

Метою роботи є дослідження інституційних механізмів та елементів, що забезпечують участь аграрних компаній у міжнародних ринках капіталу, аналіз компонентно-інституційної структури та визначення ключових інструментів інтеграції українських агропідприємств у глобальний фінансовий простір. Для цілей дослідження використано метод системного аналізу, структурно-функціональний метод, порівняльний метод, метод інституційного аналізу, графічний метод та методи узагальнення. Встановлено, що інституційна участь являє собою складну багаторівневу систему взаємодії економічних, правових, регуляторних та організаційно-інформаційних механізмів. Визначено десять ключових компонентів інституційної структури: глобальні інституційні середовище, регуляторно-правові інститути, інституційна відповідність, корпоративне управління, фінансова інфраструктура, інституційні фінансові організації, організаційно-інформаційні інститути, поведінкові інститути, внутрішня інституційна екосистема та результативний блок. Виявлено, що міжнародні ринки капіталу функціонують як мережеві системи, що вимагає від аграрних компаній стратегічної синхронізації з вимогами глобального капіталу. Встановлено ключові інституційні елементи: нормативно-правове забезпечення, стандартизація фінансової інформації через IFRS/ISA, корпоративне управління, доступ до інституційної фінансової інфраструктури та взаємодія з міжнародними фінансовими інституціями. Систематизовано п'ять груп інституційних інструментів: регуляторні стандарти, інструменти міжнародних фінансових організацій, ринкові фінансові інструменти, інструменти ESG та сталого розвитку, інструменти гарантування ризиків. Визначено, що ефективна участь вимагає комплексної інституційної адаптації, включаючи відповідність міжнародним регуляторним вимогам та інтеграцію в систему міжнародних норм фінансової звітності.

Ключові слова: інституційні засади, аграрні компанії, міжнародні ринки капіталу, інституційна відповідність, корпоративне управління, IFRS, ESG-критерії, фінансова інфраструктура, регуляторні стандарти, міжнародні фінансові організації, інституційні інструменти.

Стаття надійшла до редакції / Received 15.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 30.10.2025

Бібліографічний опис статті:

Анзін Р. О. Інституційні засади участі аграрних компаній у міжнародних ринках капіталу. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 6. С. 97-101.

Anzin R. Institutional Basis for the Participation of Agricultural Companies in International Capital Markets. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 6, pp. 97-101.

УДК 338.432:339.137.2:355.01(477); JEL classification: Q12, Q13, Q15, O33 DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-23>

ЗАЙЧЕНКО Євген Олександрович, молодший науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, <https://orcid.org/0009-0002-0396-0018>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РЕСУРСНІЙ ОСНОВІ

Зайченко Є. О. Організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств на ресурсній основі.

У статті проведено глибоке теоретичне та емпіричне дослідження трансформації парадигми управління аграрними підприємствами в умовах повномасштабної війни та відкриття другого етапу земельної реформи. На основі ресурсного підходу (Resource-Based View – RBV) та погляду, заснованого на практиці (Practice-Based View – PBV), обгрунтовано, що в умовах екстремальної турбулентності конкурентна перевага зміщується від володіння ресурсами до здатності менеджменту до їх швидкої мобілізації та реконфігурації. Автор деталізує структуру організаційно-економічного механізму, виділяючи організаційний, економічний, ресурсний та правовий блоки. Аналіз статистичних даних 2023–2025 років підтверджує стратегічну адаптацію галузі: зміну сівозмін на користь високомаржинальних олійних культур (соя, ріпак), що дозволило стабілізувати ЕВІТДА (до \$378/га для сої) в умовах дорогої логістики. Особливу увагу приділено двом ключовим ресурсам: земельним активам, капіталізація яких зросла до рекордних 52,1 тис. грн/га у 2025 році, та людському капіталу, дефіцит якого (понад 30%) став драйвером форсованої цифровізації та автоматизації АПК. Визначено стратегічні пріоритети розвитку: перехід від сировинного експорту до глибокої переробки, розвиток біоенергетики та повна гармонізація зі стандартами ЄС (ESG-критерії).

Ключові слова: конкурентоспроможність, аграрні підприємства, ресурсний підхід (RBV), організаційно-економічний механізм, ринковий капітал, цифровізація, ЕВІТДА, євроінтеграція.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності, порушенням традиційних логістичних ланцюгів та загостренням боротьби за обмежені природні ресурси. Для України, аграрний сектор якої виступає гарантом продовольчої безпеки та ключовим джерелом валютних надходжень, ці виклики набувають екзистенційного характеру. Повномасштабне вторгнення, окупація частини територій, мінування сільськогосподарських угідь та блокада морських портів зруйнували сталі моделі господарювання, що базувалися на екстенсивному нарощуванні валового виробництва біржових товарів. У таких умовах традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю, орієнтовані виключно на цінову конкуренцію та ефект масштабу, демонструють свою неспроможність.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування нових парадигм управління, здатних забезпечити виживання та розвиток аграрних підприємств у кризовому середовищі. У цьому контексті особливої ваги набуває ресурсний підхід (Resource-Based View), який розглядає підприємство як унікальну комбінацію матеріальних і нематеріальних активів. Саме здатність менеджменту ідентифікувати, мобілізувати та ефективно комбінувати наявні ресурси – від земельного банку та технологій до людського капіталу та репутації – стає визначальним фактором конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління конкурентоспроможністю та

ресурсного потенціалу підприємств є предметом пильної уваги наукової спільноти. Аналіз літературних джерел дозволяє виділити декілька ключових напрямів досліджень, що формують теоретичний базис даної роботи.

