологія, методика, державне регулювання розвитку : дис. ... докт. екон. наук / Інститут аграрної економіки НААН України. 2011. 473 с.

132. Руденко С. В. Виробничий потенціал аграрного підприємства: економічна сутність та роль у формуванні економічного потенціалу. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 164–175.
133. Русин-Гриник Р., Пилипенко І., Борсук Р., Сало Б. Classification of innovations in the sphere of e-business. *SWorldJournal*. 2023. No. 3 (22-03). P. 25–33. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-22-03-016>
134. Савченко В. Ф. Потенціал національної економіки України. Чернігів: ЧДІЕУ, 2009. 274 с.
135. Савченко В., Кононенко Л., Сушич В. Стратегічні напрями сільського розвитку в умовах становлення «Agriculture 5.0». *Економічний простір*, 2024. № 190. С.182–186. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-33>
136. Савченко М. В., Бондарчук Н. П. Механізм ефективного функціонування економічного потенціалу підприємства у контексті його економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №8. С. 44–55. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-266-44-55>
137. Сарай Н. І. Виробничий потенціал підприємства: сутність та особливості діагностики. *Інноваційна економіка*. 2012. № 12. С. 100–103.
138. Сас Л. С., Матковський П. Є., Дожук Д. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств Карпатського регіону: організаційно-економічний аспект. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 7 (07). С.71–74. <https://doi.org/10.32782/dees.7-11>
139. Свириденко Ю. «Зроблено в Україні»: стартувала оновлена програма компенсації вартості української сільськогосподарської техніки та обладнання. *Міністерство економіки України [сайт]*. 08.04.2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3783e126-bd18-47d2-97e5-52026c7c4f7e&title=ProgramaKompensatsiiVartostiTekhniki> (дата звернення: 22.10.2024).
140. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025.



- URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/snzp/snzp\\_ek/smzp\\_ek\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/snzp/snzp_ek/smzp_ek_u.htm) (дата звернення: 20.12.2025).
141. Сільське господарство України 2022: статистичний збірник. Державна служба статистики України, 2023. 162 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/09/S\\_gos\\_22.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf) (дата звернення: 12.08.2025).
  142. Сільське господарство. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2025).
  143. Статистика та реєстри. Офіційний сайт Державної митної служби України. 2024. URL: <http://customs.gov.ua/> (дата звернення: 12.08.2025).
  144. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. Київ. 2024. 268 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_23\\_u.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf) (дата звернення: 10.08.2025).
  145. Строченко Н., Ковальова О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024, Вип. 19. С. 114–121. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>
  146. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності, 2023. 170 с. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf)
  147. Тваринництво (1990-2024). *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg\\_rik/sg\\_u/ tvar\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/ tvar_u.html) (дата звернення: 10.08.2025).
  148. Темпи зростання/зниження номінальної та реальної заробітної плати. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2025. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/tznr/tznr\\_u/tznr\\_u\\_bez.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/tznr/tznr_u/tznr_u_bez.htm) (дата звернення: 20.12.2025).
  149. Технології в полі: як точне землеробство допомагає фермерам економити гроші та рятувати врожай. *Пропозиція [сайт]*. 25.10.2025. URL:

[https://propozitsiya.com/news/tekhnolohiyi-v-poli-yak-tochne-zemlerobstvo-dopomahaye-fermeram-ekonomyty-hroshi-ta-ryatuvaty?utm\\_source=chatgpt.com](https://propozitsiya.com/news/tekhnolohiyi-v-poli-yak-tochne-zemlerobstvo-dopomahaye-fermeram-ekonomyty-hroshi-ta-ryatuvaty?utm_source=chatgpt.com)

(дата звернення: 10.11.2025).

150. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14–21. <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>
151. Точне землеробство в Україні: визначення та перспективи. *WEAGRO [сайт]*. 12.08.2024. URL: <https://weagro.com.ua/blog/tochne-zemlerobstvo-v-ukrayini-vyznachennya-ta-perspektyvy/> (дата звернення: 20.02.2025).
152. Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-24>
153. У 2023 році темпи скорочення імпорту сільськогосподарської техніки в Україні сповільнюються. *Agravery [сайт]*. 27.09.2023. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/u-2023-roci-tempi-skorocenna-importu-silskogospodarskoi-tehniki-v-ukraini-spovilnuutsa> (дата звернення: 22.10.2024).
154. Ус С. І. Критерії оптимальності розмірів та виробничої структури аграрних формувань. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2013. Вип. 181(6). С. 385–391.
155. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібн. Київ: КНЕУ. 2004. 316 с.
156. Фесіна Ю. Г., Рябий В. В. Економічний потенціал підприємства: структура та оцінювання. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 261–269.
157. Хаєцька О. П. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. №2. С. 123–141. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-8>
158. Химич І., Різник Н. Фінансово-економічний аналіз підприємств: основа прогнозування позитивних результатів в умовах кризи. *Міжнародний науко-*



- вий журнал менеджменту, економіки та фінансів. 2024. № 3(1). С. 62–71.  
<https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.06>
159. Хоменко Я. В., Резнікова О. С. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації. *Академічний огляд*. 2013. № 2. С. 154–161.
  160. Цилюрик О. Доцільність і ефективність застосування технологій точного землеробства. *Агрономія сьогодні [сайт]*. 19.07.2023. URL: <https://agronomy.com.ua/statti/1785-dotsilnist-i-efektyvnist-zastosuvannia-tekhnologii-tochnoho-zemlerobstva.html> (дата звернення: 22.09.2025).
  161. Чепіль Г. В., Панченко А. В. Класифікація та тренди застосування технології 4.0 аграрними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 153–163. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.153>
  162. Чередник А. О. Обґрунтування методичного підходу до оцінки ефективності роботи машинобудівних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 51–55. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>
  163. Чисельність населення по регіонах. Чисельність населення та середня чисельність за періоди року. *Державна служба статистики України [сайт]*, 2023. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/ds/kn/arh\\_kn\\_2022\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/ds/kn/arh_kn_2022_u.html) (дата звернення: 22.10.2024).
  164. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>
  165. Шабатура Т. С., Голубков Є. В. Економічний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. *Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки*. 2014. Вип. 75. С. 91–67.
  166. Шерстюк Р., Козловський А., Летун О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств у контексті цифрової трансформації мене-

