

DOI: 10.15276/EJ.03.2025.13
DOI: 10.5281/zenodo.17148659
UDC: 338.432:005.332.4: 330.356
JEL: Q12, M11, D24

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

MANAGEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES TO ENHANCE THEIR COMPETITIVENESS

Liliya I. Chernyshova, PhD in Economics, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7371-2007
Email: chernishova_lila@ukr.net

Bohdana G. Bratkova
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0002-3162-6201
Email: bogdanabratkova16@gmail.com

Received 29.05.2025

Чернишова Л.І., Браткова Б.Г. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Науково-методична стаття.

У статті узагальнено наукові підходи до трактування сутності та структури ресурсного потенціалу аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. Встановлено взаємозв'язок між поняттями «ресурсний потенціал» та іншими економічними категоріями – «ресурси», «потенціал», «ресурсозабезпеченість», «ресурсна ефективність». У ході дослідження визначено чинники, що впливають на ефективність управління ресурсним потенціалом та формують конкурентні переваги аграрного підприємства. Наведено принципи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Запропоновано інструменти та напрями вдосконалення управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку сільського господарства. Надано рекомендації для ефективного управління, повноцінного використання ресурсів аграрних підприємств, підвищення гнучкості управлінських рішень і адаптації підприємства до викликів сучасності.

Ключові слова: ресурси, ресурсний потенціал, розвиток, конкурентоспроможність, управління підприємством, аграрне підприємство, стратегічне планування

Chernyshova L.I., Bratkova B.G. Management of the Resource Potential of Agricultural Enterprises to Enhance their Competitiveness. Scientific and methodical article.

The article summarizes scientific approaches to interpreting the essence and structure of the resource potential of an agricultural enterprise under modern economic conditions. The interrelation between the concept of "resource potential" and other economic categories such as "resources", "potential", "resource availability", and "resource efficiency" has been established. The study identifies factors influencing the efficiency of resource potential management and the formation of competitive advantages of agricultural enterprises. Principles for managing the competitiveness of agricultural enterprises are outlined. The article proposes tools and directions for improving the management of the resource potential of agricultural enterprises, taking into account the strategic priorities of agricultural development. Recommendations are provided for effective management, optimal use of enterprise resources, enhanced flexibility in decision-making, and enterprise adaptation to modern challenges.

Keywords: resources, resource potential, development, competitiveness, enterprise management, agricultural enterprise, strategic planning

У сучасних умовах формування конкуренції на ринку, що характеризується динамічними змінами споживчих уподобань, нестабільністю зовнішнього середовища та інтенсивним розвитком технологій, одним із ключових завдань аграрних підприємств стає розробка та оцінка актуальних перспектив їх розвитку, зокрема шляхом ефективного управління ресурсним потенціалом. Саме він визначає спроможність підприємства адаптуватися до змін, реалізовувати інноваційні рішення та формувати конкурентні переваги, що в умовах підвищеної ринкової турбулентності набуває особливого значення. У цьому контексті особливої уваги потребують механізми управління ресурсним потенціалом як системою взаємопов'язаних елементів, які забезпечують продуктивність, інноваційне оновлення та стратегічну гнучкість аграрного підприємства. Проте на практиці нерідко спостерігається низький рівень інтеграції стратегічного планування, неузгодженість між складовими потенціалу, обмежена інвестиційна активність і нерациональне використання наявних ресурсів.

Важливим викликом для керівництва підприємств стає досягнення ефективної взаємодії внутрішнього потенціалу з можливостями зовнішнього середовища. Це вимагає прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо структури ресурсного забезпечення, масштабів виробництва, вибору ринків збуту, що в кінцевому підсумку визначає фінансову стійкість суб'єкта господарювання. Усе це зумовлює актуальність дослідження, спрямовану на вдосконалення підходів до формування й використання ресурсного

потенціалу як чинника підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та посилення його внеску в економічний розвиток країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання формування, структурування та ефективного використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств знайшли відображення в наукових роботах багатьох дослідників, таких як Д.В. Смолич [1], І.В. Тимошук [1,4], В.В. Лункін [2], Н.М. Суліма [3], Т.А. Гуцул [3], Н.В. Боровик [3], І.В. Гончарук [4], І.В. Томашук [4], О. Кочетков [5], Кайл Эмерик [7], Ален де Жанври [7], Елизабет Садуле [7], Манзур Х. [7] та інші.

Зокрема, Смолич Д.В. та Тимошук І.В. [1] визначають ресурсний потенціал як комплексну систему, що охоплює матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси та пропонують модель управління, що забезпечує цілісне та ефективне керування всіма видами ресурсів підприємства, сприяє їх своєчасній мобілізації відповідно до виробничих потреб і гарантує збереження конкурентних позицій на ринку.

Лункін В.В. акцентує увагу на важливості інвестиційного забезпечення для формування ресурсного потенціалу, підкреслюючи роль інвестицій у зміцненні матеріально-технічної бази та підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств [2].

У працях Суліми Н.М., Гуцул Т.А. та Боровик Н.В. [3] розглядається інноваційна складова як рушій підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в аграрному секторі. Підкреслюється потреба впровадження сучасних технологій як умови сталого розвитку підприємств галузі [3].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Водночас, незважаючи на значний внесок дослідників у вивчення теоретичних і практичних аспектів формування та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств, низка важливих питань залишається недостатньо розкритою. Зокрема, сучасні виклики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, інтенсивним розвитком цифрових технологій та зростаючою конкуренцією, зумовлюють потребу в подальшому дослідженні механізмів інтеграції стратегічного планування в управлінські процеси, оптимізації структури ресурсного забезпечення, а також впровадженні інноваційних підходів до управління ресурсним потенціалом.

