

СПІВАК Андрій Олександрович, молодший науковий співробітник Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, <https://orcid.org/0009-0008-5416-7339>  
 ЦЮПАК Володимир Павлович, к.е.н., докторант Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, <https://orcid.org/0009-0001-3886-6673>

## ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Співак А. О., Цюпак В. П. Оцінка сучасного стану ресурсного потенціалу аграрних підприємств України: проблеми та перспективи.

У статті здійснено комплексну оцінку сучасного стану та динаміки ресурсного потенціалу (РП) аграрних підприємств України у 2021–2024 роках в умовах повномасштабної військової агресії, що спричинила структурну деформацію агросектору. Дослідження базується на системному підході, що переосмислює концепцію РП від «потенціалу володіння» до «потенціалу доступу та функціонування», що є критично важливим в умовах системних ризиків, порушень логістики та демографічних зсувів. Метою статті є виявлення структурних деформацій та прихованих системних ризиків РП аграрних підприємств. Методологічною базою слугують методи системного аналізу даних офіційної статистики та звітів профільних міністерств. Проаналізовано ключові компоненти РП та виявлено критичну асиметрію: фінансовий та технічний потенціал демонструють штучну стабільність, яка повністю залежить від масивного та прямого державного втручання (програми «Доступні кредити 5-7-9%» та 25% компенсація вартості техніки). Це створює високий ризик системного колапсу в разі скорочення бюджетного фінансування. Кадровий потенціал перебуває у стані глибокої кризи та якісного «виснаження» через мобілізацію, що спричиняє дефіцит кваліфікованих механізаторів і створює «парадокс автоматизації» (брак операторів для новітньої техніки). Ця проблема не вирішується поточними державними програмами. Земельний потенціал трансформується: його цінність змищується від фізичної кількості до адміністративно-правової якості (наявності у Державному земельному кадастрі), яка стає ключем до фінансизації та доступу до кредитування. Інноваційний потенціал функціонує як «чорна скринька»: він є критично важливим, але залишається невимірваним і невідтриманим на системному рівні, оскільки державна політика наразі орієнтована на збереження, а не на трансформацію виробничого потенціалу. Висновки вказують на те, що поточний стан аграрного сектора характеризується кризовою адаптацією. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методології системного моніторингу та оцінки витрат на інноваційний розвиток, а також у детальному дослідженні якісних деформацій кадрового потенціалу.

**Ключові слова:** ресурсний потенціал, аграрні підприємства, воєнний стан, державна підтримка, фінансовий потенціал, кадровий потенціал, інноваційний потенціал.

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Аграрний сектор України відіграє фундаментальну роль у забезпеченні національної економічної стабільності та виступає ключовим елементом глобальної продовольчої безпеки. В умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із повномасштабними воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів та значними демографічними зсувами через мобілізацію та міграцію, стійкість аграрних підприємств набуває стратегічного значення. Традиційні підходи до оцінки ресурсного потенціалу (РП), що базувалися переважно на кількісній інвентаризації наявних активів (землі, техніки, персоналу), виявляються недостатніми.

Сучасні реалії вимагають переосмислення самої концепції РП. Відбувається фундаментальний зсув від парадигми «потенціалу володіння» до «потенціалу доступу та функціонування». В умовах системних ризиків, здатність підприємства не просто володіти ресурсом, але й забезпечити його функціональність (наприклад, доступ до пального та можливість безпечного виходу техніки в поле, наявність кваліфікованого механізатора, доступ до фінансування) стає важливішою за номінальну наявність цього ресурсу на балансі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція «ресурсного потенціалу» є багатовимірною. У науковій літературі вона розглядається як складна система, що інтегрує різні види ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності. Дослідження Суліми Н., Гуцул Т. [1], Смолич Д. [2] структурують РП підприємства як сукупність матеріальних, фінансових, трудових (кадрових), нематеріальних, управлінських, інноваційних та інформаційних ресурсів. Такий комплексний підхід дозволяє вийти за межі простого аналізу основних засобів і охопити всі елементи, що формують конкурентоспроможність. Ця структура слугуватиме методологічною рамкою для подальшого аналізу в даній статті.

Михайлова Л. І. та Турчіна С. Г. [3] надають ключове визначення, згідно з яким кадровий потенціал у сільському господарстві – це «складовий елемент ресурсного потенціалу організації, який становить величину від наявного кількісного складу працюючих з відповідними якісними характеристиками (професійна, вікова, статева структура; освітній, кваліфікаційний рівень)». Це визначення підкреслює критичну необхідність аналізу не лише кількісних показників

(зайнятість, безробіття), але й якісної структури персоналу, що є особливо актуальним в умовах зброєодення.