- джменту. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2(31). С. 52–63. <https://doi.org/10.33108/sepd2024.02.052>
167. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004, 699 с.
168. Шуберанський В. Впровадження базового рівня точного землеробства потребує \$ 40 тисяч. *AgroPortal [сайт]*, 15.06.2024. URL: <https://agroportal.ua/news/eksklyuzivny/vprovadzhennya-bazovogo-rivnya-tochnogo-zemlerobstva-potrebuye-40-tis> (дата звернення: 22.09.2025).
169. Щербань О. Підхід до стратегічного управління персоналом підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2025. Вип. 24. С. 249–254. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.26>
170. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер, 2013. 427 с.
171. Яців І., Яців С. Оплата праці як інструмент формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2023. №1–2. С. 23–31. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.023>
172. Яців І., Яців С. Розмір сільськогосподарських підприємств як чинник їх конкурентоспроможності та ефективності. *Аграрна економіка*. 2025. Т. 18, № 1–2. С. 40–49. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2025.01-02.040>
173. Alan S. Data Storage Methods for Businesses. *Vxchnge*. 2021. URL: <https://www.vxchnge.com/blog/business-data-storage-methods> (дата звернення: 22.10.2024).
174. Bixter M., Blocker K., Rogers W. Enhancing social engagement of older adults through technology. *Aging, Technology and Health*. 2018. P. 179-214. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811272-4.00008-7>
175. Castle M.H., Lubben B.D. Luck .D. Factors Influencing Producer Propensity for Data Sharing & Opinions Regarding Precision Agriculture and Big Farm Data Presentations, Working Papers, and Gray Literature: *Agricultural Economics*. 2016. Vol. 48. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/ageconworkpap/48/> (дата звернення: 22.10.2024).



176. *Corteva Agriscience. Global [online]*. URL: <https://www.corteva.com/> (дата звернення: 15.02.2025).
177. Faostat. Data. *Food and Agricultural Organization of the United Nations [online]*. 2024. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data> (дата звернення: 10.08.2025).
178. Ilchuk M., Us S., Liubar R., Androsovyh I., Zanizdra A. The Main Aspects of Production Optimization of Agricultural Business Structures in Ukraine. *Scientific Basis of Innovation*. 2023. Vol. 19(6). P. 51–64. <https://doi.org/10.15407/scine19.06.051>
179. Increase crop yields. Sustainable farming. *Indigo Europe [online]*. 2024. URL: <https://www.indigoag.eu/> (дата звернення: 15.02.2025).
180. Kolach S., Myronchuk Z., Perih Y. Formation of the economic potential of agricultural enterprises in Ukrain. *Інформаційні технології в енергетиці та агропромисловому комплексі: матеріали XII Міжнар. наук. конференції (Львів, 04-06 жовтня 2023 р.)*. Львів : ЛНУП, 2023. С. 99–101.
181. Kolach S., Vasylyna O., Berezhivskyi Z., Perih Yu. The essence of the potential of the agricultural enterprise and the diagnostics of its formation. *SWorldJournal*. 2024. No. 25–02. P. 80–86. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-25-00-006>
182. Kovtunenکو Yu. V., Grabovenko O. A. Competitiveness Enterprise in Modern Conditions: Problems and Prospects. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 2 (24). С. 41–46.
183. Kucher A. Land concentration and competitiveness of agricultural enterprises in Ukraine. *The CAP and National Priorities within the EU Budget after 2020*, ed. M. Wigier, A. Kowalski, series “Monographs of Multi-Annual Programme” no 75.1, IAFE-NRI, Warsaw. 2018. URL: <https://ssrn.com/abstract=3313420> (дата звернення: 10.11.2025).
184. *Local Harvest [online]*. About us. URL: <https://www.localharvest.org.au/about-us/> (дата звернення: 25.08.2025).
185. Matthew N. O. Sadiku, Tolulope J. Ashaolu, Sarhan M. Musa. Emerging Technologies in Agriculture. *International Journal of Scientific Advances*

- (IJSCIA). 2020. Vol. 1. Iss. 1. P. 31–34 URL: <https://www.ijscia.com/wp-content/uploads/2020/07/Volume1-Issue-1-Jul-Aug-2020-No.-6-31-34.pdf> (дата звернення: 10.11.2024).
186. Nandyala C. S., Kim H.-K. Big and Meta Data Management for U-Agriculture Mobile Services, *International Journal of Software Engineering and Its Applications*. 2016. Vol. 10. No. 2. P. 257–270.
  187. OECD Food and Agricultural Reviews. Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in China. 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264085299-en> (дата звернення: 22.10.2024).
  188. OECD. Digital Opportunities for Better Agricultural Policies. 2019. OECD Publishing, Paris 234 p. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/digital-opportunities-for-better-agriculturalpolicies\\_571a0812-en](https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/digital-opportunities-for-better-agriculturalpolicies_571a0812-en) (дата звернення: 22.10.2024).
  189. Perih Yu. Optimization of business processes in the agricultural sector. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XXVI Міжнародного науково-практичного форуму, 08–10 жовтня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. Гжицького, 2025. С. 51–52.*
  190. Schuh B. et al. 2019, Research for AGRI Committee – The EU farming employment: current challenges and future prospects. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels. 2019. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629209/IPOL\\_STU\(2019\)629209\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629209/IPOL_STU(2019)629209_EN.pdf) (дата звернення: 10.11.2024).
  191. Sylvester G. (ed.). E-agriculture in action: Blockchain for agriculture. Bangkok: FAO; ITU. 2019. 72 p. URL: <http://www.fao.org/3/CA2906EN/ca2906en.pdf> (дата звернення: 22.10.2024).
  192. Tanha T., Dhara S., Nivedita P., Hiteshri Y., Manan S. Implementation of artificial intelligence in agriculture for optimisation of irrigation and application of pesticides and herbicides. *Artificial Intelligence in Agriculture*. 2020. Vol. 4. P. 58–73. <https://doi.org/10.1016/j.aiia.2020.04.002>



193. Trusova N. V., Hryvkivska O. V., Kotvytska N. M., Nesterenko S. A., Yavorska T. I., Kotyk O. V. Determinants of the Innovative and Investment Development of Agriculture. *International Journal of Agricultural Extension*. 2021. Vol. 9(4). P. 81–100. <https://doi.org/10.33687/ijae.009.00.3724>
194. Ukraine Refugee situation. *Operational Data Portal [online]*. 2025. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 10.08.2025).
195. *UN Comtrade [online]*. 2024. URL: <https://comtradeplus.un.org/> (дата звернення: 12.08.2025).
196. Yekimov S, Sarychev V., Malyuga N., Shkulipa L., Poltorak A. The role of the state in increasing labor productivity in agricultural enterprises of Ukraine. *E3S Web of Conferences*, 2021, 254. DOI: [10.1051/e3sconf/202125410002](https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125410002) (дата звернення: 10.11.2024).
197. Zakharchuk O. Export and import of agricultural machinery. *Ekonomika APK*. 2020. Vol. 27. No. 6. P. 81–90. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006081>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