Фундаментальні засади ресурсного підходу (Resource-Based View – RBV) були закладені у працях Е. Пенроуз, яка ще у 1959 році охарактеризувала фірму як набір продуктивних ресурсів. Однак, як самостійна течія стратегічного менеджменту, RBV оформилася у 80-90-х роках ХХ століття завдяки роботам Б. Вернерфельта та Дж. Барні. Б. Вернерфельт у своїй знаковій статті "A Resource-Based View of the Firm" (1984) обґрунтував необхідність аналізу внутрішнього середовища фірми як джерела надприбутків, змістивши акцент з товарних ринків на ринки ресурсів [1].

Дж. Барні розвинув цю теорію, сформулювавши концепцію VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization). Згідно з його дослідженнями, ресурси можуть генерувати стійку конкурентну перевагу лише за умов, якщо вони є цінними, рідкісними, складними для імітації та якщо організація має налагоджені процедури для їх використання. В аграрному контексті це означає, що просте володіння землею (навіть родючою) не є гарантією успіху, якщо конкуренти мають доступ до аналогічних угідь. Унікальність формується через специфічні технології обробітку, локальні знання, інтегровані ланцюги постачання або ексклюзивний доступ до генетичного матеріалу.

Сучасні зарубіжні дослідники, такі як Santos J. B. і Brito L. A. L. [2] та Bromiley P., Rau D. [3], розширюють

межі RBV, пропонуючи "погляд, заснований на практиці" (Practice-Based View – PBV). Вони аргументують, що в умовах глобалізації та відкритості технологій, самі ресурси стають більш мобільними, а конкурентна перевага зміщується в площину операційної ефективності та здатності імплементувати кращі практики управління. Це особливо актуально для агробізнесу, де технології точного землеробства стають стандартом, а диференціація досягається за рахунок якості менеджменту.

Окремий пласт досліджень присвячено обмеженням ресурсної теорії. Зокрема, науковці застерігають, що надмірна концентрація на наявних ресурсах може призвести до стратегічної сліпоти ("core rigidities") [4], коли компанія не помічає змін у зовнішньому середовищі. В аграрному секторі це проявляється у небажанні змінювати сівозміну або технології у відповідь на кліматичні зміни чи ринкові тренди.

Українські вчені зробили вагомий внесок у адаптацію ресурсної теорії до специфіки вітчизняного агропромислового комплексу. У працях вітчизняних науковців домінує системний підхід, який розглядає конкурентоспроможність як інтегральну характеристику. Академік Ю. О. Лупенко [5, 6] досліджує конкурентоспроможність аграрного сектору крізь призму євроінтеграційних процесів та глобальних продовольчих викликів. У своїх роботах він наголошує, що в умовах зони вільної торгівлі з ЄС українські виробники повинні не лише нарощувати обсяги, але й забезпечувати відповідність стандартам якості та екологічної безпеки. Ю. О. Лупенко підкреслює, що конкурентоспроможність формується не лише на рівні підприємства, але й на рівні галузі за підтримки державної політики.

Вагомий внесок у розробку організаційно-економічного механізму зробив М. Й. Малік. Його дослідження фокусуються на розвитку підприємництва та сільськогосподарської кооперації [7]. М. Й. Малік обґрунтовує тезу про те, що для дрібних та середніх товаровиробників кооперація є безальтернативним шляхом підвищення конкурентоспроможності, оскільки вона дозволяє акумулювати ресурси, знижувати транзакційні витрати та виходити на організовані ринки збуту. Кооперативний рух розглядається як інструмент

соціального капіталу, що є невід'ємною частиною ресурсного потенціалу сільських територій.

Проблеми капіталізації сільського господарства та концентрації ресурсів ґрунтовно висвітлені у працях В. Г. Андрійчука. Вчений аналізує наслідки формування агрохолдингів, вказуючи на ризики монополізації земельних ресурсів та необхідність державного регулювання для забезпечення збалансованого розвитку різних форм господарювання [8]. Його роботи є критично важливими для розуміння процесів, що відбуваються на ринку землі.

Регіональний аспект використання ресурсного потенціалу досліджує О. В. Ульянченко [9], пропонуючи підходи до оцінки конкурентних переваг територій та стратегічного маркетингу регіонів. Дисертаційні дослідження останніх років, зокрема Р. Новікова [10], вже враховують фактор воєнного стану, розглядаючи механізми антикризового управління та адаптації до умов продовольчої кризи. Підсумовуючи огляд джерел, слід зазначити, що попри значну кількість публікацій, питання трансформації організаційно-економічного механізму управління в умовах повномасштабної війни, відкриття ринку землі для юридичних осіб та зміни логістичних векторів потребують подальшого поглибленого вивчення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є поглиблене дослідження теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств на ресурсній основі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності – це складна, багаторівнева система взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів та важелів, за допомогою яких суб'єкт управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт (ресурсний потенціал) з метою забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Науковий дискурс щодо структури цього механізму дозволяє виокремити його основні складові елементи, які можна згрупувати у декілька функціональних блоків (рис. 1).

Державна підтримка та міжнародна допомога (Гранти, кредити «5-7-9%», фонди відновлення)



Рис. 1. Організаційно-економічний механізм конкурентоспроможності та життєстійкості агропідприємств

Джерело: розроблено автором.