Недостатній рівень розробки інтегрованих моделей управління ресурсним потенціалом. Більшість існуючих моделей не забезпечують взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та оперативним розподілом ресурсів. У результаті, ресурси не завжди мобілізуються в оптимальний час і обсязі, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства в умовах волатильного ринкового середовища. До того ж чимало існуючих робіт мають загальнотеоретичний характер, не враховуючи специфіки ресурсного забезпечення підприємств у конкретних регіонах України, їхнього інституційного середовища та структурно-галузевих відмінностей. Виявлення цих невіршених аспектів є передумовою поглиблених аналізів структури та механізмів управління ресурсним потенціалом, пошуку ефективних управлінських рішень та формування адаптивних стратегій, здатних забезпечити стійкий розвиток аграрного підприємства в умовах сучасних викликів.

Метою статті є аналіз та обґрунтування напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності й конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних викликів, з урахуванням потреб максимально раціонального використання ресурсів у сільському господарстві.

Виклад основного матеріалу дослідження

Аналіз більшості наукових досліджень показує, що в розумінні поняття «ресурсний потенціал» немає єдиного підходу до трактування, оскільки ресурсний потенціал охоплює всі наявні та потенційно доступні ресурси (матеріально-технічні, земельні, фінансові, трудові, інформаційні та інші), які залучаються у виробничий процес або використовуються на різних етапах розвитку продуктивних сил. Це поняття виходить за межі простої сукупності ресурсів, адже воно включає як кількісні, так і якісні характеристики, а також враховує ступінь доступності, рівень освоєння й ефективність використання ресурсів. Саме ці аспекти безпосередньо впливають на продуктивність, стійкість функціонування та конкурентоспроможність підприємства в умовах сьогодення.

З поняттям «ресурсний потенціал» тісно пов'язані інші економічні категорії – «ресурси», «потенціал», «ресурсозабезпеченість», «ресурсна ефективність». Встановлення чіткого взаємозв'язку між ними дозволить глибше розуміти сутність та динаміку розвитку підприємств у контексті їх ресурсного забезпечення та управління. Розглянемо це детальніше.

В економічному просторі ресурси визначаються як складові виробничого потенціалу, якими володіє певна країна чи суспільство на кожному етапі розвитку продуктивних сил в історично сформованій системі виробничих відносин, і які використовуються для економічного, соціального та науково-технічного прогресу [4]. Тобто це всі матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інші елементи, які будь-яка організація використовує для досягнення своїх цілей. Вони є основою будь-якої діяльності. Їх трактування пропонують ділити на чотири основні групи [8], проте, на наш погляд, підходи можна розширити (табл. 1.).

Таблиця 1. Наукові підходи до трактування терміну «ресурси»

Підхід	Сутність трактування	Ключовий аспект
Виробничий підхід	Визначає ресурси як основні складові факторів виробництва, які використовуються в процесі створення товарів та послуг. Вони включають землю, капітал, працю, підприємницькі здібності.	Участь у виробничому процесі
Економічний підхід	Ресурси – це фактори, що мають вартість і здатні приносити дохід у процесі господарської діяльності.	Вартісна оцінка ресурсів, їх економічна ефективність
Майновий підхід	Трактують ресурси як активи, тобто майно в матеріальній та нематеріальній формах.	Акцент на майнових правах і бухгалтерському обліку
Системний підхід	Елементи системи, що забезпечують її функціонування та розвиток у взаємозв'язку між собою.	Взаємодія ресурсів, інтеграція, цілісність
Функціональний підхід	Засоби, які виконують конкретні функції в досягненні цілей підприємства (виробництво, управління тощо)	Роль і функції кожного типу ресурсу
Комплексний підхід	Ресурси – це сукупність усіх доступних засобів підприємства з різними характеристиками, які інтегруються для забезпечення функціонування й розвитку. Визначає ресурси як запаси, цінності та джерела їх формування.	Повне охоплення всіх аспектів ресурсів

Джерело: складено авторами за матеріалами [8]

Отже, визначимо ресурси як вихідну базу, якісні і кількісні характеристики факторів виробництва, як сукупність усіх матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, організаційних, природних, інтелектуальних та інноваційних засобів, які є в розпорядженні підприємства або можуть бути залучені ним для здійснення господарської діяльності, досягнення стратегічних і тактичних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів. Вони є основою для формування потенціалу підприємства і взаємодіють між собою, сприяючи ефективному функціонуванню організації.

Ще одне поняття, яке варто визначити – ресурсозабезпеченість. Воно відображає рівень наявності та доступності ресурсів для підприємства, тобто скільки і яких саме ресурсів має підприємство для ведення своєї діяльності. Висока ресурсозабезпеченість передбачає, що підприємство має достатньо матеріальних, фінансових та трудових ресурсів для досягнення своїх виробничих цілей. Низька ресурсозабезпеченість може вказувати на недостатню кількість ресурсів або обмежений доступ до необхідних ресурсів. Тому, ресурсозабезпеченість – це один із важливих факторів, який визначає здатність підприємства мати потенціал для розвитку.

