УДК: 338.43:005.21; JEL Classification: Q12, M11, O13 **DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-3-51**

Миколенко Інна Григорівна[1], д.е.н., доцент, професор кафедри економіки та публічного управління
Лисенко Володимир Вікторович[1], аспірант
Яловега Денис Олександрович[1], аспірант
[1]*кафедра економіки та публічного управління, Полтавський державний аграрний університет*

Mykolenko Inna[1], Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Public Administration, https://orcid.org/0000-0003-3800-6136
Volodymyr Lysenko[1], PhD Student, https://orcid.org/0009-0001-3795-5500
Yalovega Denys[1], PhD student, https://orcid.org/0009-0000-1797-108X
[1]*Department of Economics and Public Administration Poltava State Agrarian University*

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
STRATEGIC FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Миколенко І. Г., Лисенко В. В., Яловега Д. О. Стратегічні засади розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 3. С. 286 – 291.

Mykolenko I., Volodymyr L., Yalovega D. Strategic foundations for the development of the resource potential of agricultural enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 3. pp. 286 – 291.

Статтю присвячено питанням формування та стратегічного розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища, ресурсних обмежень, технологічних трансформацій і необхідності забезпечення довгострокової стійкості господарської діяльності. Актуальність тематики дослідження зумовлена суттєвими змінами умов функціонування українського аграрного сектору, спричиненими воєнними ризиками, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, обмеженням доступу до фінансових і трудових ресурсів, пошкодженням технічної бази, зміною логістичних маршрутів та зростанням вартості виробничих ресурсів. За таких умов сама наявність земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів не гарантує досягнення належного економічного результату, що актуалізує необхідність розвитку здатності підприємств ефективно комбінувати, мобілізувати та трансформувати ресурсні можливості. У зв'язку із зазначеним, дослідження має на меті удосконалити теоретико-методичні засади розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств в стратегічній перспективі. Для досягнення поставленої мети в статті досліджено становлення наукових поглядів на ресурсний потенціал: від ресурсної теорії підприємства, концепцій конкурентних ресурсів і динамічних здібностей — до сучасних вітчизняних і закордонних підходів. На основі аналізу джерел літератури обґрунтовано авторське бачення ресурсного потенціалу як динамічної інтегрованої системи наявних, доступних і потенційно мобілізованих ресурсів, компетентностей та організаційних можливостей, здатних забезпечувати досягнення стратегічних, економічних, соціальних і екологічних цілей підприємства. У дослідженні обґрунтовано принципи стратегічного розвитку ресурсного потенціалу, до яких віднесено: стратегічну відповідність, ресурсну збалансованість, комплементарність, динамічність, доступність і мобільність ресурсів, інноваційність, технологічну прогресивність, цифрову інтегрованість, стійкість, ризик-орієнтованість, ресурсоефективність, екологічну збалансованість, циркулярність і безперервність відтворення. Запропоновано модель стратегічного розвитку ресурсного потенціалу аграрного підприємства, яка, порівняно з існуючими, ґрунтується на послідовності: ресурс, здатність, рішення, результат, відтворення та відображає циклічний характер стратегічної трансформації ресурсного потенціалу. Практична цінність моделі полягає у можливості її використання для діагностики ресурсних обмежень, обґрунтування стратегічних рішень щодо модернізації та мобілізації ресурсів, визначення пріоритетів інвестування й оцінювання результативності розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств.
Ключові слова: *розвиток, потенціал, ресурси, ресурсний потенціал, аграрні підприємства, ресурсоефективність, стратегічне управління.*