Організаційний блок визначає архітектуру управління, розподіл повноважень та відповідальності. Сюди входять організаційні структури (лінійно-функціональні, дивізійні, матричні), методи організації виробничих процесів, система прийняття рішень, а також форми інтеграції та кооперації (кластери, альянси). В умовах невизначеності цей блок має забезпечувати гнучкість та швидкість реакції (agile management).

Економічний блок охоплює систему фінансово-економічних відносин. Ключовими елементами є ціноутворення, фінансове планування та бюджетування, інвестиційна діяльність, управління витратами (cost management), система оплати праці та матеріального стимулювання, оподаткування та кредитування. Ефективність цього блоку вимірюється показниками рентабельності, ліквідності та капіталізації. Ресурсний блок:

безпосередньо пов'язаний з об'єктом управління – сукупністю матеріальних (земля, техніка, оборотні засоби) та нематеріальних (технології, бренди, репутація, кадрові компетенції) активів. Управління цим блоком базується на принципах оптимізації структури ресурсів та максимізації віддачі від їх використання.

Правовий та нормативний блок: створює інституційне поле діяльності підприємства. Це сукупність законодавчих актів, стандартів якості (ISO, НАССР), внутрішніх регламентів та нормативів, що регулюють земельні, трудові та майнові відносини [11].

Формування механізму управління в аграрній сфері має враховувати низку галузевих особливостей, які суттєво впливають на характер конкуренції:

– Залежність від природно-кліматичних умов: Земля виступає не просто місцем розташування виробництва, а основним засобом праці. Її родючість, вологозабезпечення та кліматична зона визначають базовий рівень виробничого потенціалу. Відповідно, конкурентоспроможність значною мірою залежить від агрокліматичного менеджменту та технологій адаптації до змін клімату.

– Сезонність виробництва: зумовлює нерівномірність грошових потоків та потребу у значних обігових коштах у періоди посівної та збиральної кампаній. Це підвищує роль фінансових інструментів (кредитування, форвардних контрактів) у механізмі управління.

– Біологічний характер активів: рослини та тварини як живі організми вимагають дотримання фізіологічних циклів, що обмежує можливість прискорення виробництва та вимагає специфічних компетенцій персоналу.

– Соціальна значущість: аграрні підприємства часто є містоутворюючими для сільських територій, що накладає на них додаткову соціальну відповідальність і вимагає інтеграції соціальних цілей у стратегію розвитку.

Застосування ресурсного підходу дозволяє трансформувати ці особливості з обмежень у джерела конкурентних переваг. Наприклад, унікальні ґрунтові характеристики можуть стати основою для вирощування нішевої продукції з географічним зазначенням, а сезонність – стимулом для розвитку переробки та диверсифікації діяльності. Емпіричний аналіз функціонування аграрних підприємств у період воєнного стану дозволяє виявити глибинні трансформації у структурі ресурсного потенціалу та ефективності його використання. Статистичні дані свідчать про те, що галузь демонструє високу резистентність, адаптуючись до екстремальних умов. Агресія РФ призвела до втрати контролю над значними площами сільськогосподарських угідь (за різними оцінками, до 20-25% довоєнного земельного фонду) та забруднення їх вибухонебезпечними предметами. Це безпосередньо вплинуло на обсяги виробництва.

Якщо у 2021 році індекс обсягу сільськогосподарського виробництва становив 114,4% (за попередніми розрахунками Держстату 2021 р. порівняно з 2020 р.), то з початком повномасштабного вторгнення відбулося закономірне падіння [12]. Проте вже у 2023–2024 роках спостерігається стабілізація та відновлення.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства, у 2024 році валовий збір зернових та олійних культур прогнозується на рівні 74 млн тонн. Для порівняння, у 2023 році українські аграрії зібрали близько 47,9 млн тонн зернових та 18,8 млн тонн олійних культур. Детальна структура врожаю 2023 року виглядає наступним чином [13]:

- пшениця: намолочено 22,3 млн тонн з площі 4,9 млн га;
- кукурудза: намолочено 18,3 млн тонн з площі 3 млн га;
- ячмінь: намолочено 5,6 млн тонн;
- соняшник: 9,6 млн тонн насіння з площі 4,6 млн га;
- соя: рекордні 5,7 млн тонн з 2,5 млн га;
- ріпак: 3,5 млн тонн з 1,3 млн га.

Аналіз цих даних вказує на суттєву зміну структури посівів. Спостерігається чіткий тренд на збільшення площ під олійними культурами (соя, ріпак, соняшник) за рахунок зернових (особливо кукурудзи та ячменю). Це стратегічне рішення аграріїв є прямою відповіддю на логістичні виклики: олійні культури мають вищу ціну за тону, що робить їх експорт менш чутливим до вартості перевезення.

Одним із ключових індикаторів ефективності організаційно-економічного механізму є фінансовий результат. Війна кардинально змінила мапу прибутковості агробізнесу. Аналітичний звіт компанії Agrohub щодо діяльності провідних агрохолдингів України дозволяє простежити динаміку рентабельності за показником ЕВІТДА за підсумками 2023 року (див. табл. 1).

Таблиця 1. Показники ЕВІТДА основних сільськогосподарських культур в Україні (2023 рік)

Культура	Фактична ЕВІТДА (\$/га)	Прогноз на поч. 2023 (\$/га)	Відхилення від прогнозу	Статус рентабельності
Соя	\$378	-	-	Високорентабельна
Ріпак	\$228	\$155	+47%	Рентабельна
Соняшник	\$165	\$111	+48%	Рентабельна
Кукурудза	\$38	-\$47	Покращення	Низькорентабельна
Пшениця	-\$101	-	-	Збиткова

Джерело: Складено на основі даних Agrohub [14].