Якщо ресурсозабезпеченість фокусується на обсягах доступних ресурсів, то результативність їхнього застосування буде визначати ресурсна ефективність. Адже це здатність підприємства використовувати свої ресурси з максимальною віддачею, тобто за мінімуму витрат ресурсів отримувати оптимальний результат. Ресурсна ефективність залежить від того, наскільки оптимально розподіляються та використовуються наявні ресурси для досягнення виробничих цілей підприємства. Висока ресурсна ефективність означає, що підприємство досягає значних результатів при використанні менших ресурсів, що сприяє зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності. Низька ресурсна ефективність може бути наслідком неефективного управління ресурсами, що веде до втрат у виробництві та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Із терміном «ресурси» дослідники тісно пов'язують поняття «потенціал». Потенціал – це ширша категорія, яка визначає сукупність можливостей, що існують у підприємства для досягнення певної мети, завдяки використанню ресурсів. З огляду на це формується термін «ресурсний потенціал», який описує не тільки наявні ресурси, але й здатність підприємства їх використовувати для виконання виробничих завдань, підвищення ефективності й конкурентоспроможності.

У науковій літературі суттєва відмінність між поняттями «ресурси» та «ресурсний потенціал» полягає в їхній онтологічній природі: ресурси розглядаються як об'єктивно існуючі фактори виробництва, що можуть бути наявними поза межами конкретного суб'єкта господарювання, тоді як ресурсний потенціал трактується як суб'єктивна економічна категорія, що відображає спроможність підприємства мобілізувати, раціонально поєднувати та ефективно використовувати наявні ресурси відповідно до цілей його функціонування і розвитку [1]. Він включає не лише сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, а й організаційні, управлінські та інтелектуальні здібності персоналу й менеджменту підприємства щодо їх мобілізації, інтеграції та використання для досягнення цілей діяльності. Від ресурсного потенціалу залежить здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати новітні технології та підвищувати ефективність виробництва.

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати за такими критеріями: — реальні можливості підприємства в різних сферах діяльності (поточні та потенційні резерви підприємства у використанні наявних ресурсів у виробничій, інноваційній, фінансовій, управлінській та інших сферах);

- обсяг ресурсів (враховує як фактично залучені ресурси, що вже задіяні у виробничому процесі, так і ті, що можуть бути введені у використання в перспективі);
- здатність до ефективного використання ресурсів (оцінюється за рівнем продуктивності праці, коефіцієнтом завантаження основних фондів, оборотністю активів, фінансовою рентабельністю та іншими показниками ефективності використання ресурсів);
- гнучкість і адаптивність (відображає здатність підприємства оперативно змінювати структуру ресурсів, переналаштувати виробництво, впроваджувати нові технології відповідно до змін ринкових і зовнішніх умов).

Отже, ресурсний потенціал є цілісним поняттям, яке поєднує ресурси, їх забезпеченість, ефективність використання та можливість досягнення цілей через їх оптимальне застосування (рис. 1).



Рисунок 1. Логічна послідовність формування ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: власна розробка авторів

Ресурсна ефективність оцінює, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси в межах ресурсного потенціалу. Висока ресурсна ефективність дозволяє максимально розкрити потенціал підприємства.

Таким чином, усі ці поняття взаємопов'язані і взаємодіють між собою, визначаючи здатність підприємства до ефективного функціонування та розвитку. Ресурсний потенціал інтегрує всі ці аспекти, і є системною характеристикою, яка поєднує наявність, взаємозв'язки, функціональну спрямованість та перспективу розвитку ресурсної бази підприємства. Розуміння цього зв'язку дозволятиме більш чітко окреслити стратегії управління ресурсами і потенціалом підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.

Визначення сутності та структури ресурсного потенціалу як економічної категорії створює підґрунтя для його подальшого дослідження у прикладному розрізі. Особливого значення це набуває у сфері аграрного виробництва, де формування та використання ресурсного потенціалу має низку специфічних рис, зумовлених сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, підвищеними ризиками та інституційними обмеженнями. Тому подальший аналіз доцільно зосередити на особливостях ресурсного потенціалу саме аграрних підприємств, основні складові якого можна виокремити у вигляді певних структурних складових (табл. 2).

Таблиця 2. Структурна ресурсного потенціалу аграрного підприємства

Складова ресурсного потенціалу	Зміст	Приклади для аграрного підприємства
Матеріально-технічні ресурси	Сукупність основних і оборотних засобів, технічної та інженерної бази	Трактори, комбайни, сівалки, добрива, паливо, будівлі, склади
Земельні ресурси	Земельні угіддя, які перебувають у користуванні або власності підприємства	Рілля, сінокоси, пасовища, багаторічні насадження, орендовані або власні земельні ділянки
Трудові ресурси	Людський капітал, залучений до господарської діяльності	Робітники, агрономи, механізатори, інженери, управлінський персонал
Фінансові ресурси	Власні та залучені кошти, що забезпечують функціонування підприємства	Виручка, кредити, державна підтримка, інвестиції, гранти
Інформаційні ресурси	Дані, знання, технологічна інформація для прийняття рішень	Агрокліматичні прогнози, ринкова аналітика, технологічні карти
Інноваційні ресурси	Технології, технічні новації, організаційні рішення, продукти інтелектуальної власності	GPS-навігація, дрони, автоматизовані системи управління, біотехнології
Організаційно-управлінські ресурси	Моделі управління, внутрішні процеси, структура організації, кадровий менеджмент	ERP-системи, система контролю якості, логістичні схеми
Природні ресурси	Екосистемні характеристики, які впливають на виробництво	Водні ресурси, родючість ґрунтів, біорізноманіття, екологічна безпека