The article addresses the formation and strategic development of the resource potential of agricultural enterprises amid an unstable external environment, resource constraints, technological transformations, and the need to ensure the long-term sustainability of business activities. The relevance of the research is determined by significant changes in the operating conditions of the Ukrainian agricultural sector caused by war-related risks, the destruction of production and logistics infrastructure, limited access to financial and labor resources, damage to the technical base, changes in logistics routes, and rising costs of production resources. Under these conditions, the mere availability of land, material and technical resources, labor, financial resources, and information resources does not guarantee an appropriate economic outcome, underscoring the need to develop enterprises' ability to combine, mobilize, and transform resource opportunities effectively. Accordingly, the study aims to strengthen the theoretical and methodological foundations for developing the strategic resource potential of agricultural enterprises. To achieve this objective, the article examines the evolution of scientific views on resource potential, from the resource-based theory of the firm and the concepts of competitive resources and dynamic capabilities to contemporary domestic and international approaches. Based on the analysis of the literature, the authors' understanding of resource potential is framed as a dynamic, integrated system of available, accessible, and potentially mobilized resources, competencies, and organizational capabilities that can ensure the achievement of an enterprise's strategic, economic, social, and environmental objectives. The study substantiates the principles of strategic development of resource potential, including strategic alignment, resource balance, complementarity, dynamism, resource accessibility and mobility, innovativeness, technological advancement, digital integration, resilience, risk orientation, resource efficiency, environmental balance, circularity, and continuity of reproduction. A model of the strategic development of the resource potential of an agricultural enterprise is proposed that, compared with existing approaches, is based on the sequence: resource, capability, decision, result, reproduction, and reflects the cyclical nature of the strategic transformation of resource potential. The practical value of the model lies in its ability to diagnose resource constraints, substantiate strategic decisions regarding the modernization and mobilization of resources, determine investment priorities, and assess the effectiveness of developing resource potential in agricultural enterprises.
Keywords: *development, potential, resources, resource potential, agricultural enterprises, resource efficiency, strategic management.*

Вступ

Функціонування аграрних підприємств здійснюється в умовах високої динамічності середовища, посилення ресурсних обмежень та необхідності одночасного забезпечення економічної результативності, технологічного оновлення і стійкості господарської діяльності. Для українського аграрного сектору зазначені тенденції суттєво посилюються внаслідок воєнних наслідків. За таких умов ресурсне забезпечення підприємства перестало бути виключно питанням наявності необхідного обсягу ресурсів і набуло ознак стратегічної проблеми,

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Миколенко Інна Григорівна, Лисенко Володимир Вікторович, Яловега Денис Олександрович, 2026

пов'язаної зі здатністю підприємства підтримувати, трансформувати та відтворювати власний ресурсний потенціал.

Традиційне ототожнення ресурсного потенціалу із сукупністю ресурсів, якими володіє підприємство, вже не повною мірою відповідає характеру сучасних умов господарювання. Формальна наявність земельних, трудових, матеріально-технічних або фінансових ресурсів не гарантує відповідного рівня виробничої та економічної результативності. Визначального значення набуває здатність підприємства забезпечити їхню доступність у необхідний момент, сформувати ефективні комбінації, використати відповідні технології, залучити зовнішні ресурси та своєчасно змінити структуру ресурсного забезпечення відповідно до трансформацій середовища.

Таким чином, актуальність дослідження розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств в стратегічній площині визначається зміною самої природи ресурсних обмежень у сучасному аграрному виробництві.

Дослідженню питань формування ресурсного потенціалу підприємств присвячено велику кількість праць. Формування ресурсного потенціалу підприємств концептуально випливає з ресурсного підходу до стратегічного управління обґрунтованого Е. Пенроузом [2] та Дж. Барні [3] визначили стратегічне значення ресурсів через їхню цінність, рідкісність, складність імітації та незамінність. Подальший розвиток зазначених положень відбувся у концепції динамічних здібностей Д. Тіса, Г. Пізано, А. Шуена [4].

Сучасні підходи сконцентровані дослідженні взаємозв'язків ресурсів, інновацій, продуктивності та сталості [5, 6].

Серед вітчизняних вчених вагомий методологічний доробок щодо обґрунтування концепції розвитку ресурсного потенціалу зробили С. Степаненко [7], О. Гривківська, В. Волянюк [8], В. Цюпак [10, 14], А. Шевченко, О. Петренко, М. Нікіфорчук [11], М. Гуменний [12], В. Ніценко, В. Деньгуб [13], А. Співак, та інші провідні науковці. У їхніх працях висвітлено теоретичні та методичні засади формування, оцінювання і розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств, особливості поєднання його основних складових, роль цифровізації, інноваційної диверсифікації та інвестиційного забезпечення, а також стратегічні й організаційно-економічні аспекти його використання в сучасних умовах господарювання.