**Рівень зносу основних засобів та нематеріальних активів у підприємствах  
сільського господарства, мисливства та пов'язаних з ними послуг, %**

| Рік  | Усі підприємства | у тому числі |         |      |                              |
|------|------------------|--------------|---------|------|------------------------------|
|      |                  | великі       | середні | малі | з них мікро-<br>підприємства |
| 2014 | 41,5             | 29,5         | 44,7    | 38,9 | 35,0                         |
| 2015 | 42,2             | 31,7         | 46,6    | 38,0 | 34,2                         |
| 2016 | 38,5             | 30,2         | 42,6    | 34,0 | 28,4                         |
| 2017 | 37,5             | 29,0         | 41,2    | 34,3 | 30,9                         |
| 2018 | 37,2             | 25,8         | 39,2    | 37,5 | 34,7                         |
| 2019 | 37,7             | 20,6         | 42,1    | 38,5 | 32,6                         |
| 2020 | 40,7             | 24,3         | 45,6    | 41,3 | 35,4                         |
| 2021 | 41,4             | 38,1         | 43,6    | 40,4 | 35,7                         |
| 2022 | 44,5             | 31,9         | 49,4    | 43,7 | 37,6                         |
| 2023 | 46,8             | 35,0         | 51,0    | 46,1 | 42,2                         |
| 2024 | 46,6             | 35,9         | 50,9    | 46,6 | 42,4                         |

Джерело: [46].



## Додаток Б

**Наявність сільськогосподарської техніки в аграрних підприємствах  
України**

| Показник                                                                                       | 2000  | 2005  | 2010  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Трактори, тис. шт.                                                                             | 318,9 | 216,9 | 151,3 | 127,9 | 132,7 | 129,3 | 128,7 | 130,5 |
| Комбайни зернозбира-<br>льні, тис. шт.                                                         | 65,2  | 47,2  | 32,8  | 26,7  | 27,4  | 26,8  | 26,3  | 26,5  |
| у розрахунку на 10000 га<br>посівної площі культур<br>зернових (без кукуру-<br>дзи), шт..      | 59    | 45    | 36    | 35    | 38    | 38    | 36    | 37    |
| Комбайни кукурудзо-<br>збиральні, тис. шт.                                                     | 7,9   | 4,8   | 2,5   | 1,6   | 1,5   | 1,5   | 1,5   | 1,5   |
| у розрахунку на 10000 га<br>посівної площі кукуру-<br>дзи, шт.                                 | 81    | 45    | 12    | 5     | 5     | 4     | 4     | 4     |
| Комбайни картопле-<br>збиральні, тис. шт.                                                      | 3,6   | 1,9   | 1,7   | 1,2   | 1,2   | 1,1   | 0,9   | 1     |
| у розрахунку на 10000 га<br>посівної площі картоплі,<br>шт.                                    | 1338  | 1171  | 590   | 531   | 553   | 612   | 585   | 592   |
| Комбайни і машини бу-<br>рякозбиральні (без ма-<br>шин для обрізання буря-<br>чиння), тис. шт. | 13    | 8,5   | 4,2   | 2,4   | 2,3   | 2     | 1,6   | 1,6   |
| у розрахунку на 10000 га<br>посівної площі буряків<br>цукрових фабричних, шт.                  | 165   | 168   | 92    | 114   | 84    | 68    | 63    | 77    |
| Комбайни льонозбираль-<br>ні, тис. шт.                                                         | 1,7   | 1     | 0,5   | 0,2   | 0,2   | 0,1   | 0,1   | 0,1   |
| у розрахунку на 10000 га<br>посівної площі льону,<br>шт.                                       | 729   | 406   | 84    | 31    | 28    | 32    | 33    | 57    |
| Установки та агрегати<br>для доїння корів, тис. шт.                                            | 33,5  | 16,8  | 10,9  | 10,2  | 10,3  | 9,5   | 10    | 10,1  |

Джерело: [141, с. 51].

### Додаток В

#### Імпорт окремих видів сільськогосподарської техніки в Україну

| Категорія техніки                      | Обсяг імпорту, одиниць |          |          | Митна вартість<br>2023 р., млн<br>дол. США |
|----------------------------------------|------------------------|----------|----------|--------------------------------------------|
|                                        | 2021 р.                | 2022 р.  | 2023 р.  |                                            |
| Трактори, загальна кількість           | 30 622                 | 16 689   | ...      | ...                                        |
| у т.ч. потужністю понад 130 кВт        | ...                    | ...      | 707      | 104,0                                      |
| потужністю 75-130 кВт                  | ...                    | ...      | 891      | 38,4                                       |
| потужністю до 18 кВт<br>(нові/вживані) | 0/468                  | 3076/315 | 3194/831 | ...                                        |
| Комбайни зернозбиральні                | 3029                   | 2104     | 1329     | 100,8                                      |
| Культиватори                           | 61525                  | 37523    | 13251    | 14,7                                       |
| Посівна техніка                        | 6825                   | 1165     | 2749     | 53,6                                       |
| Дискові борони                         | 819                    | 445      | 291      | 12,4                                       |
| Плуги                                  | -                      | 450      | 1332     | 7,1                                        |
| Косарки навісні та причіпні            | 8571                   | 6185     | -        | -                                          |

Сформовано за джерелами: [18; 128; 123].

## Додаток Г

**Динаміка поголів'я тварин і птиці в сільськогосподарських підприємствах  
України**

| Рік                      | Кількість поголів'я на 1 січня, тис. голів |                     |        |                    |                      |
|--------------------------|--------------------------------------------|---------------------|--------|--------------------|----------------------|
|                          | велика рогата худоба                       |                     | свині  | вівці та ко-<br>зи | птиця,<br>млн. голів |
|                          | усього                                     | у т. ч. коро-<br>ви |        |                    |                      |
| 2015                     | 3884,0                                     | 2262,7              | 7350,7 | 1371,1             | 213,3                |
| 2016                     | 3750,3                                     | 2166,6              | 7079,0 | 1325,3             | 204,0                |
| 2017                     | 3682,3                                     | 2108,9              | 6669,1 | 1314,8             | 201,7                |
| 2018                     | 3530,8                                     | 2017,8              | 6109,9 | 1309,3             | 204,8                |
| 2019                     | 3332,9                                     | 1919,4              | 6025,3 | 1268,6             | 211,7                |
| 2020                     | 3092,0                                     | 1788,5              | 5727,4 | 1204,5             | 220,5                |
| 2021                     | 2874,0                                     | 1673,0              | 5876,2 | 1140,4             | 200,7                |
| 2022                     | 2644,0                                     | 1544,0              | 5608,8 | 1094,3             | 202,2                |
| 2023                     | 2307,1                                     | 1352,8              | 4948,3 | 941,4              | 180,5                |
| 2024                     | 2156,2                                     | 1262,9              | 5094,0 | 906,3              | 184,7                |
| 2025                     | 2001,6                                     | 1154,7              | 4521,1 | 843,3              | 187,6                |
| 2022 р. до<br>2015 р., % | 68,1                                       | 68,2                | 76,3   | 79,8               | 94,8                 |
| 2025 р. до<br>2022 р., % | 75,7                                       | 74,8                | 80,6   | 77,1               | 92,8                 |

Джерело: [147].