Джерело: власна розробка авторів

Варто зазначити, що ресурсний потенціал аграрних підприємств може суттєво відрізнитися залежно від типу виробничої діяльності, наприклад таких як рослинництво, тваринництво та змішані господарства. У підприємствах, які спеціалізуються на рослинництві, основними ресурсами є земельні угіддя та матеріальні ресурси (насіння, добрива, техніка). Однак значну роль у таких підприємствах відіграє інформаційний ресурс, оскільки необхідно здійснювати точний моніторинг погодних умов, здоров'я культур та інші аспекти. Трудові ресурси в рослинництві мають важливе значення, але їх роль може бути меншою в порівнянні з тваринництвом через автоматизацію певних процесів. У тваринництві ключовими є фінансові ресурси (для закупівлі кормів, ветеринарних препаратів, будівництва тваринницьких приміщень), трудові ресурси (працівники, що займаються доглядом за тваринами), а також матеріальні ресурси для обладнання та утримання тварин. В цьому секторі значно важливішими є також інноваційні ресурси, такі як сучасні методи розведення, генетика та технології автоматизації. У змішаних господарствах, де поєднуються рослинництво і тваринництво, ресурсний потенціал є комбінованим. Це означає, що на підприємстві одночасно використовуються земельні ресурси, техніка, фінансові ресурси для забезпечення обох видів діяльності, а також трудові ресурси з різним рівнем кваліфікації. Змішані господарства потребують гармонійної інтеграції всіх видів ресурсів для оптимізації витрат та підвищення ефективності. І кожен тип підприємства має свої пріоритети у використанні ресурсів.

Отже представимо на наш погляд повніше трактування досліджуваного поняття. Ресурсний потенціал аграрного підприємства – це інтегрована сукупність усіх наявних і потенційно доступних матеріально-технічних, земельних, трудових, фінансових, інформаційних, інноваційних, природних та управлінських ресурсів, а також організаційних можливостей щодо їх ефективного залучення, використання, відтворення й управління з метою забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку сільськогосподарського виробництва. Цей потенціал характеризується не лише обсягом і якістю ресурсів, але й здатністю підприємства трансформувати їх у продуктивність, ефективність та конкурентоспроможність, враховуючи сезонність, кліматичні та територіальні особливості, технологічну складність аграрної діяльності та стан інфраструктури.

Аграрний сектор України є одним із небагатьох напрямів національної економіки, який зберігає високий рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Проте запровадження воєнного стану призвело до низки серйозних негативних наслідків для функціонування аграрного виробництва. Значна частина сільськогосподарських підприємств зазнала руйнувань або істотних пошкоджень. Суттєво скоротилися площі під вирощування сільськогосподарських культур, а також загальні обсяги виробництва продукції. Унаслідок окупації окремих територій загальна площа сільськогосподарських угідь тимчасово зменшилася більш ніж на 20%. Окрім того, виникли істотні порушення логістичних зв'язків, блокування доступу до ринків збуту, а також скорочення обсягів експорту аграрної продукції.

Незважаючи на ці труднощі, навіть у період активних бойових дій аграрний сектор демонструє значну стійкість: близько третини продукції галузі продовжує експортуватися, забезпечуючи понад половину валютних надходжень до державного бюджету [9]. За даними Мінагрополітики, у 2024 р. Україна майже вийшла на показник експорту агропродовольчої продукції довоєнного періоду – 24,5 млрд. дол., що становило 59 % загального експорту. Загалом у 2024 р. експортовано 78,3 млн. т. аграрної продукції. Одним із напрямів відновлення стало будівництво нових овочесховищ: у 2023 р. збудовано 15 об'єктів на 20 тис. т, а на кінець 2024 р. розпочато ще 22 об'єкти потужністю 25 тис. т., що частково компенсує втрати інфраструктури зберігання овочів та картоплі [10]. Тому у сучасних умовах ресурсний потенціал слід розглядати не лише як чинник виробничої спроможності, а й як індикатор стабільності аграрного бізнесу та основну передумову для реалізації інноваційного розвитку, модернізації виробництва та ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Агропідприємство як складна соціально-економічна система повинне адаптувати внутрішні та зовнішні ресурси до умов зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів. У нинішніх умовах особливо важливим є ефективне використання всіх елементів ресурсного потенціалу. Однак, незважаючи на наявні ресурси, багато аграрних підприємств стикаються з проблемами низької конкурентоспроможності. Основними причинами цього є: слабка координація управлінських рішень, обмежений доступ до фінансування, технологічна відсталість, дефіцит висококваліфікованої робочої сили та низький рівень впровадження цифрових технологій.