Водночас, аналіз публікацій (зокрема, праць Ареф'євої О., Пілецької С. [4], Бугас Н. В., Босецької О. В. [5], Кореневої Н. О. [6], Насад Н., Терещука С. [6] та ін.) виявляє помітний зсув дослідницького фокусу. Більшість недавніх робіт присвячені темам «управління конкурентоспроможністю» та «антикризовому управлінню» в умовах нестабільності та воєнних дій.

Цей зсув є логічною реакцією академічної спільноти на кризові явища – дослідники зосередилися на реактивних стратегіях: як підприємству вижити, адаптуватися та зберегти позиції на ринку в умовах шоків. Однак, така концентрація на управлінні наслідками кризи створила певну «дослідницьку прогалину». Бракує фундаментальних досліджень того, що відбувається із самим фундаментом підприємств – їх сукупним ресурсним потенціалом (у визначеннях 1 та 2). Науковці аналізують методи антикризового управління, але для ефективності цих методів необхідна чітка діагностика стану ресурсів, якими це управління оперує. Дана стаття покликана частково заповнити цю прогалину, надавши базовий аналіз поточного стану ключових компонентів РП, що може слугувати основою для подальших досліджень у сфері антикризового управління в агросекторі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є комплексна оцінка сучасного стану та динаміки ресурсного потенціалу аграрних підприємств України в умовах воєнного стану, з акцентом на виявленні структурних деформацій та прихованих системних ризиків.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- систематизувати теоретичні підходи до визначення структури ресурсного потенціалу та проаналізувати внесок вітчизняних науковців у дослідження даної проблематики;
- проаналізувати динаміку та структуру фінансово-інвестиційного забезпечення аграрних підприємств, оцінивши роль державних програм підтримки;
- оцінити сучасний стан технічного оснащення та ефективність механізмів його оновлення;
- охарактеризувати зміни у структурі земельних ресурсів та парадигмі управління ними;
- виявити ключові проблеми та прогалини в інноваційному забезпеченні сектору;

– дослідити кількісні та якісні деформації кадрового потенціалу як ключової загрози операційній діяльності. Методологічною базою дослідження слугують методи аналізу та синтезу даних офіційної статистики (Державна служба статистики України, Національний банк України), аналітичних звітів профільних міністерств (Міністерство аграрної політики та продовольства України, Міністерство економіки України) та наукових публікацій провідних фахівців у галузі аграрної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансовий потенціал є кровоносною системою, що забезпечує функціонування всіх інших компонентів РП. Історично аграрний сектор України стикався із системними проблемами кредитування. Як зазначається у дослідженні [8], банківська система значною мірою «втрагала інтерес» до кредитування сільського господарства через високі ризики, сезонність та слабкість спеціалізованих фінансових інституцій. Це призводило до хронічної диспропорції: наприклад, у 2018 році сектор генерував 11,9% загальнодержавної доданої вартості, але отримував лише 7,1% від загального обсягу кредитів [8]. Висока вартість кредитних ресурсів часто перевищувала рівень рентабельності господарської діяльності, що робило інвестиції у розвиток практично неможливими для багатьох підприємств.

На перший погляд, у 2023-2024 роках ситуація кардинально змінилася. Згідно з оглядами банківського сектору, сільське господарство стало одним із найбільших отримувачів кредитів [9]. Однак аналіз причин цього зростання виявляє не ринкове оздоровлення, а пряме державне втручання. Ключовим драйвером стала державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Згідно зі звітом НБУ, ця програма формує понад 40% працюючого валового портфеля гривневих кредитів бізнесу, причому агросектор є її головним бенефіціаром.

Таким чином, покращення фінансового забезпечення не є ринковим явищем. Системні проблеми, окреслені в [8] (високі ризики, відсутність адаптованих інституцій), не зникли; їх тимчасово «залили» державними субсидіями. Це формує критичну залежність фінансового потенціалу аграрних підприємств від державної підтримки. Стабільність, що базується на тому, що більше 40% кредитного портфеля є субсидованими [9], є штучною. Це створює величезний системний ризик: будь-яке скорочення фінансування програми «5-7-9%», наприклад, через дефіцит державного бюджету, призведе до миттєвого колапсу фінансового потенціалу сектору та зупинки операційної діяльності.