Дані таблиці яскраво ілюструють кризу зернової групи. Пшениця показала збитковість на рівні 101 дол./га, що зумовлено високою собівартістю логістики та низькими світовими цінами у першій половині сезону. Водночас, кукурудза, яка на початку 2023 року прогнозувалася як збиткова (-47 дол./га), вийшла в невеликий плюс (+38 дол./га) завдяки стабілізації роботи морського коридору та зростанню цін наприкінці року [15].

Позитивним сигналом є висока рентабельність сої (\$378/га) та ріпаку. Це підтверджує тезу про те, що підприємства, які змогли оперативнo адаптувати свої сівозміни (організаційний важіль механізму управління), отримали конкурентну перевагу. Зростання фактичних показників порівняно з прогнозами також свідчить про поступову адаптацію галузі та оптимізацію витрат.

Експорт залишається драйвером доходів галузі. У 2023 році загальний обсяг агропродовольчого експорту України склав 21,8 млрд доларів США, що на 7% менше показника 2022 року, але його частка у загальному товарному експорті країни зростає до рекордних 60% [16]. Це свідчить про те, що аграрний сектор став фактично основою валової стабільності держави на тлі падіння металургії та інших галузей.

Згідно з даними за березень 2025 року, позитивна динаміка зберігається: експорт агропродукції склав 2,1 млрд доларів США, що на 4% більше, ніж у березні 2024 року.

Географічна структура: Відбулася кардинальна переорієнтація ринків збуту. Європейський Союз перетворився на головного торговельного партнера. У 2023 році на країни ЄС припадало 59% українського агроекспорту (\$12,6 млрд). Це стало можливим завдяки скасуванню мит та квот ("економічний безвіз"), а також розвитку сухопутних логістичних шляхів ("Шляхи солідарності"). Найбільшими імпортерами української пшениці у 2023 році стали Іспанія (23%), Туреччина (15%) та Румунія (14%) [17].

Товарна структура: Основу експорту продовжують складати сировинні товари: зернові, олія та жири. Однак, зростає частка продуктів з доданою вартістю. У березні 2025 року зафіксовано значне зростання експорту вершкового масла (+254%), хлібобулочних виробів (+24%) та сирів (+32%) [18]. Це вказує на початок процесів поглибленої переробки всередині країни.

Стан підприємницького середовища характеризується складними різноспрямованими процесами. Згідно з дослідженнями Опендатабот, протягом 2022-2023 років спостерігалася значна міграція та закриття

бізнесів у прифронтових зонах. Найбільше аграрних підприємств закрилося в Одеській (606), Дніпропетровській (225) та Хмельницькій областях [19].

Водночас, галузь демонструє високий регенераційний потенціал. Найбільша кількість нових агрокомпаній була зареєстрована в Одеській (612), Київській (600) та Львівській (597) областях [19]. Це свідчить про релокацію бізнесу у більш безпечні регіони та перерозподіл ресурсного потенціалу. Загальна кількість діючих сільськогосподарських підприємств скоротилася майже на третину порівняно з довоєнним періодом, причому найбільше постраждали сектори рисівництва, вирощування овочів та виноградарства, які були сконцентровані на півдні країни.

Одним із найважливіших елементів організаційно-економічного механізму в аграрній сфері є управління земельними ресурсами. Відкриття ринку землі сільськогосподарського призначення, яке відбулося 1 липня 2021 року, стало історичною подією, що докорінно змінила економічні відносини в галузі.

Аналіз функціонування ринку землі протягом 2021–2025 років демонструє сталий тренд до зростання вартості активів (табл. 2), незважаючи на військові ризики. Це підтверджує високу ліквідність та інвестиційну привабливість українських чорноземів.

Таблиця 2. Динаміка середньозваженої ціни на сільськогосподарську землю в Україні (2021–2025 рр.)

Період	Середня ціна (грн/га)	Динаміка зростання (рік до року)	Примітка
2021 (II півріччя)	~32 000	-	Запуск ринку (фізичні особи)
2022	~34 200	+6,9%	Вплив початку війни, стагнація
2023	~37 000 – 39 000	+12-14%	Часткове відновлення попиту
2024	~44 300	+19,4%	Допуск юридичних осіб
2025 (Травень)	~52 100	+13,3% (до 2024)	Рекордне значення

Джерело: Узагальнено за даними [20].

Станом на травень 2025 року середньозважена ціна гектара досягла історичного максимуму – 52,1 тис. грн, що у доларовому еквіваленті становить близько 1255-1305 доларів США за гектар. Загальна капіталізація ринку сільгоспземель оцінюється у понад 2,15 трлн грн (понад 51,9 млрд доларів) [21].

Регіональна диференціація цін залишається суттєвою. Найвищі темпи зростання у 2023 році зафіксовані у Львівській області (58 тис. грн, +53%) та Івано-Франківській області. Це пояснюється віддаленістю від лінії фронту та високим попитом на землю для релокації бізнесу та розвитку садівництва/ягідництва. Натомість у прифронтових областях (Херсонська, Запорізька, Харківська) ринок є менш активним, а ціни часто тримаються на рівні нормативної грошової оцінки.