Зазначимо, що в умовах сьогодення забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства є неможливим без стратегічного підходу до формування та ефективного використання ресурсного потенціалу. Саме здатність компанії не просто володіти ресурсами, а й ефективно їх комбінувати і трансформувати в результат, є вирішальним чинником у ринковому середовищі. Визначальним виступає рівень організації та ефективність управління цим потенціалом. В умовах постійної трансформації аграрного ринку, кліматичних змін, динаміки попиту та конкуренції, саме управлінський аспект ресурсного потенціалу набуває ключового значення для досягнення стабільного економічного зростання, інноваційного розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, постає об'єктивна необхідність цілеспрямованого управління ресурсним потенціалом, що включає стратегічне планування ресурсного забезпечення відповідно до цілей підприємства; організацію процесів залучення, розподілу та використання ресурсів; системний моніторинг і оцінювання ефективності ресурсного використання; гнучку адаптацію ресурсної політики до змін зовнішнього середовища. Отже, управління

ресурсним потенціалом аграрного підприємства має розглядатися як інтегрована функція менеджменту, що безпосередньо впливає на економічну стабільність, ринкову активність і інноваційну спроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

На ефективність такого управління впливає низка взаємопов'язаних чинників, зокрема:

- рівень технічного та технологічного оснащення аграрного виробництва (включаючи впровадження елементів прецизійного землеробства);
- кваліфікація та мотивація трудових ресурсів;
- стан інфраструктури та логістики;
- доступ до фінансових ресурсів та кредитних інструментів;
- наявність інституційної підтримки з боку держави (субсидії, пільги, регуляторна база);
- ефективність інформаційного забезпечення та управлінського обліку;
- здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін та кліматичних коливань.

Визначення та систематизація цих чинників є важливою передумовою для формування конкурентних переваг аграрного підприємства, оскільки дозволяє ефективно управляти наявними ресурсами, мінімізувати втрати та підвищити результативність виробничо-господарської діяльності.

Зважаючи на викладене, управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства повинне ґрунтуватися на комплексному підході до формування та реалізації конкурентних переваг. Для цього необхідно враховувати низку ключових принципів, які об'єднують теоретичні засади сучасного менеджменту, особливості аграрного виробництва та вимоги конкурентного середовища. Систематизація таких принципів подана в табл. 3.

Таблиця 3. Принципи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Принцип	Характеристика принципу	Особливості реалізації в аграрному секторі
Науковість і практична орієнтованість	Забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю шляхом інтеграції теоретичних знань і практичного досвіду	Використання агрономічних, економічних, екологічних знань для прийняття управлінських рішень
Системність і комплексність	Управління конкурентоспроможністю здійснюється як інтегрована система	Враховання всіх складових аграрного виробництва: ґрунтів, техніки, кадрів, кліматичних умов
Економічна ефективність	Орієнтація на отримання максимального результату за мінімальних витрат	Оцінка продуктивності культур, тварин, прибутковості агротехнологій
Оптимальність	Вибір найбільш доцільних варіантів рішень і ресурсного забезпечення для формування конкурентних переваг та забезпечення можливостей їх підвищення	Баланс між витратами на інновації (техніка, насіння) та очікуваним прибутком
Гнучкість і адаптивність	Здатність реагувати на зміни ринкових умов, погоди, політики	Швидке переналаштування структури посівів, каналів збуту, логістики
Послідовність і конструктивність	Чітка логіка та обґрунтованість дій у межах стратегії відповідно до умов функціонування	Побудова послідовної технології вирощування продукції та розвитку ринків
Цілісність і структурованість	Управління конкурентоспроможністю як частина загальної системи управління	Інтеграція процесів: виробництво – зберігання – реалізація – маркетинг
Пріоритетність	Зосередження ресурсів на найважливіших напрямках і культурах	Визначення пріоритетних сегментів ринку та найпродуктивніших видів діяльності
Поступовість змін	Впровадження покращень поетапно з урахуванням ризиків	Наприклад, поетапне запровадження органічного землеробства
Синергізм	Поєднання зусиль і ресурсів для досягнення ефекту, що перевищує суму частин	Взаємодія з кооперативами, агрокластерами, локальними громадами
Варіативність шляхів досягнення конкурентних переваг	Існування альтернативних шляхів досягнення результатів	Використання різних технологій, постачальників, бізнес-моделей
Екологічна стійкість	Урахування екологічної безпеки як складової конкурентоспроможності	Впровадження ресурсозберігаючих технологій, дотримання сівозміни

Джерело: складено авторами за матеріалами [11]

Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в Україні сьогодні ускладнюється не лише воєнним станом, а й специфічними особливостями економічної ситуації в країні. Це підтверджується тим, що вітчизняні аграрні підприємства діють в умовах постійно змінюваного інституційного середовища, яке включає такі аспекти, як податки та податкова база, ринок землі, умови реалізації

продукції, державна підтримка та регулювання, а також зміни у структурі агросфери в цілому [12]. Враховуючи ці умови, підвищення ефективності управління ключовими складовими ресурсного потенціалу стає критично важливим для забезпечення стійкості та зростання конкурентних позицій аграрних підприємств. Тому рекомендується зосередити управлінські зусилля на диференційованих напрямках удосконалення менеджменту ресурсних компонентів (табл. 4).

Таблиця. 4. Інструменти та напрями вдосконалення управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства

Складова ресурсного потенціалу	Напрямок удосконалення управління	Інструменти, які можуть бути рекомендовані для використання	Очікувані результати
Матеріально-технічні ресурси	Оптимізація використання техніки й обладнання, зниження простоїв та втрат, модернізація виробничих процесів	ERP-системи для управління ресурсами; GPS-моніторинг руху техніки; автоматизація складів та обліку	Зменшення простоїв і втрат, підвищення ефективності використання техніки, зростання продуктивності і якості робіт
Фінансові ресурси	Підвищення ефективності фінансового планування, управління інвестиціями та ризиками	Бюджетування; фінансове моделювання; ROI-аналіз; використання аграрних розписок для залучення фінансування	Раціональний розподіл капіталу, скорочення непотрібних витрат, підвищення рентабельності підприємства
Природно-ресурсні (земля, вода)	Раціональне землекористування, збереження і відновлення ґрунтової родючості	Прецизійне землеробство; агрохімічний моніторинг; GIS-технології для аналізу й управління ресурсами	Зниження деградації ґрунтів, оптимізація внесення добрив, підвищення врожайності і стабільності виробництва
Трудові ресурси	Підвищення кваліфікації працівників, мотивація, формування ефективної кадрової політики	Системи оцінювання персоналу (KPI); онлайн навчальні платформи; внутрішній аудит кадрового складу	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, розвиток людського капіталу
Інформаційні ресурси	Забезпечення точності, доступності та актуальності даних для прийняття рішень	BI-аналітика; управлінський облік; CRM-системи; мобільні агроаплікації	Прийняття обґрунтованих рішень, підвищення прозорості, стратегічна узгодженість даних
Інфраструктурні ресурси	Поліпшення логістики, модернізація складів і транспортної інфраструктури	SCM-системи (Supply Chain Management); IoT-технології у логістиці; регулярна інвентаризація	Зменшення логістичних витрат, зниження втрат продукції, прискорення обороту ресурсів і товарів
Енергетичні ресурси	Зменшення енерговитрат, впровадження відновлюваних джерел енергії	СЕС (соляні електростанції), енергоаудит, системи обліку споживання енергії	Економія енергоресурсів, зниження собівартості, зростання енергоефективності, підвищення екологічної стійкості
Інноваційно-технологічні ресурси	Прискорення впровадження інновацій, удосконалення технологічних процесів	Дрони для моніторингу посівів; сенсорні технології; R&D-програми; технологічні партнерства з науковими установами	Підвищення технологічного рівня, освоєння нових ринків, підвищення гнучкості і конкурентоспроможності виробництва
Організаційно-управлінські ресурси	Підвищення якості менеджменту, стратегічне планування та адаптивне управління	Balanced Scorecard, SWOT-аналіз, стратегічне картування, сценарне планування	Підвищення узгодженості управлінських дій, стратегічна стійкість, зростання конкурентоспроможності

Джерело: власна розробка авторів

Таким чином, на підставі викладених у табл. 4 напрямів та інструментів удосконалення управління окремими складовими ресурсного потенціалу агропідприємств, вважаємо за потрібним надати ширше стратегічне обґрунтування напрямів вдосконалення управління ресурсним потенціалом в контексті довгострокового розвитку аграрного сектору України:

— цифрова трансформація управління ресурсами. Визначений напрямок забезпечить точність і оперативність управлінських рішень, знижуватиме людський фактор і підвищуватиме загальну ефективність господарювання. Сільське господарство дедалі більше має орієнтуватися на смарт-рішення. Цифрові платформи дозволятимуть в реальному часі відслідковувати ресурси, оптимізувати витрати, приймати обґрунтовані управлінські рішення. До того ж це відповідає державному курсу на цифровізацію агросектору (у т.ч. в рамках політики Smart Specialization та AgriTech). Згідно зі

- Стратегією розвитку AgriTech до 2030 року, планується стимулювання створення інноваційних центрів для аграрного бізнесу, підтримка стартапів через акселераційні програми, залучення міжнародних грантів і розвиток інфраструктури для агротехнологій [13];
- використання інноваційних агротехнологій, таких як прецизійне землеробство, сенсори, дрони, забезпечить оптимізацію використання природно-ресурсних, матеріальних і енергетичних складових. Це сприятиме як збереженню родючості ґрунтів, так і зменшенню витрат на добрива та паливо, підвищенню інноваційної спроможності аграрного бізнесу, що є пріоритетом ЄС і України в контексті «зеленого курсу» (Green Deal);
 - системна робота над енергоефективністю та впровадженням ВДЕ (зокрема сонячних електростанцій, енергоаудиту). Підвищення енергоефективності та перехід до відновлюваних джерел енергії узгоджується з цілями екологізації та декарбонізації аграрного сектору. Участь аграріїв у проєктах з циркулярної економіки стане основою конкурентної стійкості;
 - фінансово-інвестиційне забезпечення. Для досягнення довгострокової ефективності необхідне стабільне фінансування інновацій і технічної модернізації. Аграрні розписки, гранти, доступ до інвестицій – основа реалізації стратегічного зростання і зміцнення позицій на світових ринках;
 - підвищення ролі людського капіталу вимагає впровадження ефективної системи мотивації, оцінювання, навчання та утримання кадрів, що дозволить зберігати й розвивати трудовий потенціал на тлі зменшення чисельності працівників у сільській місцевості;
 - розвиток логістичної інфраструктури, зокрема через SCM-системи та IoT-технології. Робота у цьому напрямку сприятиме мінімізації втрат продукції, забезпечуватиме швидке переміщення ресурсів і товарів, що особливо важливо для експортоорієнтованих виробників та зростання цінової конкуренції;
 - екологізація методів вирощування сільськогосподарських культур, зокрема використання органічних добрив, біологічних засобів захисту рослин, дотримання сівозмін. Важливу роль відіграє також застосування технологій ощадливого використання ресурсів, таких як крапельне зрошення, енергоефективні сільськогосподарські машини, що сприяє збереженню водних та енергетичних ресурсів. Особливу увагу слід приділити розвитку систем утилізації та переробки відходів, які дозволяють трансформувати органічні залишки у корисні продукти – біогаз, компост, органічні добрива. Це не лише зменшує обсяги відходів, але й створює додаткові джерела доходу для підприємства, підвищуючи рівень ресурсної самодостатності.
 - інвестування у наукові дослідження та інновації, які стають основою довгострокової конкурентоспроможності. Аграрні підприємства мають активно впроваджувати сучасні технології вирощування та обробки продукції, сприяти технологічному оновленню виробництва. Співпраця з науковими установами та університетами може забезпечити доступ до передових розробок, адаптованих до умов конкретного регіону;
 - у сфері післязбиральної обробки та зберігання продукції доцільним є впровадження автоматизованих систем контролю якості, сучасного пакування, холодового ланцюга, що забезпечує збереження товарних властивостей продукції, знижує втрати та підвищує рівень безпеки;
 - акцент на стратегічному управлінні ресурсним потенціалом дозволить перейти від ситуативного реагування до системного розвитку підприємства. Використання методів стратегічного аналізу, таких як Balanced Scorecard, SWOT, сценарне планування, забезпечуватиме узгодженість дій усіх рівнів управління, а також адаптивність до зовнішніх викликів.