Водночас, незважаючи на велику кількість досліджень, питання комплексного поєднання ресурсного, стратегічного, інноваційного та ризик-орієнтованого підходів у процесі формування стратегії розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств потребує подальшого розвитку, що й зумовлює мету цього дослідження.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є удосконалення теоретико-методичних засад розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств в стратегічній перспективі.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та змісту ресурсного потенціалу аграрних підприємств;

уточнити сутність поняття «ресурсний потенціал аграрного підприємства» з урахуванням наявних, доступних і потенційно мобілізованих ресурсів;

обґрунтувати систему принципів стратегічного розвитку ресурсного потенціалу;

розробити модель стратегічного розвитку ресурсного потенціалу аграрного підприємства із врахуванням визначених принципів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах одночасного впливу великої кількості чинників, зокрема економічних, технологічних, екологічних, демографічних, геополітичних тощо. Для українського аграрного сектору ця сукупність факторів доповнюється ще й наслідками повномасштабної війни: руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, обмеженням доступу до фінансових ресурсів, скороченням трудового потенціалу, мінуванням земель, пошкодженням техніки та об'єктів зберігання, зміною логістичних маршрутів і підвищенням вартості основних виробничих ресурсів. За оцінками Світового банку, станом на початок 2024 р. прямі збитки України становили майже 152 млрд. дол., а аграрний сектор визначено як одну з найбільш постраждалих сфер економіки [1].

За поточних у країні умов наявність землі, техніки, працівників, фінансових коштів чи виробничих запасів сама по собі не гарантує отримання економічного результату. Важливішою стала здатність підприємства поєднати ці ресурси, забезпечити їхню доступність у потрібний момент, трансформувати їх у виробничі можливості та своєчасно змінювати структуру ресурсного забезпечення відповідно до зовнішнього середовища.

З метою формування теоретико-методичного забезпечення розвитку ресурсного потенціалу в стратегічній перспективі, розглянемо спочатку його сутність та передумови формування.

Перш за все варто зазначити, що фундаментальні положення ресурсного підходу викладено в ґрунтовній праці Е. Пенроуз, де підприємство визначено не просто як сукупність активів, а як організацію, що використовує ресурси для формування виробничих послуг і створення нових можливостей розвитку [2]. Ідеї викладені Е. Пенроуз мають вагоме прикладне значення для аграрних підприємств. Земельна ділянка, трактор, комбайн, працівник, фінансовий ресурс або інформаційна система мають обмежену самостійну цінність. Економічний ефект виникає внаслідок їхньої певної комбінації. Один і той самий земельний ресурс може забезпечувати принципово різні результати залежно від технології обробітку, якості насіння, забезпеченості добривами, кваліфікації персоналу, доступу до інформації про погоду та ринок, системи управління та фінансової спроможності підприємства.

Подальший розвиток ресурсної концепції пов'язуємо із працями Дж. Барні, який довів, що стійка конкурентна перевага формується тоді, коли підприємство володіє ресурсами, що мають цінність, є відносно рідкісними, важко імітуються та не мають повноцінних замінників [3]. Тобто, ми робимо висновок, що конкурентоспроможність не обов'язково визначається кількістю ресурсів. Значно важливішими параметрами є їхня якість, специфічність і здатність до взаємодоповнення. Наприклад, значний земельний банк не створює автоматично конкурентної переваги, якщо він характеризується низькою продуктивністю, недостатньою забезпеченістю технікою або проблемами з логістикою. Водночас відносно невелике підприємство може досягати високої результативності завдяки точному землеробству, висококваліфікованим кадрам, ефективному управлінню оборотним капіталом, власній системі аналітики та розвиненим каналам збуту. Тож ресурсний потенціал доцільно розуміти як можливість створення майбутнього результату, а не просто як «запас».

Далі ресурсний підхід розвивався відповідно до концепції динамічних здібностей, а його продовжувачами стали вчені Д. Тісе, Г. Пізано, А. Шуен. Дослідники виокремили здатність підприємства інтегрувати, створювати та

перебудовувати внутрішні й зовнішні компетентності відповідно до змін у середовищі [4]. Важливість розвитку концепції динамічних можливостей беззаперечна, адже підприємство, тим паче сільськогосподарське, не може сформувати ресурсний потенціал один раз і використовувати його незмінним протягом тривалого часу. Зміни клімату, цін на ресурси, технологій, вимог споживачів, державної аграрної політики, експортних умов і логістики постійно змінюють оптимальну структуру ресурсів. Тому розвиток ресурсного потенціалу, спираючись на здобутки [4], доцільно розуміти як безперервний процес його адаптації, оновлення, нарощування, перерозподілу та якісної трансформації.

Актуальність наукового наробку щодо динамічних можливостей підтверджується й сучасними дослідженнями OECD: фахівці організації під час дослідження продуктивності аграрного сектору спираються на вивчення взаємодії інновацій, структурних змін, природних ресурсів і кліматичних факторів [5]. При цьому зростання сукупної факторної продуктивності означає можливість виробляти більше продукції з використанням меншої кількості ресурсів [6].