З 1 січня 2024 року розпочався другий етап земельної реформи – право купівлі землі отримали юридичні особи. Це суттєво змінило структуру попиту. Юридичні особи, маючи кращий доступ до фінансування, стимулюють зростання цін та сприяють консолідації земельних масивів. Це дозволяє формувати більш ефективні виробничі одиниці, впроваджувати масштабні іригаційні системи та технології точного землеробства, що було ускладнено при "шахматному" розташуванні ділянок.

Загалом з моменту відкриття ринку було укладено понад 371,3 тисячі угод купівлі-продажу на площу 832,4 тис. га [21]. Це свідчить про те, що ринок відбувся і функціонує як ефективний механізм перерозподілу ресурсів на користь більш ефективних власників, що повністю відповідає постулатам ресурсної теорії.

Ресурсна теорія визначає людський капітал як один із найбільш цінних та складних для імітації ресурсів (критерій Rarity та Imitability). Станом на 2024–2025 роки саме кадровий ресурс став "вузьким місцем" (bottleneck) для розвитку аграрних підприємств України.

Мобілізаційні процеси, вимушена міграція населення за кордон та внутрішнє переміщення спричинили безпрецедентний дефіцит робочої сили. За даними Всеукраїнської аграрної ради та досліджень ринку праці, нестача працівників в агросекторі перевищила 30-40% [22].

Майже 39% агрокомпаній заявляють про критичні труднощі з пошуком персоналу. Найбільш гостро відчувається нестача кваліфікованих механізаторів, трактористів, агрономів, інженерів та водіїв зерновозів – спеціальностей, які традиційно займали чоловіки мобілізаційного віку.

Для забезпечення конкурентоспроможності в умовах кадрового голоду підприємства змушені трансформувати механізми управління персоналом:

- Залучення жінок та ветеранів: активно впроваджуються програми перекваліфікації жінок на "чоловічі" спеціальності (водії навантажувачів, оператори техніки). Також розробляються програми реінтеграції ветеранів, що повертаються з фронту.

- Автоматизація та цифровізація: дефіцит людей стимулює інвестиції в технології, що зменшують залежність від людського фактору. Використання дронів-обприскувачів, автопілотів на тракторах (точність 2 см), систем телеметрії дозволяє одному оператору контролювати роботу декількох одиниць техніки або виконувати роботу якісніше і швидше.

- Співпраця з освітою: агрохолдинги інвестують у профільну освіту. Прикладом є освітня програма "Агросфера" у школах, започаткована Всеукраїнською аграрною радою, яка охоплює понад 150 навчальних закладів. Це довгострокова стратегія формування кадрового резерву.

- Бронювання працівників: взаємодія з державними органами для отримання статусу критично важливих підприємств та бронювання ключового персоналу стала важливим елементом організаційно-правового блоку механізму управління.

Економічна складова механізму управління в умовах війни фокусується на забезпеченні ліквідності та залученні інвестицій для модернізації.

В умовах високих ризиків банківське кредитування агросектору було б неможливим без втручання держави. Ключовим інструментом стала державна програма "Доступні кредити 5-7-9%". Завдяки їй аграрії отримали доступ до пільгового фінансування для проведення посівних та збиральних кампаній.

У 2024 році програма була модифікована з фокусом на інвестиційні проекти. Для бізнесу в зонах високого воєнного ризику ставка знижена до 1% річних на перші два роки. Це дозволяє підприємствам відновлювати зруйновану інфраструктуру та закуповувати нову техніку. Ліміт кредитування збільшено до 150 млн грн, що є суттєвою підтримкою для середнього бізнесу.

Також діє урядова грантова програма "eРобота", яка надає безповоротні кошти на створення садів, теплиць та переробних підприємств. Це пряий стимул для диверсифікації виробництва та переходу від сировинної моделі до створення доданої вартості [23].

Як зазначає М. Й. Малік, в умовах обмеженості фінансових ресурсів ефективним механізмом їх акумуляції є кооперація. Об'єднання малих фермерів у кооперативи дозволяє їм формувати товарні партії для експорту, спільно закуповувати добрива та паливе за оптовими цінами, а також інвестувати у спільну інфраструктуру (елеватори, овочесховища). Це підвищує ринкову владу дрібних виробників та їхню стійкість до криз. Базуючись на проведеному аналізі, можна сформулювати стратегічні пріоритети розвитку потенціалу

конкурентоспроможності аграрних підприємств України на найближчу перспективу.

Логістична криза довела вразливість сировинної моделі. Експорт кукурудзи став низькорентабельним через співвідношення ціни та витрат на транспортування. Рішенням є переробка зерна всередині країни на продукти з високою доданою вартістю та меншим фізичним обсягом: біоетанол, амінокислоти, глюкозу, лимонну кислоту. Розвиток біоенергетики (виробництво біометану з агровідходів) вирішує подвійну задачу: забезпечує енергетичну автономність підприємств в умовах блекаутів та створює новий експортний продукт, затребуваний у ЄС в рамках "Green Deal".

Майбутнє конкурентоспроможності лежить у площині даних. Впровадження ERP-систем, використання супутникового моніторингу та штучного інтелекту для прогнозування врожайності дозволяє перейти до точного управління витратами. Організаційно-економічний механізм повинен включати цифрову підсистему, яка інтегрує всі виробничі та управлінські процеси в єдину інформаційну екосистему.