Кожен із запропонованих напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом відповідає одному або кільком ключовим пріоритетам аграрної політики. Вони не лише оптимізують використання наявних ресурсів, а й формують основу для підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства в довгостроковій перспективі, поєднуючи поєднують в собі інноваційність, ефективність, сталість та гнучкість – саме ті характеристики, які формують сучасну модель агровиробництва в умовах інтеграції до глобальних аграрних ланцюгів вартості.

Висновки

Отже, ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств є ключовим елементом системи управління, що визначає рівень їх економічної ефективності, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності. Потреба в управлінні цим потенціалом зумовлена тим, що в сучасних умовах неефективне використання ресурсів призводить до зниження конкурентних позицій підприємства на ринку та нераціонального ведення господарства. Для досягнення ефективного управління, цілеспрямованого відтворення та повноцінного використання ресурсів аграрних підприємств доцільно:

- забезпечити економічно та соціально обґрунтоване співвідношення між трудовими ресурсами і матеріально-технічною базою, особливо основними засобами;
- впроваджувати прогресивні, високопродуктивні та екологічно безпечні технології у виробництві;
- здійснювати розширення, відтворення та оновлення ресурсів;
- проводити постійний моніторинг та оцінку ефективності використання ресурсів для виявлення резервів продуктивності;
- активно впроваджувати інновації та сучасні інформаційні технології в управлінні ресурсами;

— налагоджувати співпрацю з науковими установами, профільними асоціаціями та бізнес-структурами для впровадження новітніх досягнень у галузі.

Крім того, для підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію ресурсного потенціалу аграрним підприємствам рекомендовано:

— впроваджувати системи точного землеробства для раціонального використання земель і ресурсів;

— автоматизувати виробничі процеси та логістику для зниження витрат і втрат;

— розвивати систему переробки відходів та енергоефективні технології;

— використовувати інструменти фінансового планування й оцінки ефективності інвестицій у ресурси;

— розробляти маркетингові стратегії, що враховують екологічну орієнтацію, інноваційність та походження продукції.

Таким чином, комплексний, науково обґрунтований підхід до управління ресурсним потенціалом дозволить аграрним підприємствам не лише підвищити свою результативність і конкурентоспроможність, а й сприяти сталому розвитку аграрного сектору загалом.

Abstract

The article is devoted to the analysis and improvement of resource potential management in agricultural enterprises under the growing challenges of the external environment. Resource potential ensures the adaptability, innovativeness, and competitiveness of farms. However, in practice, there is a low level of strategic planning integration, irrational use of resources, and weak investment activity. This highlights the need to improve approaches to managing resource potential as a basis for sustainable development and strengthening the competitive positions of agricultural enterprises.

The aim of the study is to analyze and substantiate the directions for improving the management of the resource potential of agricultural enterprises and to develop practical recommendations for enhancing their efficiency and competitiveness under modern economic challenges, taking into account the need for the most rational use of resources in agriculture.

The objectives of the study include defining the concept and structure of resource potential, assessing its formation and use, analyzing the impact of influencing factors on resource efficiency, and developing proposals for improving the effectiveness of resource potential management in agricultural enterprises.

The study applies methods of comparative analysis, logical abstraction, structural-functional analysis, and synthesis.

As a result of the research, key structural elements of the resource potential of agricultural enterprises were identified: material and technical, land, labor, financial, informational, innovative, organizational and managerial, and natural resources. The authors analyzed their content and provided examples within agricultural companies. The study emphasizes the need for targeted resource potential management, which includes strategic planning of resource provision in line with enterprise goals; organization of the processes for resource attraction, distribution, and utilization; systematic monitoring and evaluation of resource use efficiency; and flexible adaptation of resource policies to external changes. Based on the findings, priority areas for improving resource management have been substantiated, including technological modernization, implementation of digital solutions and precision farming tools, workforce development, and the formation of adaptive strategic planning systems. The importance of an innovative approach to resource utilization and the enterprise's ability to respond flexibly to external shocks is emphasized.

The conclusions present a comprehensive vision of how strategic management of resource potential can enhance the efficiency and sustainability of agricultural enterprises. It is proposed to focus further research on developing models that integrate environmental, technological, and economic criteria for resource management under conditions of uncertainty.