Можемо зробити висновок, що управління ресурсним потенціалом має бути спрямоване як на збільшення ресурсної бази, так і на підвищення віддачі від кожної одиниці ресурсу.

Українська економічна наукова когорта також активно досліджує питання розвитку ресурсного потенціалу.

Зокрема, відзначимо ваговий внесок в розвиток цієї концепції С. Степаненко. У праці [7] зроблено висновок, що досліджувати потрібно не лише окремі елементи ресурсного потенціалу, а й зосереджуватися на особливостях їхнього поєднання в сучасних умовах. Тим самим, ефективність підприємства залежить не від максимізації окремого ресурсу, а від узгодженості всієї ресурсної системи.

Вчені О. Гривківська та В. Волянюк у своєму дослідженні визначила, що ресурсний потенціал поєднує наявні ресурси та невикористані можливості їх ефективного використання. Дослідники виділяють земельні, трудові, матеріально-технічні, фінансові та інформаційні складові й пропонують математичні підходи до їх оцінювання [8]. Викладений вченими підхід дає нам підстави зробити уточнення: ресурсний потенціал не повинен ототожнюватися з ресурсами, які фактично використовуються. Частина потенціалу може бути прихованою у вигляді резервів продуктивності, невикористаних організаційних можливостей, незадіяних знань персоналу, вільних фінансових можливостей, потенціалу цифровізації, невикористаних земельних чи виробничих можливостей.

Подальші дослідження О. Гривківської та В. Волянюк спрямовані на обґрунтування методологічних положень щодо цифрової трансформації та її впливу на фактор оновлення ресурсного потенціалу; також вчені обґрунтували модель управління ресурсами на основі даних [9].

В праці В. Цюпак досліджено розвиток ресурсного потенціалу в організаційно-економічному аспекті та визначено стратегічні чинники, ризики й можливості «зелених» інвестицій, спрямованих на його розвиток [10].

У дослідженнях А. Шевченко, О. Петренко та М. Нікіфорчука ресурсний потенціал пов'язано із можливостями інноваційної диверсифікації діяльності аграрних підприємств. На додаток, вчені на основі аналізу великої кількості праць, розширили традиційне бачення ресурсів та обґрунтували ресурсний потенціал за межами суто виробничого забезпечення [11].

Специфіка формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств розкрито в праці М. Гуменного. Дослідник визначив важливість земельно-майнових ресурсів та необхідності їх раціонального поєднання для забезпечення максимальної ефективності роботи аграрного підприємства [12].

Наразі в сучасних українських дослідженнях посилюється й акцент на інвестиційно-інноваційному забезпеченні ресурсного потенціалу. Зокрема, дослідники В. Ніценко та В. Деньгуб пов'язали розвиток ресурсного потенціалу із залученням інвестицій та інновацій, що особливо актуально для українських аграрних підприємств в умовах воєнних викликів [13].

Водночас дослідники А. Співак та В. Цюпак запропонували взагалі переосмислити поняття ресурсного потенціалу українських аграрних підприємств від категорії «потенціалу володіння» до категорії «потенціалу доступу та функціонування», що, на їхню думку, особливо важливо в умовах логістичних порушень, системних ризиків і демографічних змін [14]. Саме ця теза, на наш погляд, має бути покладена в основу розвитку сучасної теорії ресурсного потенціалу.

Узагальнюючи наявні підходи зарубіжних і вітчизняних провідних дослідників, ми пропонуємо під ресурсним потенціалом аграрного підприємства розуміти динамічну інтегровану систему наявних, доступних і потенційно мобілізованих ресурсів, компетентностей та організаційних можливостей, здатних у певних просторово-часових і ринкових умовах забезпечувати досягнення стратегічних, економічних, соціальних та екологічних цілей підприємства.

Утонемо деякі складові нашого поняття:

1. Наявний ресурсний потенціал (R_n) - те, чим підприємство фактично володіє;

2. Доступний ресурсний потенціал (R_d) - те, до чого підприємство може отримати доступ через оренду, кредитування, кооперацію, аутсорсинг, партнерство, лізинг, цифрові платформи, державні програми тощо;

3. Потенційно мобілізований ресурсний потенціал (R_m) - ресурси та можливості, які можуть бути залучені за умови відповідних управлінських рішень, інвестицій, організаційних змін або технологічної трансформації.