**Додаток Д**

**Групування підприємств України за кількістю утримуваних ними**

**сільськогосподарських тварин**

| Показники                   | На 01 січня 2022 р.            |                              | На 01 січня 2025 р.            |                              |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
|                             | Кількість підприємств, одиниць | Кількість тварин, тис. голів | Кількість підприємств, одиниць | Кількість тварин, тис. голів |
| <b>Велика рогата худоба</b> |                                |                              |                                |                              |
| Всього                      | 1792                           | 1003,4                       | 1355                           | 928,1                        |
| з них мали, голів до 50     | 437                            | 8,8                          | 248                            | 5,4                          |
| 50 – 99                     | 159                            | 11,3                         | 141                            | 10,3                         |
| 100 – 499                   | 562                            | 151,5                        | 431                            | 119,4                        |
| 500 – 999                   | 356                            | 247,8                        | 270                            | 191,7                        |
| 1000 – 1499                 | 127                            | 157,7                        | 114                            | 140,3                        |
| 1500 і більше               | 151                            | 426,5                        | 151                            | 461,0                        |
| <b>Корови</b>               |                                |                              |                                |                              |
| Всього                      | 1686                           | 424,6                        | 1264                           | 383,2                        |
| з них мали, голів до 50     | 536                            | 9,4                          | 317                            | 6,8                          |
| 50 – 99                     | 203                            | 14,5                         | 198                            | 14,9                         |
| 100 – 499                   | 716                            | 177,8                        | 536                            | 137,9                        |
| 500 – 999                   | 150                            | 100,1                        | 137                            | 91,3                         |
| 1000 і більше               | 81                             | 122,8                        | 76                             | 132,3                        |
| <b>Свині</b>                |                                |                              |                                |                              |
| Всього                      | 1297                           | 3576,9                       | 875                            | 2895,4                       |
| з них мали, голів до 100    | 404                            | 17,7                         | 210                            | 8,3                          |
| 100 – 199                   | 159                            | 23,9                         | 106                            | 15,4                         |
| 200 – 499                   | 230                            | 76,3                         | 149                            | 46,6                         |
| 500 – 999                   | 144                            | 103,0                        | 106                            | 74,1                         |
| 1000 – 4999                 | 225                            | 538,9                        | 199                            | 498,5                        |
| 5000 – 9999                 | 64                             | 438,0                        | 45                             | 316,7                        |
| 10000 і більше              | 71                             | 2379,1                       | 62                             | 1935,8                       |

## Продовження додатку Д

| Показники                 | На 01 січня 2022 р.            |                              | На 01 січня 2025 р.            |                              |
|---------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
|                           | Кількість підприємств, одиниць | Кількість тварин, тис. голів | Кількість підприємств, одиниць | Кількість тварин, тис. голів |
| Вівці та кози             |                                |                              |                                |                              |
| Всього                    | 513                            | 168,5                        | 368                            | 122,4                        |
| з них мали, голів до 50   | 166                            | 3,7                          | 104                            | 2,5                          |
| 50–99                     | 88                             | 6,1                          | 61                             | 4,1                          |
| 100–199                   | 97                             | 14,2                         | 69                             | 9,7                          |
| 200–499                   | 87                             | 27,4                         | 87                             | 29,8                         |
| більше 500                | 75                             | 117,1                        | 47                             | 76,3                         |
| Птиця                     |                                |                              |                                |                              |
| Всього                    | 316                            | 113478,9                     | 237                            | 109633,4                     |
| з них мали, голів до 4999 | 100                            | 114,5                        | 47                             | 50,6                         |
| 5000–49999                | 91                             | 2069,0                       | 68                             | 1681,4                       |
| 50000 – 99999             | 28                             | 2105,4                       | 27                             | 1955,9                       |
| 100000 – 499999           | 64                             | 16738,1                      | 16                             | 15551,7                      |
| 500000 і більше           | 33                             | 92451,9                      | 34                             | 90393,8                      |

Джерело: [36].

## Додаток Е

## Динаміка чисельності населення в Україні, на початок року

| Показник                                                                 | 2015 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р.<br>до 2015<br>р., %, +/- п. |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------------|
| Чисельність постійного населення, тис. осіб                              | 42759,3 | 41983,6 | 41732,8 | 41418,7 | 40997,7 | 95,8                                |
| Чисельність сільського населення, тис. осіб                              | 13325,3 | 12965,7 | 12832,2 | 12698,0 | 12542,9 | 94,1                                |
| Частка сільського населення, %                                           | 31,2    | 30,9    | 30,7    | 30,7    | 30,6    | - 0,6 п.                            |
| Чисельність населення у віці 16-59 років, тис. осіб                      | 26613,3 | 25293,7 | 24968,1 | 24618,9 | 24294,9 | 91,3                                |
| Чисельність сільського населення у віці 16-59 років, тис. осіб           | 7911,9  | 7605,9  | 7495,4  | 7386,7  | 7281,8  | 92,0                                |
| Частка населення у віці 16-59 років у загальній чисельності населення, % | 62,2    | 60,2    | 59,8    | 59,4    | 59,3    | - 2,9 п.                            |
| у тому числі серед сільського населення                                  | 59,3    | 58,7    | 58,4    | 58,2    | 58,1    | - 1,2 п.                            |

Сформовано за джерелом [163].

## Додаток Ж

**Наявність та ефективність використання основних засобів  
у сільськогосподарських підприємствах<sup>1</sup> України**

| Показник                                                                                                                                    | 2020 р.  | 2021 р.  | 2022 р.  | 2023 р.  | 2024 р | 2024 р. до<br>2020 р., %, |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------|---------------------------|
| <b>Залишкова вартість основних засобів та нематеріальних активів,<br/>на кінець року, млн грн</b>                                           |          |          |          |          |        |                           |
| Усього підприємства                                                                                                                         | 306631,5 | 338687,2 | 332318,7 | 359487,0 | 415614 | 135,5                     |
| у тому числі:<br>великі                                                                                                                     | 57061,2  | 58693,0  | 58629,5  | 59336,1  | 81188  | 142,3                     |
| середні                                                                                                                                     | 126376,0 | 143515,6 | 134038,5 | 147359,2 | 157908 | 125,0                     |
| малі                                                                                                                                        | 123194,3 | 136478,6 | 139650,7 | 152791,6 | 176518 | 143,3                     |
| з них – мікро-<br>підприємства                                                                                                              | 44289,4  | 47593,3  | 49929,8  | 56083,2  | 67599  | 152,6                     |
| <b>Залишкова вартість основних засобів та нематеріальних активів з розрахунку на од-<br/>ного зайнятого працівника, тис. грн</b>            |          |          |          |          |        |                           |
| Усього підприємства                                                                                                                         | 640,1    | 704,7    | 814,5    | 946,9    | 997,1  | 155,8                     |
| у тому числі:<br>великі                                                                                                                     | 1478,9   | 1354,1   | 1699,8   | ...      | ...    | ...                       |
| середні                                                                                                                                     | 547,7    | 661,3    | 698,3    | ...      | ...    | ...                       |
| малі                                                                                                                                        | 587,4    | 619,6    | 769,3    | 905,5    | 1002,1 | 170,6                     |
| з них – мікро-<br>підприємства                                                                                                              | 469,2    | 467,4    | 659,9    | 793,9    | 860,1  | 183,3                     |
| <b>Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) на 1 тис. грн залишкової вартості осно-<br/>вних засобів та нематеріальних активів, грн</b> |          |          |          |          |        |                           |
| Усього підприємства                                                                                                                         | 2097     | 2888     | 2118     | 2117     | 2006,0 | 95,7                      |
| у тому числі:<br>великі                                                                                                                     | 1586     | 2216     | 1874     | ...      | ...    | ...                       |
| середні                                                                                                                                     | 2379     | 3393     | 2265     | ...      | ...    | ...                       |
| малі                                                                                                                                        | 2044     | 2645     | 2079     | 1944     | 1576,5 | 77,1                      |
| з них – мікро-<br>підприємства                                                                                                              | 1855     | 2431     | 1782     | 1736     | 1453,4 | 78,4                      |