Список літератури:

1. Смолич Д.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання / Д.В. Смолич, І.В. Тимошук // Економічний простір. – 2020. – №153. – С. 75-82. DOI: 10.32782/2224-6282/153-14.
2. Лункін, В.В. Інвестиції у формування і розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств / В.В. Лункін // Актуальні питання економічних наук. – 2024. – № 5. DOI: 10.5281/zenodo.14320948.
3. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку / Суліма Н.М., Гуцул Т.А., Боровик Н.В. // Економіка та суспільство. – 2024. – № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-47.

4. Гончарук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія / І.В. Гончарук, І.В. Томашук – Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. – 334 с.
5. Кочетков, О. Формування механізму управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств / О. Кочетков, Ю. Афанасова // Економічний дискурс. – 2020. – № 2. – С. 117-125. DOI: 10.36742/2410-0919-2020-2-12.
6. Степаненко С.В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах / С.В. Степаненко // Ефективна економіка. – 2022. – № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.96.
7. Emerick, Kyle; de Janvry, Alain; Sadoulet, Elisabeth; Dar, Manzoor H. Technological Innovations, Downside Risk, and the Modernization of Agriculture // American Economic Review. – 2016 – 106 (6). – P. 1537-1561. DOI: 10.1257/aer.20150474.
8. Абушов Т.А. Сутність та зміст нематеріальних ресурсів сучасного підприємства / Т.А. Абушов // Економіка та суспільства. – 2022. – № 46. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-45.
9. Гадзало Я. Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи їх подолання // Доповідь на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України. – 2023. – С. 60. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://surl.li/pgzvnq>.
10. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://surl.li/sncisy>.
11. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах війни. / Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астаф'єв А.О., Розовик О.Г. // Агросвіт. – 2024. – №7. – С. 23-31. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23.
12. Ilchuk M., Us S., Liubar R., Androsovyh I., Zanizdra A. The Main Aspects of Production Optimization of Agricultural Business Structures in Ukraine. Science and Innovation. – 2023. – №19 (6). – P. 51-64. DOI: 10.15407/scine19.06.051
13. Майбутнє українського AgriTech: амбіції та нові горизонти. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://surl.li/cc/ljeloh>.

References:

1. Smolych, D.V., Tymoshuk, I.V. (2020). Resource potential of an enterprise: essence, components and management model in modern business conditions. *Ekonomichnyi prostir*, 153, 75-82. DOI: 10.32782/2224-6282/153-14 [in Ukrainian].
2. Lunkin, V.V. (2024). Investments in the formation and development of the resource potential of agricultural enterprises. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 5. DOI: 10.5281/zenodo.14320948 [in Ukrainian].
3. Sulima, N.M., Hutsul, T.A., Borovyk, N.V. (2024). Formation of resource potential of agricultural enterprises in conditions of innovative development. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-47 [in Ukrainian].
4. Goncharuk, I.V., Tomashuk, I.V. (2022). Resource potential of rural areas: state and directions of strengthening: monograph. Vinnytsia: LLC "Tvory". P. 334. [in Ukrainian].
5. Kochetkov, O., Afanasova, Yu. (2020). Formation of a mechanism for managing the resource potential of agricultural enterprises. *Ekonomichnyi dyskurs*, 2, 117-125. DOI: 10.36742/2410-0919-2020-2-12 [in Ukrainian].
6. Stepanenko, S.V. (2022). Resource potential of agricultural enterprises: elements and features of their combination in modern conditions. *Efektivna ekonomika*, 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.96 [in Ukrainian].
7. Emerick, Kyle; de Janvry, Alain; Sadoulet, Elisabeth; Dar, Manzoor H. (1 June 2016). Technological Innovations, Downside Risk, and the Modernization of Agriculture // *American Economic Review*, 106 (6), 1537-1561. DOI:10.1257/aer.20150474 [in English].
8. Abushov, T.A. (2022). The essence and content of intangible resources of a modern enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 46. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-45 [in Ukrainian].
9. Hadzalo, Ya. (2023) Domestic agriculture in modern conditions: challenges and ways to overcome them. Report at the session of the General Assembly of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine. P. 60. Retrieved from: <https://surl.li/pgzvnq> [in Ukrainian].
10. Results of the functioning of the agricultural sector of Ukraine in 2024. Retrieved from: <https://surl.li/sncisy> [in Ukrainian].

11. Ignatenko, M.M., Levaeva, L.Yu., Astafiev, A.O., Rozovyk O.G. (2024). Managing the competitiveness of an agricultural enterprise in wartime. *Ahrosvit*. 7, 23-31. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23 [in Ukrainian].
12. Ilchuk, M., Us, S., Liubar, R., Androsovyh, I., Zanizdra, A. (2023). The Main Aspects of Production Optimization of Agricultural Business Structures in Ukraine. *Science and Innovation*, 19 (6), 51-64. DOI: 10.15407/scine19.06.051 [in English].
13. The future of Ukrainian AgriTech: ambitions and new horizons. Retrieved from: <https://surli.cc/ljeloh> [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Чернишова Л.І. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності / Л.І. Чернишова, Б.Г. Браткова // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2025. – № 3 (33). – С. 107-117. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No3/107.pdf>.

DOI: 10.15276/EJ.03.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.17148659.

Reference a Journal Article:

Chernyshova L.I. Management of the Resource Potential of Agricultural Enterprises to Enhance their Competitiveness / L.I. Chernyshova, B.G. Bratkova // *Economic journal Odesa polytechnic university*. – 2025. – № 3 (33). – P. 107-117. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No3/107.pdf>.

DOI: 10.15276/EJ.03.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.17148659.