Таблиця 1

**Ключові індикатори фінансового забезпечення аграрного сектору**

Показник	Стан (історичний контекст, до 2020 р.)	Стан (2023-2024 рр.)	Драйвер змін
Частка кредитів сектору	Диспропорційно низька (7,1% кредитів при 11,9% ВДВ у 2018 р.)	Один з найбільших отримувачів кредитів	Державна підтримка
Вартість кредитів	Висока, часто перевищувала рентабельність	Штучно знижена (пільгові ставки 5-7-9%)	Програма «Доступні кредити 5-7-9%»
Джерело стабільності	Ринкові механізми (не працювали)	Пряме державне втручання	Програма «Доступні кредити 5-7-9%»
Системний ризик	Низька кредитна активність, брак інвестицій	Критична залежність від держ. субсидій (понад 40% портфеля)	Скорочення бюджетного фінансування

Джерело: складено автором на основі [8, 9].

Стан техніко-технологічної бази є визначальним для ефективності виробництва [10]. В Україні тривалий час спостерігається значна потреба в модернізації парку техніки та зменшенні залежності від застарілого обладнання, що знижує ефективність логістичних та виробничих операцій.

Держава, усвідомлюючи цю проблему, впроваджує паралельні програми підтримки. Окрім фінансування через «5-7-9%», у 2024 році було відновлено дію бюджетної програми часткової (25%) компенсації вартості придбаної техніки [11]. На цю програму у 2024 році закладено 1 млрд грн, що, за розрахунками Мінекономіки, має підтримати близько 4 000 агровиробників [12].

Ключовою особливістю цієї програми є те, що компенсація надається виключно на придбання техніки вітчизняного виробництва. Це свідчить про те, що програма є не лише інструментом підтримки аграріїв, а й формою прихованої індустриальної політики. Її мета є подвійною: 1) стимулювати оновлення парку техніки в агросекторі та 2) підтримати власне машинобудування і скоротити відтік валюти, що витрачається на закупівлю дорогої імпоротної техніки.

Такий підхід створює нову міжсекторальну залежність. Успіх оновлення технічного потенціалу аграріїв тепер прямо залежить від виробничої спроможності українських машинобудівних заводів. Якщо вітчизняні виробники не зможуть забезпечити ринок достатньою кількістю якісної та сучасної техніки, 1 млрд грн бюджетних коштів буде витрачено неефективно, і фундаментальна проблема застарілого парку техніки залишиться невирішеною.

Земельні ресурси є базовим, незамінним активом для аграрних підприємств. В умовах війни, коли частина земель перебуває під окупацією або є непридатною через замінування, фокус управління земельним потенціалом зміщується.

По-перше, відбувається адаптація структури посівних площ до нових логістичних та ринкових реалій. Дані регіональних департаментів АПК показують чітку структуру посівів озимих культур на 2024 рік, наприклад, звіт по Одеській області [13]: 556,4 тис. га пшениці, 172,2 тис. га ячменю та 133,3 тис. га ріпаку. Це відображає прагнення аграріїв балансувати між продовольчими та високомаржинальними (але логістично складними) технічними культурами.

По-друге, аналіз офіційних звітів [13, 14] свідчить про зміну парадигми управління земельним потенціалом. Ключовим завданням на 2023-2024 роки є не фізичне розширення, а ефективність адміністрування, зокрема, масове внесення відомостей про земельні ділянки державної та комунальної власності до Державного земельного кадастру (ДЗК).

На перший погляд, це адміністративне завдання, але воно має глибоке економічне підґрунтя. Через війну та відкриття ринку землі юридичний статус землі (її наявність у ДЗК з присвоєним кадастровим номером) стає важливішим за її фізичну наявність для формування РП.

Відбувається фінансіалізація земельного ресурсу. Підприємство, що має 1000 га землі, не внесеної до ДЗК, має значно менший реальний ресурсний потенціал, ніж підприємство з 500 га, що внесені до ДЗК. Причина в тому, що земля, належним чином оформлена в кадастрі, стає ліквідним активом. Вона перетворюється на високоякісну заставу, під яку можна залучити ті самі «Доступні кредити 5-7-9%». Таким чином, адміністративне оформлення землі стає ключем до розблокування фінансового потенціалу.

Кадровий потенціал, відповідно до методології [15], має оцінюватися за кількісними та якісними параметрами. Сучасний стан цього компонента РП в агросекторі України можна охарактеризувати як стан глибокої кризи.

Кількісний аналіз свідчить про суттєве скорочення. Загальна чисельність зайнятих у сільському господарстві до повномасштабного вторгнення оцінювалася приблизно у 2,9 млн осіб. Однак, новіші дані демонструють тривожну динаміку. Наприклад, регіональний звіт [14] фіксує зменшення кількості зайнятих працівників у суб'єктах господарювання на 11,0% у 2023 році порівняно з 2021 роком, причому половина з них працює саме у сільському господарстві.