Орієнтація на ринок ЄС вимагає повної гармонізації стандартів виробництва. Це стосується не лише якості продукції, але й екологічних та соціальних аспектів виробництва (ESG-критерії). Отримання сертифікатів (GlobalG.A.P., ISCC) стає перепусткою на преміальні ринки. Механізм управління має передбачати постійний моніторинг змін у європейському законодавстві та адаптацію до них.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні узагальнюючі висновки: 1) Зміна парадигми конкурентоспроможності: в умовах війни та глобальної нестабільності ключовим фактором успіху аграрних підприємств стає не масштаб виробництва, а ефективність управління внутрішнім ресурсним потенціалом.

Ресурсна теорія (RBV) та її сучасні інтерпретації (PBV) надають найбільш релевантний методологічний інструментарій для побудови антикризових стратегій. 2) Трансформація галузі: аграрний сектор України проходить через болісну, але необхідну структурну трансформацію. Відбувається зміщення акцентів від зернових до олійних культур, переорієнтація експорту на ринки ЄС та зростання ролі переробної промисловості. Статистичні дані 2023–2024 років (зростання EBITDA олійних, рекордний експорт продуктів переробки у 2025 році) підтверджують правильність цього вектору. 3) Критичність земельних та людських ресурсів: ринок землі, попри війну, демонструє зростання (ціна гектара сягнула 52,1 тис. грн), що свідчить про довіру інвесторів. Водночас, дефіцит людського капіталу є головним стримуючим фактором, що вимагає кардинальних змін у кадровій політиці та прискореної автоматизації. 4) Ефективність організаційно-економічного механізму: запропонована модель механізму, що базується на синергії організаційних (гнучкість, кооперація), економічних (оптимізація витрат, залучення інвестицій) та ресурсних важелів, дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Державна підтримка (кредити 5-7-9%, гранти) виступає важливим стабілізуючим елементом цього механізму. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій менеджментом аграрних підприємств для коригування стратегій розвитку, а також органами державної влади для удосконалення аграрної політики. Подальший розвиток потенціалу конкурентоспроможності агробізнесу України нерозривно пов'язаний з поглибленою переробкою, цифровізацією та повноцінною інтеграцією у європейський економічний простір.

Література.

1. *Modri F. N., Santos J. S.* Urban farming as a competitive resource in food services: an evaluation through the resource-based view theory. *Turismo - Visão e Ação*, 2020. vol. 22, no. 1, pp. 02-23. Universidade do Vale do Itajaí Brasil. DOI: <https://doi.org/10.14210/rtva.v22n1.p02-23>.
2. *Santos J. B., Brito L. A. L.* Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR - Brazilian Administration Review*. 2012. Vol. 9(spe). Pp. 95-117. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000500007>
3. *Bromiley P., Rau D.* Social, behavioral, and cognitive influences on the practice-based view. *Journal of Management*. 2015. Vol. 42(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315617240>.
4. *Orr S.* The Resource-Based View of Strategy: Application to the Agricultural Industry. 2009. URL: https://www.researchgate.net/publication/264878400_The_Resource-Based_View_of_Strategy_Application_to_the_Agricultural_Industry.
5. *Луценко Ю. О.* Формування перспективної моделі сільського господарства. *Економіка АПК*. 2012. № 11. С. 10-14.
6. *Луценко Ю. О., Малік М. І., Шпикуняк О. Г.* Теоретико-методологічні засади розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 31-39. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108031>.
7. *Malik M., Shrykuliak O., Kravchenko S., Shelenko, D., Ksenofontova K.* Establishment of an organisational and economic mechanism for integration and cooperation in the agricultural sector: A systemic approach. *Ekonomika APK*. 202229(3), 10-22. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202203010>.
8. *Андрійчук В.Г., Колесниченко Ю.Ю.* Оценка эффективности использования ресурсов производственного потенциала по критериям "предельный продукт ресурса-цена ресурса". *Формирование рыночных отношений в Украине*. 2016. № 9 (184). С. 80-86.
9. *Ульянченко О. В., Утенкова К. О.* Моніторинг ефективності управління механізмом економічної безпеки аграрного сектору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 19-25. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.13-14.19>.
10. *Новіков Д. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу в умовах продовольчої кризи: дис. ... д-ра філософії: 051. Київ, 2023. 215 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24746/1/Novikov_dissertation.pdf.
11. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг: колективна монографія / За заг. ред. Б.В.Гриніва. Львів: Растр-7, 2019. 212 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/450/1/2.%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_2019.pdf.
12. Продукція сільського господарства. URL: https://www.ifstat.gov.ua/KONF_1/2021/rik/PDFs/04-SG.pdf.
13. 74 млн т зернових та олійних буде зібрано в Україні у 2024 році – прогноз Мінагро. URL: <https://superagronom.com/news/18804-74-mln-t-zernovih-ta-olijnih-bude-zibrano-v-ukrayini-u-2024-rotsi--prognoz-minagro>.
14. EBITDA урожаю-2023 основних культур виявився вищим, ніж очікувалось – дослідження Agrohub. URL: <https://superagronom.com/news/19705-ebitda-urojaju-2023-osnovnih-kultur-viyavivysya-vischim-nij-ochikuvalos--doslidjennya-agrohub>.
15. Рентабельність основних українських сільгоспкультур у 2023 році була вищою за прогнозу – дослідження. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1544364>.
16. Агропродовольчий експорт України в 2023 році. URL: <https://uaexport.org/2024/01/23/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-v-2023-rotsi/>.
17. Аграрний експорт-2023: скільки і куди продали зерна та олії. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/210-agrarniy-eksport-2023-skilki-i-kudi-prodali-zerna-ta-olii>.
18. *Віталій Коваль.* Експорт української агропродукції у безрезні досяг 2,1 млрд доларів США. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vitalii-koval-eksport-ukrainskoi-ahroproduksii-u-berezni-dosiah-21-mlrd-dolariv-ssha>.
19. Динаміка відкриття аграрних підприємств в Україні. Дослідження Опендатабот. URL: <https://business.diaa.gov.ua/news/dynamika-vidkryttia-ahrarnykh-pidpriyemstv-v-ukraini>.
20. Ринок землі: аналіз зміни середньозваженої ціни 1 га. URL: <https://landlord.ua/news/rynok-zemli-analiz-zminy-serednozvazhenoi-tsiny-1-ha>.
21. Вартість сільськогосподарської землі в Україні встановила новий рекорд у 2025 році. URL: <https://agroweek.com/agroekonomika/vartist-silskogospodarskoyi-zemli-ukrayini-vstanovyla/>.