<sup>1</sup> Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги.

Сформовано на основі джерела [46].

## Додаток 3

**Динаміка чисельності та ефективності використання персоналу  
в сільськогосподарських підприємствах<sup>1</sup> України залежно від їх розмірів**

| Показник                                                                                                  | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до<br>2020 р., % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------|
| <b>Кількість зайнятих працівників, осіб</b>                                                               |         |         |         |         |         |                          |
| Усього підприємства                                                                                       | 479022  | 480630  | 407985  | 379635  | 416827  | 87,0                     |
| у тому числі:                                                                                             |         |         |         |         |         |                          |
| великі                                                                                                    | 38584   | 43346   | 34492   | ...     | ...     |                          |
| середні                                                                                                   | 230722  | 217015  | 191958  | ...     | ...     |                          |
| малі                                                                                                      | 209716  | 220269  | 181535  | 168738  | 176155  | 84,0                     |
| з них – мікро-підприємства                                                                                | 94388   | 101833  | 75665   | 70646   | 78595   | 83,3                     |
| <b>Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) з розрахунку на одного зайнятого працівника, тис. грн</b> |         |         |         |         |         |                          |
| Усього підприємства                                                                                       | 1342,2  | 2034,8  | 1725,0  | 2004,7  | 2000,2  | 149,0                    |
| у тому числі:                                                                                             |         |         |         |         |         |                          |
| великі                                                                                                    | 2345,9  | 3000,1  | 3184,8  | ...     | ...     | ...                      |
| середні                                                                                                   | 1303,2  | 2244,1  | 1581,5  | ...     | ...     | ...                      |
| малі                                                                                                      | 1200,4  | 1638,7  | 1599,4  | 1760,5  | 1579,8  | 131,6                    |
| з них – мікро-підприємства                                                                                | 870,4   | 1136,4  | 1175,8  | 1378,5  | 1250,1  | 143,6                    |
| <b>Витрати на оплату праці на одного найманого працівника за рік, тис. грн</b>                            |         |         |         |         |         |                          |
| Усього підприємства                                                                                       | 104,9   | 121,0   | 132,7   | 155,2   | 166,5   | 158,7                    |
| у тому числі:                                                                                             |         |         |         |         |         |                          |
| великі                                                                                                    | 176,2   | 202,6   | 219,6   | ...     | ...     | ...                      |
| середні                                                                                                   | 115,5   | 137,1   | 140,0   | ...     | ...     | ...                      |
| малі                                                                                                      | 76,4    | 83,7    | 105,6   | 118,7   | 101,8   | 133,2                    |
| з них – мікро-підприємства                                                                                | 52,7    | 54,0    | 70,2    | 97,6    | 75,7    | 143,6                    |
| <b>Оплата однієї відпрацьованої години, грн</b>                                                           |         |         |         |         |         |                          |
| Усього підприємства                                                                                       | 61,4    | 70,8    | 78,3    | 89,2    | 95,8    | 156,0                    |
| у тому числі:                                                                                             |         |         |         |         |         |                          |
| великі                                                                                                    | 104,4   | 112,2   | 122,1   | ...     | ...     | ...                      |
| середні                                                                                                   | 66,4    | 79,5    | 82,1    | ...     | ...     | ...                      |
| малі                                                                                                      | 45,7    | 50,1    | 63,6    | 69,0    | 59,1    | 129,3                    |
| з них – мікро-підприємства                                                                                | 33,8    | 34,8    | 45,1    | 58,5    | 45,9    | 135,8                    |

<sup>1</sup> Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги.

Сформовано на основі джерела [46].



## Додаток И

## Класифікація інновацій за ключовими ознаками

| Класифікаційна ознака  | Категорії інновацій  | Опис                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                      | 2                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                           |
| За формою інновацій    | Матеріальні          | Відображають фізичні нововведення, що призводять до створення нових продуктів або технологій, здатних змінити процеси виробництва чи обслуговування. Формують нові матеріальні об'єкти, які безпосередньо впливають на економічні показники підприємства.   |
|                        | Нематеріальні        | Пов'язані зі змінами в організаційній, управлінській та маркетинговій сферах. Незважаючи на відсутність фізичної форми, сприяють оптимізації бізнес-процесів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств через удосконалення управління та комунікації. |
| За етапом впровадження | Впроваджені          | Інновації, що вже успішно інтегровані в бізнес-процеси або продукти і забезпечують реальні економічні або соціальні вигоди, підвищуючи ефективність виробництва та якість продукції.                                                                        |
|                        | Частково впроваджені | Інновації, що знаходяться на етапі часткової інтеграції в діяльність підприємства. Характеризуються випробуванням у тестових режимах або в обмеженому масштабі, що дає змогу оцінити їхню потенційну ефективність перед повним впровадженням.               |
|                        | Невпроваджені        | Розроблені інновації, які ще не знайшли практичного застосування в діяльності підприємств. Можуть бути на стадії досліджень або планування і мають потенціал для майбутнього впровадження.                                                                  |
| За рівнем новизни      | Приростні            | Мають незначний рівень змін, орієнтованих на поступове покращення існуючих продуктів або технологій без радикальних зрушень. Спрямовані на поступове підвищення якості та ефективності без зміни основних принципів функціонування.                         |
|                        | Істотні              | Внесення значних змін в існуючі технології або продукти, що суттєво впливають на ринок і можуть призвести до зміни конкурентних позицій підприємства. Забезпечують значний приріст продуктивності або нові властивості продукту.                            |
|                        | Проривні             | Змінюють існуючі ринкові умови, пропонуючи радикально нові підходи, продукти чи технології. Можуть створювати нові ринки або змінювати структуру існуючих галузей, що веде до глибинних економічних трансформацій.                                          |
|                        | Радикальні           | Мають трансформаційний характер і здатні докорінно змінити ринкові умови або створити нові галузі. Кардинально змінюють принципи функціонування підприємств. Можуть привести до повної ринкової переорієнтації суб'єктів господарювання.                    |