Якісний аналіз виявляє ще глибші проблеми. Причиною дефіциту кадрів є не лише економічні фактори, а й те, що «значна частка чоловіків нині служать в ЗСУ» [16]. Це означає, що відбувається не просто пропорційне скорочення, а «виснаження» (hollowing out) кадрового потенціалу. Сектор втрачає найбільш критичні, кваліфіковані та фізично здатні сегменти персоналу, насамперед чоловіків-механізаторів.

Наслідком цього дефіциту є зростання заробітних плат на дефіцитні спеціальності, що є ознакою нездорового ринку, а «ринку відчаю». За даними порталу Work.ua, середня зарплата в категорії «Сільське господарство, агробізнес» становить 20 000 грн, але попит концентрується на вузьких спеціальностях: агроном – 24 000 грн, тракторист – 22 500 грн, зоотехнік – 21 500 грн [16].

Це створює «парадокс автоматизації». Логічним виходом із гострого дефіциту кадрів є інтенсифікація, автоматизація та впровадження нової, більш продуктивної техніки. Однак, для роботи з новітньою технікою потрібен персонал з ще вищим «освітнім, кваліфікаційним рівнем», який є ще більшим дефіцитом на ринку. Таким чином, сектор потрапляє у замкнене кадрове коло: брак простих робітників змушує впроваджувати техніку, для якої бракує кваліфікованих операторів.

Таблиця 2

Деформація кадрового потенціалу агросектору (2021-2024 рр.)

Показник	2021 р. (База)	2023-2024 рр. (Стан)	Тенденція
Кількість зайнятих	~2.9 млн (загалом) / Базовий рівень 100%	Скорочення на 11,0% (приклад по регіону)	↓ Кількісне падіння
Середня ЗП (Сектор)	Н/Д	20 000 грн	↑ Зростання вартості
Середня ЗП (Агроном)	Н/Д	24 000 грн	↑ Випереджаюче зростання
Середня ЗП (Тракторист)	Н/Д	22 500 грн	↑ Випереджаюче зростання
Ключова причина змін	Ринкові фактори	Мобілізація (відтік чоловіків)	Якісна деградація

Джерело: складено автором на основі [14, 17].

Інноваційний потенціал є критичним для довгострокової конкурентоспроможності. Він включає не лише техніку, а й нематеріальні активи: наукові розробки, патентну діяльність, впровадження нових технологій вирощування, селекційні досягнення та питому вагу інноваційної продукції у загальному обсязі. Ключовими напрямками інновацій, що можуть підвищити ефективність, є механізація, біотехнології, хімізація та меліорація [17].

Попри визнану критичну важливість інновацій, аналіз виявляє фундаментальну проблему: інноваційний потенціал агросектору України функціонує як «чорна скринька».

У доступних джерелах та аналітичних звітах «немає даних» про конкретні обсяги чи показники витрат на інноваційний розвиток та науково-дослідні роботи (НДДКР) в аграрному секторі [17]. Ми можемо констатувати, що сектор адаптується, але ми не можемо

виміряти, систематизувати чи відстежити на макрорівні його інноваційну складову.

Це виявляє ключову асиметрію державної політики. Уряд активно, вимірювано та фінансово підтримує матеріальні та фінансові компоненти РП (через програми «5-7-9%» та «Компенсація 25%»). Однак, відсутня вимірювана та системна політика підтримки інноваційного потенціалу (НДДКР, біотехнології, селекція). Поточна стратегія держави спрямована на збереження наявного виробничого потенціалу, а не на його трансформацію та перехід на новий технологічний уклад.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ресурсний потенціал аграрних підприємств України зазнав глибокої структурної деформації під впливом воєнних дій. Його поточний стан характеризується не ринковою рівновагою, а кризовою адаптацією, що підтримується масивним та прямим державним втручанням. Виявлено критичну асиметрію у стійкості різних компонентів РП:

1. Фінансовий та технічний потенціал демонструють штучну стабільність, яка повністю зав'язана на державних програмах («Доступні кредити 5-7-9%», «Компенсація 25%»). Це створює високий ризик системного колапсу в разі скорочення державної підтримки, перетворюючи фінансову стабільність на стратегічну вразливість.

2. Кадровий потенціал перебуває у стані глибокої кризи, що характеризується не просто кількісним скороченням, але й якісним «виснаженням» через мобілізацію найбільш затребуваних фахівців. Ця проблема не вирішується поточними державними програмами і створює «парадокс автоматизації», що загрожує довгостроковій операційній діяльності сектору.