22. Дефіцит кадрів в агросекторі сягнув 30%. URL: <https://propozitsiya.com/news/defitsyt-kadriv-v-ahrosektori-syahnuv-30>.
 23. Державна підтримка аграріїв у 2023 та 2024 роках. URL: <https://aprdep.zht.gov.ua/files/AGR/2024/Pidtrymka%20APK%20Minahropolityky%202023-2024.pdf>.

References.

1. **Modri F. N., & Santos J. S.** (2020). Urban farming as a competitive resource in food services: an evaluation through the resource-based view theory. *Turismo - Visão e Ação*, Vol. 22, No. 1, Pp. 02-23. <https://doi.org/10.1410/rtva.v22n1.p02-23>.
2. **Santos, J. B., & Brito, L. A. L.** (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, Vol. 9(spe), Pp. 95-117. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000500007>.
3. **Bromiley, P., & Rau, D.** (2015). Social, behavioral, and cognitive influences on the practice-based view. *Journal of Management*, Vol. 42, No. 1. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206315617240>.
4. **Orr, S.** (2009). *The Resource-Based View of Strategy: Application to the Agricultural Industry*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/264878400_The_Resource-Based_View_of_Strategy_Application_to_the_Agricultural_Industry.
5. **Lupenko, Yu. O.** (2012). Formuvannya perspektivnoi modeli silskoho hospodarstva [Formation of a promising model of agriculture]. *Ekonomika APK*, No. 11, Pp. 10-14.
6. **Lupenko, Yu. O., Malik, M. Y., & Shpykuliak, O. H.** (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady rozvytku silskohospodarskoi kooperatsii v Ukraini [Theoretical and methodological foundations of agricultural cooperation development in Ukraine]. *Ekonomika APK*, No. 8, Pp. 31-39. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108031>.
7. **Malik, M., Shpykuliak, O., Kravchenko, S., Shelenko, D., & Ksenofontova, K.** (2022). Establishment of an organisational and economic mechanism for integration and cooperation in the agricultural sector: A systemic approach. *Ekonomika APK*, Vol. 29, No. 3, Pp. 10-22. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202203010>.
8. **Andriichuk, V. H., & Kolesnychenko, Yu. Yu.** (2016). Otsenka efektyvnosti yspolzovaniya resursov proyzvodstvennoho potentsyala po kryteriyam "predelnyi produkt resursa-tsena resursa" [Evaluation of the efficiency of using production potential resources according to the criteria "marginal product of the resource-price of the resource"]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, No. 9 (184), Pp. 80-86.
9. **Ulianenko, O. V., & Utenkova, K. O.** (2020). Monitoryng efektyvnosti upravlinnia mekhanizmom ekonomichnoi bezpeky ahro-noho sektoru [Monitoring the effectiveness of managing the mechanism of economic security of the agricultural sector]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, No. 13-14, Pp. 19-25. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.13-14.19>.
10. **Novikov, D. V.** (2023). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ahropromyslovoho kompleksu v umovakh prodovolchoi kryzy* [Management of competitiveness of enterprises of the agro-industrial complex in the conditions of food crisis] (Doctoral dissertation). Kyiv. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24746/1/Novikov_dissertation.pdf.
11. **Hryniuk, B. V.** (Ed.). (2019). *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm funktsionuvannya pidpriemstv sfery posluh: monohrafiia* [Organizational and economic mechanism of functioning of service sector enterprises: a monograph]. Rastr-7. Available at: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/450/1/2.%20Monohrafiia_2019.pdf.
12. Main Department of Statistics in Ivano-Frankivsk Region. (2021). *Produktsiia silskoho hospodarstva* [Agricultural production]. Available at: https://www.ifstat.gov.ua/KONF_1/2021/rik/PDFs/04-SG.pdf.
13. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine. (2024). *74 mln t zernovykh ta oliinykh bude zibrano v Ukraini u 2024 rotsi – prohnaz Minahro* [74 million tons of grains and oilseeds will be harvested in Ukraine in 2024 – forecast of the Ministry of Agrarian Policy]. Available at: <https://superagronom.com/news/18804-74-mln-t-zernovih-ta-oliinykh-bude-zibrano-v-ukrayini-u-2024-rotsi--prognoz-minagro>.
14. Agrohuh. (2024). *EBITDA urozhaiu-2023 osnovnykh kultur vyjavylosia vyshchym, nizh ochikuvalos* [EBITDA of the 2023 harvest of main crops turned out to be higher than expected]. Available at: <https://superagronom.com/news/19705-ebitda-urojayu-2023-osnovnih-kultur-vyavivysya-vischim-nij-ochikuvalos--doslidjennya-agrohuh>.
15. **APK-Inform.** (2024). *Rentabelnist osnovnykh ukraynskykh silhospokultur u 2023 rotsi bula vyshchoiu za prohnaznu* [Profitability of the main Ukrainian agricultural crops in 2023 was higher than forecast]. Available at: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1544364>.
16. Ukrainian Export Alliance. (2024). *Ahroprodovolchyi eksport Ukrainy u 2023 rotsi* [Agro-food export of Ukraine in 2023]. Available at: <https://uaexport.org/2024/01/23/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-v-2023-rotsi/>
17. Elevatorist. (2024). *Ahrarnyi eksport-2023: skilky i kudy prodaly zerna ta olii* [Agrarian export-2023: how much and where grain and oil were sold]. Available at: <https://elevatorist.com/spetsproekt/210-agrarniy-eksport-2023-skilki-i-kudi-prodali-zerna-ta-oliyi>.
18. **Koval, V.** (2024). *Eksport ukraynskoi ahroproduksii u berezni dosiah 2,1 mlrd dolariv SShA* [Export of Ukrainian agricultural products in March reached 2.1 billion US dollars]. Cabinet of Ministers of Ukraine. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/vitalii-koval-eksport-ukraynskoi-ahroproduksii-u-berezni-dosiah-21-mlrd-dolariv-ssha>.
19. Opendatabot. (2024). *Dynamika vidkryttia ahrarnykh pidpriemstv v Ukraini* [Dynamics of opening agricultural enterprises in Ukraine]. Diia.Business. Available at: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-vidkryttia-ahrarnykh-pidpriemstv-v-ukraini>.
20. Landlord. (2024). *Rynok zemli: analiz zminy serednozvazhenoi tsiny 1 ha* [Land market: analysis of the change in the weighted average price of 1 hectare]. Available at: <https://landlord.ua/news/rynok-zemli-analiz-zminy-serednozvazhenoi-tsiny-1-ha>
21. Agroweek. (2025). *Vartist silskohospodarskoi zemli v Ukraini vstanovyla novyi rekord u 2025 rotsi* [The cost of agricultural land in Ukraine set a new record in 2025]. Available at: <https://agroweek.com/agroekonomika/vartist-silskohospodarskoyi-zemli-ukrayini-vstanovyla/>.
22. Propozytsiia. (2024). *Defitsyt kadriv v ahrosektori syahnuv 30%* [Labor shortage in the agricultural sector reached 30%]. Available at: <https://propozitsiya.com/news/defitsyt-kadriv-v-ahrosektori-syahnuv-30>.
23. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine. (2024). *Derzhavna pidtrymka ahriariu u 2023 ta 2024 rokakh* [State support for farmers in 2023 and 2024]. Available at: <https://aprdep.zht.gov.ua/files/AGR/2024/Pidtrymka%20APK%20Minahropolityky%202023-2024.pdf>.