## Продовження додатку И

| 1                              | 2                             | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За метою використання          | Для внутрішнього використання | Впроваджуються для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів або управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності, зниження витрат. Орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію внутрішньої структури підприємства.            |
|                                | Для реалізації на ринку       | Орієнтовані на зовнішнє середовище та спрямовані на розробку нових продуктів або послуг для реалізації на ринку. Дають змогу підприємству розширювати ринкову частку і досягати конкурентних переваг через унікальні пропозиції для споживачів.                                  |
| За розробником                 | Внутрішньо створені           | Розроблені безпосередньо силами підприємства, в межах його дослідницьких підрозділів. Базуються на внутрішніх компетенціях підприємства, забезпечують зростання його потенціалу завдяки власним ресурсам.                                                                        |
|                                | Розроблені на замовлення      | Створюються зовнішніми експертами або підрядниками на основі запитів підприємства. Зазвичай орієнтовані на потреби конкретного підприємства, можуть бути швидко реалізованими, що дає змогу залучати високоякісні інноваційні рішення, не витрачаючи власні ресурси на розробку. |
| За масштабом новизни для ринку | Транс-континентальні          | Мають глобальний масштаб впровадження, охоплюючи ринки кількох континентів. Впливаючи на міжнародні економічні процеси через створення нових стандартів чи глобальних продуктів.                                                                                                 |
|                                | Транснаціональні              | Розповсюджуються між кількома країнами або регіонами, мають значний вплив на міжнародну економічну діяльність, сприяють взаємодії національних ринків через інтеграцію інноваційних рішень у глобальні процеси.                                                                  |
|                                | Галузеві                      | Впроваджуються в межах певної галузі, змінюючи її структуру або технологічні процеси. Формують нові стандарти галузі або значно підвищують ефективність, продуктивність і конкурентоспроможність учасників галузевого ринку.                                                     |
|                                | Для підприємства              | Є новими для конкретного підприємства, але можуть бути вже впровадженими іншими суб'єктами господарювання. Їхня адаптація дає змогу підприємству підвищити свою ефективність, удосконалити бізнес-процеси.                                                                       |

## Продовження додатку И

| 1                       | 2                       | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За спрямованістю ефекту | Науково-технічний ефект | Націлені на трансформацію технічних аспектів виробничих процесів або створення нових технологічних продуктів, сприяючи підвищенню продуктивності та ефективності. Стають основою для довгострокового технічного розвитку підприємства. Дають змогу досягти технологічного лідерства на ринку.                 |
|                         | Соціальний ефект        | Орієнтовані на покращення соціальних умов праці та життя. Підвищують соціальну відповідальність бізнесу. Сприяють зростанню рівня добробуту суспільства через впровадження нових підходів до соціального розвитку, забезпечуючи стійкий соціально-економічний прогрес.                                        |
|                         | Екологічний ефект       | Впливають на зменшення негативного впливу діяльності підприємства на довкілля. Включають енергоефективні рішення, передбачають зниження рівня викидів, обсягу відходів, збереження природних ресурсів. Спрямовані на екологічну модернізацію виробничих процесів.                                             |
|                         | Іміджевий ефект         | Покращують сприйняття підприємства на ринку, зміцнюють його репутацію, сприяють зростанню лояльності клієнтів і партнерів. Створюють позитивний імідж завдяки новим продуктам, екологічним ініціативам або соціально відповідальній діяльності. Підвищують значення бренду підприємства.                      |
|                         | Економічний ефект       | Спрямовані на отримання додаткового прибутку через зростання обсягу продажів у вартісному вимірі, зниження витрат. Забезпечують стабільне економічне зростання підприємства, сприяють зміцненню його конкурентних позицій на ринку через раціоналізацію економічних процесів.                                 |
|                         | Інтегральний ефект      | Мають багатоаспектний вплив, охоплюючи науково-технічні, соціальні, екологічні, економічні та іміджеві аспекти. Забезпечують комплексне підвищення ефективності функціонування підприємства, створюють багатогранні позитивні ефекти на напрямках його діяльності.                                            |
| За характером           | Інкрементальні          | Поступові вдосконалення існуючих продуктів або технологій, які не змінюють основних принципів господарської діяльності, але сприяють підвищенню її ефективності. Є результатом постійної оптимізації та дають змогу забезпечити адаптацію до зміни ринкових умов без кардинальних змін у виробничих процесах. |
|                         | Радикальні              | Пропонують принципово нові рішення або продукти, здатні суттєво змінити ринкові умови. Спровоковані значно покращити конкурентні позиції підприємства, створюючи нові можливості для ринку та встановлюючи нові стандарти якості.                                                                             |

## Продовження додатку И

| 1             | 2                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За змістом    | Техніко-технологічні | Пов'язані з впровадженням нових технічних рішень, досконаліших машин та обладнання, новітнього програмного забезпечення. Поділяються на:<br>- продуктові інновації – полягають у створенні нових або вдосконаленні існуючих продуктів, орієнтованих на задоволення нових потреб споживачів або підвищення якості продукції.<br>- процесні інновації – спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів через впровадження нових методів роботи, зниження витрат, що забезпечує підвищення ефективності операцій.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|               | Маркетингові         | Охоплюють нові методи просування товарів та послуг на ринку, впровадження стратегій підвищення клієнтської лояльності та розширення ринкової частки підприємства. Дають змогу забезпечити ефективну комунікацію з ринком і адаптувати пропозиції до змін у споживчих очікуваннях.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|               | Управлінські         | Стосуються нових підходів до управління бізнес-процесами, організаційних структур та комунікацій. Сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень через удосконалення процесів планування, контролю, координації діяльності підрозділів підприємства, впровадження гнучких управлінських систем.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| За категорією | Базисні              | Охоплюють масштабні технологічні або нетехнологічні прориви, що формують нові галузі, сегменти ринку. Мають безпрецедентний вплив на зайнятість, розвиток нових бізнес-моделей і трансформацію соціально-економічної реальності. Поділяються на:<br>- технологічні базисні інновації – спричиняють формування нових ринків через технологічний прорив. Генерують нові можливості для створення робочих місць, збільшують доходи підприємств, стимулюють загальний економічний розвиток;<br>- нетехнологічні базисні інновації – ґрунтуються на змінах у суспільних відносинах, в управлінні, культурі та інших соціальних аспектах. Здатні радикально змінити суспільні процеси, покращити громадські послуги, підвищити ефективність управлінських рішень на різних організаційних рівнях. |
|               | Поліпшуючі           | Орієнтовані на покращення існуючих технологічних рішень, продуктів або процесів. Дають змогу оптимізувати використання ресурсів підприємства, підвищити його конкурентоспроможність.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|               | Псевдоінновації      | Базуються на незначних модифікаціях застарілих технологій, які не приносять суттєвих суспільних вигод. У деяких випадках можуть навіть уповільнювати розвиток галузей, підтримуючи старі моделі та технології, що перешкоджають інтеграції радикальніших інноваційних рішень, а відтак – суттєвому прогресу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## Продовження додатку И