3. Земельний потенціал трансформується: його цінність зміщується від фізичної кількості до адміністративно-правової якості (наявності у ДЗК). Це пов'язано з «фінансвізацією» землі, яка перетворюється на ключовий заставний актив для доступу до кредитного фінансування.

4. Інноваційний потенціал функціонує як «чорна скринька». Він є критично важливим для майбутньої конкурентоспроможності, але залишається невимірюваним, некерованим і непідтриманим на системному рівні, на відміну від матеріальних та фінансових активів. Державна політика залишається орієнтованою на збереження, а не на трансформацію.

Перспективи подальших досліджень полягають у подоланні виявлених прогалин. Нагальною є розробка методології системного моніторингу та оцінки витрат на інновації в агросекторі, оскільки відсутність цих даних унеможливує розробку ефективної інноваційної політики. Окрім того, необхідні спеціалізовані дослідження впливу мобілізації на кадровий потенціал, що враховували б не лише кількісні, але й детальні кваліфікаційні, вікові та професійні зрізи, як того вимагає методологія.

Література.

- Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>.
- Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>.
- Михайлова Л. І., Турчина С. Г. Проблеми формування та використання кадрового потенціалу в сільському господарстві. Механізм господарювання і економіка динаміки в АПК. *Вісник ХДАУ. Серія: «Економіка АПК і природокористування»*. 2001. № 9. С. 127-130.
- Ареф'єва О., Пилецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
- Бугас Н. В., Босецька О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Ефективна економіка*. 2015. № 11.
- Коренева Н. О. Особливості антикризового управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 96-101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.96>.
- Насад Н., Терещук С. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 68-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>.
- Гладій М. В., Лузан. Ю. Я. Кредитування в системі аграрних трансформацій України. *Економіка АПК*. 2020. Том 27, № 8. С. 31-44. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008031>.
- Огляд банківського сектору. Листопад 2023 року. Національний банк України, URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2023-11.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-11.pdf).

10. Наукове забезпечення соціально-економічних і управлінських засад розвитку, правового регулювання, провайдингу екоінновацій та енергоефективних технологій в умовах глобалізації в аграрній і суміжних сферах: колективна монографія/ за ред. Ю.В. Самойлик. Полтава: ТОВ НВП «Укрпромторгсервіс», 2021. 243 с. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/9770/monografiyapdaa28kvitnya2021compressed.pdf>.

11. Медко М. Фінансовий лізинг для аграріїв: як допомогати фермерам оновити технопарк перед посівною. Інтерфакс-Україна. 16.02.2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/967546.html>

12. Аграрії можуть отримати компенсацію за купівлю сільгосптехніки вже у 64 українських виробників URL: <https://landlord.ua/news/agrariyi-mozhut-otrymaty-kompensacziyu-za-kupivlyu-silgospstehniky-vzhe-u-64-ukrayinskyh-vyrobnykiv>.

13. Посівна-2024: особливості проведення комплексу весняно-польових робіт. Департамент аграрної політики, продовольства та земельних відносин Одеської обласної державної адміністрації. 22.02.2024. URL: <https://agro.od.gov.ua/2024/02/22/posivna-2024-osoblyvosti-provedennya-kompleksu-vesnyano-polovyh-robit/>.

14. Звіт про стратегічну екологічну оцінку проєкту Плану заходів на 2025-2027 роки з реалізації Стратегії сталого розвитку Чернігівської області на період до 2027 року. [https://cg.gov.ua/web\\_docs/1/2025/05/docs/2025\\_08\\_15\\_%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%A1%D0%95%D0%9E\\_%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%AF\\_\\_\\_\\_.pdf](https://cg.gov.ua/web_docs/1/2025/05/docs/2025_08_15_%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%A1%D0%95%D0%9E_%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%AF____.pdf).

15. Яворська А. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності системи відтворення трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2014. № 4. С. 159-164. URL: [http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2296/3/Innovatsiina\\_ekonomika\\_2014\\_4\\_%2853%29\\_159%E2%80%93164.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2296/3/Innovatsiina_ekonomika_2014_4_%2853%29_159%E2%80%93164.pdf).

16. Бабенко М. HR-експерти називають ТОП-7 галузей, де в 2024 році зростатимуть зарплати. 12.01.2024. URL: <https://therpage.ua/ua/news/v-yakih-galuzyah-pidvishat-zarplatu-v-2024-roci>.