Abstract.

Zaichenko Ye. *Organizational and economic mechanisms for managing the development of the competitiveness potential of agricultural enterprises on a resource-based view.*

The article conducts a comprehensive study of the transformation of the organizational and economic mechanisms for managing the competitiveness potential of Ukrainian agricultural enterprises under conditions of full-scale war and global turbulence. The scientific inquiry is based on the Resource-Based View (RBV) and its modern interpretation, the Practice-Based View (PBV). The author substantiates that, under conditions of extreme uncertainty, strategic advantage shifts from mere asset ownership to management's ability to dynamically reconfigure resources. The study details the structure of the management mechanism, including organizational, economic, resource, and regulatory-legal blocks. Special attention is paid to sectoral features: the biological nature of assets, seasonality, and the social significance of agribusiness. Empirical analysis confirms a deep structural adaptation of the industry: a transition is recorded from low-profit grain cultivation (wheat loss – \$101/ha) to high-margin oilseed crops, particularly soybeans, whose actual EBITDA in 2023 reached \$378/ha. It has been proven that the launch of the second stage of land reform in 2024 was a key factor in the sector's capitalization. As of May 2025, the weighted average price per hectare reached an all-time high of 52,100 UAH, allowing enterprises to use land as high-liquid collateral to attract investment. Concurrently, a critical deficit in human capital (over 30%) has been identified, necessitating forced digitalization and the implementation of AgriTech technologies to mitigate the labor shortage. Strategic priorities for strengthening competitiveness are defined: deep processing of raw materials, bioenergy autonomy, and adaptation to EU environmental standards (ESG criteria). The study concludes that the effectiveness of the organizational and economic mechanism today is determined by the synergy of state support (programs such as "Affordable Loans 5-7-9%" and "eRobota") and the innovative activity of enterprises. The results of the research have practical significance for the formation of post-war recovery strategies for the agro-industrial complex based on added value and European integration.

Keywords: competitiveness, agricultural enterprises, Resource-Based View (RBV), organizational and economic mechanism, land market, human capital, EBITDA, AgriTech, deep processing, European integration., організаційно-економічний механізм, ринок землі, людський капітал, EBITDA, AgriTech, глибока переробка, євроінтеграція.

Стаття надійшла до редакції / Received 28.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 05.11.2025

Бібліографічний опис статті:

Зайченко Є. О. Організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств на ресурсній основі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 101-106.

Zaichenko Ye. Organizational and economic mechanisms for managing the development of the competitiveness potential of agricultural enterprises on a resource-based view. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 6, pp. 101-106.