| 1                                                    | 2               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За місцем у системі «компанія – зовнішнє середовище» | Вхідні          | Надходять від зовнішніх постачальників або партнерів і спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів підприємства через інтеграцію нових матеріалів, технологій, продуктів чи послуг. Сприяють оптимізації виробництва та підвищенню якості продукції.                 |
|                                                      | Вихідні         | Спрямовані на зовнішній ринок у вигляді нових продуктів чи послуг. Формують нову ринкову пропозицію. Здатні змінити ринкові позиції підприємства через створення унікальних товарів, що відповідають потребам споживачів.                                                |
|                                                      | Системні        | Охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємства, включаючи інтеграцію нових технологій в управління, виробництво і реалізацію (маркетинг). Спрямовані на створення цілісної інноваційної екосистеми у межах підприємства (об'єднань підприємств). |
| За рівнем мульти-полікативності                      | Мікро-інновації | Мають короткостроковий або обмежений за обсягом комерційний ефект, але дають змогу швидко адаптуватися до ринкових умов або тимчасово покращити ефективність підприємства без значних структурних змін.                                                                  |
|                                                      | Макро-інновації | Здатні спричинити структурні зміни в економіці або галузях. Мають масштабний вплив на ринкові умови та процеси. Можуть призводити до глибоких трансформаційних змін у бізнес-процесах, зміцнюючи конкурентні позиції підприємств на глобальному рівні.                   |

Сформовано автором на основі джерел: [55; 61; 110; 133; 174].

## Додаток К

**Ефективність застосування інноваційних технологій точного землеробства  
в сільськогосподарських підприємствах**

| Елемент технологій                                                          | Результати та позитивні економічні ефекти від впровадження                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автопілот для тракторів та обприскувачів                                    | Автоматизоване керування технікою забезпечує 10-15% скорочення робочого часу, знижує витрати пального на 40 літрів на кожні 100 га, зменшує використання насіння на 3% і засобів захисту рослин на 5%.                  |
| Агрокоптер (безпілотний дрон для обприскування)                             | Забезпечує уникнення витоптування посівів (зниження втрат на 3-5%), можливість оперативного застосування після опадів, локалізоване обприскування визначених ділянок поля.                                              |
| Сівалка з технологією диференційованого висіву                              | Знижує витрати на насіння на 3-8% завдяки автоматичному коригуванню густоти посіву відповідно до агрономічних параметрів ділянки, враховуючи родючість ґрунту, вологість та топографічні особливості.                   |
| Самохідний обприскувач                                                      | Знижує обсяги використання гербіцидів до 90% за рахунок застосування системи точкового нанесення на виявлені бур'яни із застосуванням сучасних оптичних технологій.                                                     |
| Система паралельного водіння                                                | Підвищує загальну ефективність виробничих процесів на 10%, економить робочий час на 10%, знижує витрати на оплату праці, амортизаційні витрати на техніку та витрати пального на 10%.                                   |
| Технологія змінної норми висіву                                             | Оптимізація внесення насіння та мінеральних добрив у відповідності до агрономічних характеристик конкретної ділянки, що дає змогу досягти до 50% економії на добривах, залежно від характеристик ґрунтових умов.        |
| Система точкового обприскування                                             | Удосконалене розпилення гербіцидів лише на визначені бур'яни завдяки високоточним оптичним системам, зменшення використання гербіцидів на 90%, що суттєво оптимізує витрати на засоби захисту рослин.                   |
| Комплексний обробіток ґрунту з внесенням добрив                             | Одночасний обробіток ґрунту та сівба з внесенням різних добрив дає змогу зменшити витрати пального на 40% і добрив до 50%, завдяки одночасному проведенню кількох операцій в єдиному технологічному циклі.              |
| Використання транспортних засобів, змішувальних вузлів, навчання персоналу) | Забезпечують належне функціонування технологічного комплексу, що включає транспортування та монтаж обладнання, а також підготовку кваліфікованих операторів для оптимального управління системами точного землеробства. |

Сформовано автором на основі джерел: [31; 67; 149; 151; 160].

## Додаток Л

### Список публікацій здобувача за темою дисертації та відомості про апробацію результатів дисертації

#### *Статті у наукових фахових виданнях України:*

1. Колач С. М., Періг Ю. А. Сутність економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та чинники його формування. *Аграрна економіка*. 2024. Т.17. №2. С. 149–156. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.02.149> (0,67 авт. арк.).
2. Періг Ю. А., Колач С. М. Стратегічні напрями розвитку трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 4. С. 125–131. [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-15S](https://doi.org/10.60022/2(4)-15S) (0,75 авт. арк.).
3. Періг Ю. А. Формування та використання матеріальних ресурсів у складі економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2025. № 32. С.71–80. <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.071> (0,87 авт. арк.).
4. Періг Ю. А., Колач С. М. Соціально-економічні проблеми забезпечення ефективного використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2025. Т. 2. № 6. С. 143–148. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-17S](https://doi.org/10.60022/2(6)-17S) (0,59 авт. арк.).
5. Колач С. М., Періг Ю. А. Ефективність реалізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2026-2-11941> (0,57 авт. арк.).

#### *Статті в періодичних наукових виданнях інших держав:*

6. Kolach S., Vasylyna O., Berezivskyi Z., Perih Yu. The essence of the potential of the agricultural enterprise and the diagnostics of its formation. *SWorldJournal*. 2024. No. 25-02. P. 80–86. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-25-00-006> (0,40 авт. арк.).

***Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

7. Kolach S., Myronchuk Z., Perih Y. Formation of the economic potential of agricultural enterprises in Ukrain. *Інформаційні технології в енергетиці та агро-промисловому комплексі: матеріали XII Міжнар. наук. конференції* (Львів, 04-06 жовтня 2023 р.). Львів : ЛНУП, 2023. С. 99–101. (0,16 авт.арк)

8. Колач С., Періг Ю. Інновації та їх вплив на ефективність формування сільськогосподарських підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 22 травня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 32–35. (0,18 авт. арк.).

9. Колач С., Васирина О., Періг Ю. Біоекономіка та її вплив на розвиток ринку біопродукції. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XXV Міжнародного науково-практичного форуму*, 02–04 жовтня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С.88–90. (0,19 авт. арк.).