17. Іуцук М. А., Голуб Х. А. Перспективи розвитку аграрного сектору України в контексті економічних та геополітичних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 2. С. 21-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4>.

## References.

2. Sulima, N., Hutsul, T., & Borovyk, N. (2024). Formuvannya resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpryemstv v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Formation of resource potential of agricultural enterprises under innovative development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>.

3. Smolych, D., & Tymoshchuk, I. (2020). Resursnyi potentsial pidpryemstva: sutnist, skladovi ta model upravlinnia v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise resource potential: essence, components and management model under modern economic conditions]. *Ekonomichniy prostir*, no. 153, pp. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>.

4. Mykhailova, L. I., & Turchina, S. H. (2001). Problemy formuvannia ta vykorystannia kadrovoho potentsialu v silskomu hospodarstvi [Problems of formation and use of human resources in agriculture]. *Mekhanizm hospodariuvannia i ekonomika dynamiky v APK*. Visnyk KhDAU. Seriya: «Ekonomika APK i pryrodokorystuvannia», no. 9, pp. 127–130.

5. Arefieva, O., Piletska, S., & Listrova, M. (2022). Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpryemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of enterprise competitive strategy in the system of crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.

6. Buhas, N. V., & Bosetska, O. V. (2015). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva v nestabilnomu rynkovomu seredovyschi [Management of enterprise competitiveness in an unstable market environment]. *Efektivna ekonomika*, no. 11.

7. Koreneva, N. O. (2024). Osoblyvosti antykrizynoho upravlinnia pid chas voiennoho stanu [Features of crisis management during martial law]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5, pp. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.96>.

8. Nasad, N., & Tereshchuk, S. (2025). Antykrizove upravlinnia ryzykamy pidpryemstv v period viiny [Crisis risk management of enterprises during wartime]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 8, pp. 68–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>.

9. Hladii, M. V., & Luzan, Yu. Ya. (2020). Kredytuvannia v systemi ahrarnykh transformatsii Ukrainy [Lending in the system of agricultural transformations of Ukraine]. *Ekonomika APK*, vol. 27, no. 8, pp. 31–44. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008031>.

10. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2023). Ohliad bankivskoho sektoru. Lystopad 2023 roku [Banking sector review. November 2023]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2023-11.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-11.pdf).

11. Samoilyk, Yu. V. (Ed.). (2021). Naukove zabezpechennia sotsialno-ekonomichnykh i upravlynskykh zasad rozvytku, pravovoho rehuliuвання, provaidynhu ekoinnovatsii ta enerhoefektyvnykh tekhnolohii v umovakh hlobalizatsii v ahrarnii i sumizhnykh sferakh: kolektyvna monohrafiia [Scientific support of socio-economic and managerial principles of development, legal regulation, eco-innovation provision and energy-efficient technologies under globalization in the agrarian and related sectors]. Poltava: TOV NVP «Ukrpromtorhservis». 243 p. Available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/9770/monografiyapdaa28kvitnya2021compressed.pdf>.

12. Medko, M. (2024). Finansovy lizynh dlia ahrariiv: yak dopomahaty fermeram onovyty tekhnopark pered posivnoiu [Financial leasing for farmers: how to help farmers renew their machinery before sowing]. *Interfaks-Ukraina*, 16.02.2024. Available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/967546.html>.

13. Ahrarii mozhut otrymaty kompensatsiiu za kupivliu silhospstehniky vzhe u 64 ukrainskykh vyrobnykiv [Farmers can receive compensation for the purchase of agricultural machinery from 64 Ukrainian manufacturers]. Available at: <https://landlord.ua/news/agrariyi-mozhut-otrymaty-kompensacziyu-za-kupivlyu-silgospstehniky-vzhe-u-64-ukrayinskyh-vyrobnykiv>.

14. Posivna-2024: osoblyvosti provedennia kompleksu vesnianopolovykh robot [Sowing campaign 2024: specifics of spring fieldwork]. Departament ahrarnoi polityky... Odeska ODA. (2024, February 22). Available at: <https://agro.od.gov.ua/2024/02/22/posivna-2024-osoblyvosti-provedennya-kompleksu-vesnyano-polovyh-robit/>.

15. Zvit pro stratehichnu ekolohichnu otsinku proiektu Planu zakhodiv na 2025–2027 roky z realizatsii Stratehii staloho rozvytku Chernihivskoi oblasti na period do 2027 roku [Report on strategic environmental assessment of the Action Plan for 2025–2027 for implementing the Strategy of Sustainable Development of Chernihiv Region until 2027]. Available at: [https://cg.gov.ua/web\\_docs/1/2025/05/docs/2025\\_08\\_15\\_%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%A1%D0%95%D0%9E\\_%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%AF\\_\\_\\_\\_.pdf](https://cg.gov.ua/web_docs/1/2025/05/docs/2025_08_15_%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%A1%D0%95%D0%9E_%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%AF____.pdf).

16. Yavorska, A. V. (2014). Teoretyko-metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti systemy vidtvorennia trudovoho potentsialu silskohospodarskoho pidpryemstva [Theoretical and methodological approaches to evaluating efficiency of labour potential reproduction in agricultural enterprises]. *Ekonomika ta konkurentospromozhnist pidpryemstv*, no. 4, pp. 159–164. Available at: [http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2296/3/Innovatsiina\\_ekonomika\\_2014\\_4\\_%2853%29\\_159%E2%80%93164.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2296/3/Innovatsiina_ekonomika_2014_4_%2853%29_159%E2%80%93164.pdf).

17. Babenko, M. (2024). HR-eksperty nazyvaiut TOP-7 haluzei, de v 2024 rotsi zrostatymut zarplaty [HR experts name the TOP-7 industries where wages will grow in 2024]. 12.01.2024. Available at: <https://therpage.ua/ua/news/v-yakih-galuzyah-pidvishat-zarplatu-v-2024-roci>.

18. Ishchuk, M. A., & Holub, Kh. A. (2025). Perspektyvy rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy v konteksti ekonomichnykh ta heopolitychnykh vylykiv [Prospects for the development of Ukraine's agricultural sector in the context of economic and geopolitical challenges]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 36 (75), no. 2, pp. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-4>.

## Abstract.

Spivak A., Tsupak V. *Assessment of the current state of the resource potential of agricultural enterprises in Ukraine: problems and prospects.*

The article presents a comprehensive assessment of the current state and dynamics of the resource potential (RP) of agricultural enterprises in Ukraine between 2021 and 2024, given the full-scale military aggression that caused a structural deformation of the agrarian sector. The study is based on a systemic approach that reinterprets the RP concept from the "potential of ownership" to the "potential of access and functioning," which is critically important in conditions of systemic risks, logistics disruptions, and demographic shifts. The aim of the article is to identify structural deformations and hidden systemic

risks in the RP of agricultural enterprises. The methodological basis includes methods of systemic analysis of official statistics and reports from relevant ministries. The key components of the RP were analyzed, and a critical asymmetry was identified: Financial and Technical Potential demonstrate artificial stability that is entirely dependent on massive and direct state intervention (programs such as "Affordable Loans 5-7-9%" and 25% compensation for equipment costs). This creates a high risk of systemic collapse if budget financing is cut. Human Resources Potential is in a deep crisis and undergoing qualitative "hollowing out" due to mobilization, resulting in a shortage of qualified mechanics and creating an "automation paradox" (a lack of operators for modern machinery). This problem is not being solved by current state programs. Land Potential is undergoing transformation: its value is shifting from physical quantity to administrative and legal quality (registration in the State Land Cadastre), which becomes the key to financialization and access to lending. Innovation Potential operates as a "black box": it is critically important but remains unmeasured and unsupported at the systemic level, as current state policy focuses on preserving rather than transforming production potential. Conclusions indicate that the current state of the agrarian sector is characterized by crisis adaptation. Prospects for further research include developing a methodology for systemic monitoring and evaluation of innovation costs, as well as a detailed study of qualitative deformations in human resource potential.

**Keywords:** resource potential, agricultural enterprises, martial law, state support, financial potential, human resources potential, innovation potential.

Стаття надійшла до редакції 30.08.2025 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Співак А. О., Цюпак В. П. Оцінка сучасного стану ресурсного потенціалу аграрних підприємств України: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 96-100.

Spiwak A., Tsupak V. Assessment of the current state of the resource potential of agricultural enterprises in Ukraine: problems and prospects. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 5, pp. 96-100.

УДК 336.142.3; JEL classification: H71, H21, R51

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-23>

ПЕЛЕХАТИЙ Андрій Олегович, д.е.н., доцент кафедри державного управління Українського Католицького університету, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-3022-852X>  
УГРИН Андрій Петрович, аспірант Національного університету «Львівська Політехніка», <https://orcid.org/0009-0000-5822-5112>

## ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ

Пелехатий А. О., Угрин А. П. *Фінансові інструменти розвитку територіальних громад: оптимізація податкових надходжень.*