10. Періг Ю.А. Розвиток трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств у сфері біоекономіки. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2025: «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів»: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 11–12 червня 2025 р.: Дубляни, 2025. ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького. С. 45–48 (0,19 авт. арк.).

11. Періг Ю. А. Шляхи оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 28 травня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького, 2025. С. 169–171 (0,18 авт. арк.).

12. Perih Yu. Optimization of business processes in the agricultural sector. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій: матеріали XXVI Міжнародного науково-практичного форуму*, 08–10 жовтня 2025 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. Гжицького, 2025. С. 51–52 (0,06 авт. арк.).



## Додаток М

«Тзов Данута»  
 Львівська обл. Жовківський р-н.  
 м.Жовква вул. Л.Українки буд. 77  
 ЄДРПОУ 19164262  
 ІПН 191642613076  
 ЄПН 100322164  
 р/р UA863808050000000026008314978 в ВАТ«Райфайзен Банк Аваль» МФО 380805  
 тел. 0964716271

348-596х.  
 31.03.2026р.

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

«Ефективність використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств»

Перога Юрія Андрійовича

На здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка

Перед кожним підприємством постає низка питань, пов'язаних з адаптацією його діяльності до викликів зовнішнього середовища, зі здатністю досягати поставлених цілей. Вирішення цих питань залежить від стану та ефективності використання економічного потенціалу підприємства. На основі наукових результатів дисертаційної роботи в економічну діяльність ТзОВ Данута запропоновано та впроваджено комплекс науково-методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств на основі сучасних підходів до аналізу та управління ресурсами.

На підприємстві використано такі результати дослідження:

- аналітичні підходи до оцінки ефективності використання економічного потенціалу;
- рекомендації щодо удосконалення управління виробничими та фінансовими ресурсами;
- пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

Використання результатів дисертаційного дослідження сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів та зміцненню його економічної стійкості.

Директор ТзОВ«Данута»



Вікторія Ковток

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЬВІВВІНАГРО»**

Львівська обл. Пустомитівський р-н, с.Лисиничі вул. Полуботка, 1.

ЄДРПОУ 43240690, ІПН 432406913255

р/р UA033253650000000260020022555 в АТ «Кредобанк» м. Львів,  
МФО 325365 тел. 067 6723290

358-37 вих.  
15.04.2026р.

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи

«Ефективність використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств»

Перога Юрія Андрійовича

На здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка

У рамках цього дослідження та на основі наукових результатів дисертаційної роботи в економічну діяльність ТОВ «Львіввінагро» запропоновано алгоритм оптимізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємства, який включає декілька ключових етапів. Це надає змогу правильно ідентифікувати чинники, що безпосередньо впливають на обсяг виробництва, та забезпечує основу для проведення подальших розрахунків таких, як розрахунок очікуваного виходу валової продукції з урахуванням наявних ресурсних обмежень для оцінки потенційних можливостей підприємства та його здатності генерувати продукцію при заданих умовах, визначити, до яких меж можна збільшити виробництво, використовуючи наявні ресурси, без шкоди для загальної ефективності виробничого процесу.

На підприємстві використано такі результати дослідження:

- Інтегрований підхід до економічного аналізу, який забезпечує повноту, точність та обґрунтованість управлінських рішень, що є запорукою стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки та ефективності використання економічного потенціалу;
- здійснено аналіз потенційних можливостей ресурсів і створення умов для їх реалізації;
- пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

Використання результатів дисертаційного дослідження сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів та зміцненню його конкурентоспроможності.

Директор ТОВ «Львіввінагро»



Тарас Грив



«Тзов Вест Агро Груп ТМ»  
 Львівська обл. Пустомитівський р-н.  
 С.Лисиничі вул.Полуботка, 1.  
 Є ДРПОУ 39686070  
 ІПН 396860713258

р/р 26003053713045 в Західне ГРУ ПАТ КБ «Приватбанк» МФО 325321  
 тел. 0676723290

*287 - 43 €ux.*  
*17.09.2026р.*

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

«Ефективність використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств»

Перога Юрія Андрійовича

На здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка

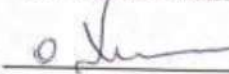
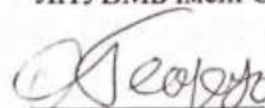
Підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств є важливою передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності, стабільного розвитку та зміцнення позицій на аграрному ринку. У дисертаційній роботі Перога Юрія Андрійовича розроблено науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо оцінювання і підвищення ефективності використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, що передбачають комплексне врахування виробничих, фінансових, трудових та інноваційних ресурсів. Основні результати дослідження використано у практичній діяльності ТОВ «ВестАгроГрупТМ», зокрема: при оцінюванні економічного потенціалу підприємства та визначенні рівня ефективності його використання; у процесі формування стратегічних напрямів розвитку підприємства; при розробленні управлінських рішень щодо оптимізації використання ресурсного потенціалу; у плануванні заходів щодо підвищення ефективності виробничої діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Використання запропонованих у дисертаційній роботі науково-методичних підходів сприяє підвищенню ефективності використання та управління економічним потенціалом підприємства, раціональному використанню ресурсів та покращенню фінансово-економічних результатів діяльності підприємства на аграрному ринку. Результати дослідження мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності та ефективному функціонуванні сільськогосподарських підприємств.

Директор ТОВ «ВестАгроГрупТМ»

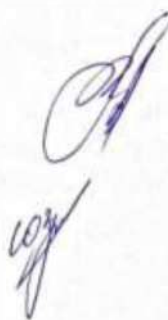


Тарас Грив

**Погоджено**Проректор з науково-педагогічної  
роботи та якості освіти  
ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького О. Я. Микула23 04 2026 р.**Затверджую**проректор з наукової роботи  
ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького О. М. Федець23 04 2026 р.**АКТ**про впровадження результатів дисертаційної роботи  
у навчальний процес

Цим актом засвідчується, що наукові розробки, які викладені в дисертаційній роботі Перога Юрія Андрійовича «Ефективність використання економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств», підготовленої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка, використовуються в навчальному процесі у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Зокрема, опрацьовані дисертантом матеріали щодо методики дослідження економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств, оцінки окремих складових цього потенціалу, визначення ефективності його використання використані при формуванні навчальних матеріалів до дисциплін «Аналіз господарської діяльності», «Економічний аналіз та аналітичне дослідження ринку», «Управління конкурентоспроможністю та ефективністю бізнесу».

Також матеріали досліджень Юрія Перога включені в результати виконання колективом факультету управління, економіки та права наукової тематики на 2021-2025 роки «Механізми забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки та сільських територій» (номер державної реєстрації 0121U108898).

Декан факультету управління,  
економіки та права доцентЗавідувач кафедри  
підприємництва та торгівлі  
професор

Володимир КОВАЛІВ

Юрій ГУБЕНІ