У статті розглядаються сучасні підходи до зміцнення фінансової спроможності територіальних громад України в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення з акцентом на оптимізацію податкових надходжень місцевих бюджетів. Аналізується трансформація ролі територіальних громад як ключових суб'єктів соціально-економічного розвитку, відповідальних за відновлення інфраструктури, забезпечення базових публічних послуг та формування передумов сталого зростання. Значну увагу приділено проблемі асиметрії між доходною та видатковою частинами місцевих бюджетів, що посилюється скороченням економічної активності, міграційними процесами та зростанням соціальних і відновлювальних видатків. У роботі досліджуються податкові надходження як базовий інструмент фінансової автономії громад, зокрема, роль податку на доходи фізичних осіб, земельного податку та інших місцевих податків і зборів. Розкриваються ключові проблеми їх адміністрування, пов'язані з неефективним використанням земельних ресурсів, застарілою нормативною грошовою оцінкою, тіньовою зайнятістю та неповнотою податкового обліку. Окремо аналізуються можливості підвищення результативності земельного податку шляхом актуалізації нормативної грошової оцінки, повної інвентаризації земель, цифрової інтеграції кадастрових реєстрів та посилення відповідальності за порушення податкового законодавства. У статті також розглянуто інституційні та адміністративні аспекти вдосконалення справляння податку на доходи фізичних осіб, зокрема питання його перерозподілу між громадами з урахуванням фактичного проживання платників, детинізації ринку праці та впровадження стимулюючих механізмів заохочення громад до розширення податкової бази. Обґрунтовується доцільність запровадження нових місцевих податків, зокрема податку на використання комерційної нерухомості як інструменту диверсифікації доходів місцевих бюджетів. Окрема увага приділяється передачі повноважень з адміністрування місцевих податків органам місцевого самоврядування та інтеграції податкової політики зі стратегічними цілями розвитку територіальних громад у повоєнний період.

**Ключові слова:** територіальні громади, фінансова спроможність, розвиток, місцеві податки, органи місцевого самоврядування, управління.

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сучасний етап розвитку територіальних громад України формується під впливом масштабних соціально-економічних трансформацій, зумовлених воєнними діями та необхідністю повоєнного відновлення країни. У цих умовах територіальні громади постають не лише як адміністративно-територіальні одиниці, а як ключові суб'єкти соціально-економічного розвитку, відповідальні за відновлення інфраструктури, забезпечення життєдіяльності населення, реалізацію соціальних програм та створення передумов для довгострокового економічного зростання. Відповідно, фінансова спроможність територіальних громад набуває стратегічного значення, а питання формування та ефективного використання фінансових ресурсів виходить за межі традиційного бюджетного процесу та перетворюється на один із визначальних чинників сталого розвитку на місцевому рівні.

Сучасний етап розвитку територіальних громад України формується під впливом масштабних соціально-економічних трансформацій, зумовлених воєнними діями та необхідністю повоєнного відновлення країни. У цих умовах територіальні громади постають не лише як адміністративно-територіальні одиниці, а як ключові суб'єкти соціально-економічного розвитку, відповідальні за відновлення інфраструктури, забезпечення життєдіяльності населення, реалізацію соціальних програм та створення передумов для довгострокового економічного зростання. Відповідно, фінансова спроможність територіальних громад набуває стратегічного значення, а питання формування та ефективного

використання фінансових ресурсів виходить за межі традиційного бюджетного процесу та перетворюється на один із визначальних чинників сталого розвитку на місцевому рівні.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі питання податкового забезпечення фінансової спроможності місцевих бюджетів і механізмів адміністрування місцевих податків розглядається як один із ключових чинників сталого розвитку територіальних громад. Загальні підходи до місцевих фінансів, бюджетної децентралізації та ролі податкових надходжень висвітлюють праці Г. Возняка, В. Кравченка, І. Луніної, М. Пасічного, Х. Пагидької, тоді як К. Павлюк, Я. Дяченко, А. Крисоватий засереджують увагу на проблемах адміністрування місцевих податків.

Міжнародні дослідження пропонують практичні моделі і рекомендації для посилення місцевих фінансів у періоди економічної нестабільності та післяконфліктного відновлення. Так, видання ОЕСД засереджують увагу на принципах фіскальної децентралізації та управлінні місцевими фінансами [8], а публікації Європейської комісії і Світового банку висвітлюють напрями зміцнення місцевих бюджетів у період післякризового відновлення (European Commission, 2022; World Bank, 2021) [9; 12]. Незважаючи на наявність численних публікацій про бюджетні процеси та місцеві джерела доходів, питання комплексного вдосконалення адміністрування податків з огляду на просторові, економічні та цифрові аспекти, що виникають у повоєнний період, потребують подальшого дослідження.