Таким чином, математично ресурсний потенціал (РП) виглядає так:

$$РП = R_n + R_d + R_m \quad (1)$$

При цьому реальна результативність потенціалу залежить не від простої суми цих складових, а від якості їх комбінування, що зображено нижче:

$$Ефективність\ РП = f(ресурси * компетентності * технології * управління * взаємодія) \quad (2)$$

На основі проаналізованих підходів до управління ресурсами та з урахуванням специфіки функціонування аграрних підприємств ми пропонуємо групування й перелік принципів, відповідно до яких має здійснюватися ефективний розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств у стратегічній перспективі.

Запропонована система принципів (табл. 1) дозволяє розширити традиційне розуміння стратегічного розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Ресурсний підхід здебільшого концентрується на визначенні складу та обсягу ресурсів, то розвиток ресурсного потенціалу в стратегічні перспективі має враховувати відповідність ресурсної системи цілям підприємства, пропорційність її складових, здатність до адаптації, можливість мобілізації зовнішніх ресурсів, технологічну та цифрову трансформацію, ресурсоефективність, здатність до відтворення, що повністю підтверджено сформованим переліком принципів в таблиці 1.

З метою розвитку ресурсного потенціалу підприємства відповідно до визначених принципів ми пропонуємо модель стратегічного розвитку ресурсного потенціалу, архітектуру якої наведено на рис. 1.

Таблиця 1. Принципи стратегічного розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств

	Принцип	Сутність	Реалізація
Стратегічно-цільові:	Стратегічної відповідності	Ресурсний потенціал має формуватися відповідно до довгострокових планів. цілей, спеціалізації та стратегічної позиції підприємства	Узгодження структури ресурсів зі стратегіями підприємства
	Цільової результа-тивності	Розвиток має оцінюватися через внесок у досягнення конкретних економічних, соціальних та екологічних результатів	Система KPI, оцінка продуктивності та віддачі , контроль стратегічних результатів
	Динамічності	Ресурсний потенціал має постійно змінюватися відповідно до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища	Регулярний перегляд структури ресурсів, сценарне планування, адаптація ресурсної стратегії
Ресурсно-організаційні:	Ресурсної збалан-сованості	Окремі види ресурсів повинні перебувати у раціональному співвідношенні та забезпечувати взаємну підтримку	Узгодження земельного банку з технічними, трудовими, фін та логістичними можливостями
	Комплементарності	Економічний ефект визначається не тільки окремими ресурсами, а характером їх взаємодії та взаємодоповнення	Формування технологічно та організаційно узгоджених комбінацій ресурсів
	Доступності та мобіль-ності ресурсів	Важливе значення має не лише право власності на ресурси, а можливість оперативно отримати до них доступ	Лізинг, оренда, кредитування, кооперація, аутсорсинг, партнерство, цифрові платформи
	Диверсифікації	Надмірна залежність від одного джерела ресурсу або одного виду діяльності підвищує ресурсні ризики	Диверсифікація постачальників, джерел фінансування, культур, каналів збуту та зв'язків
	Безперервності відтворення	Використання ресурсного потенціалу повинно супроводжуватися його відновленням і оновленням	Реінвестування в техніку, персонал, землю, технології та інфраструктуру
Інноваційно-технологічні:	Технологічної прогресивності	Розвиток потенціалу має супроводжуватися оновленням технологій і виробничої бази	Точне землеробство, автоматизація, роботизація, енергоефективні технології
	Інноваційності	Інновації - механізм якісної трансформації ресурсного потенціалу	Інвестиції в R&D, нові сорти, технології виробництва
	Цифрової інтегрованості	Дані та цифрові технології мають бути інтегровані в управління всіма складовими ресурсного потенціалу	ERP, GIS, супутниковий моніторинг, BI, IoT, AI, цифровий облік ресурсів
Ризикостійкості:	Стійкості	Ресурсний потенціал повинен зберігати функціональність і здатність до віднов-лення під впливом кризових факторів	Резервування ресурсів, дивер-сифікація постачальників, кана-ли фінансування та логістики
	Ризик-орієнтованості	Рішення щодо формування ресурсного потенціалу враховують ймовірність втрати доступу до критичних ресурсів	Ідентифікація критичних точок, оцінювання ризиків, форму-вання резервів і альтернатив
	Синергетичності	Поєднання ресурсів, компетентностей, технологій та управління для додаткового ефекту від синергійного використання	Інтеграція виробничих, фінансових, кадрових, цифрових та інноваційних можливостей
Ресурсно-екологічні:	Ресурсоефективності	Пріоритетом є максимізація результату на одиницю використаного ресурсу, а не механічне збільшення його обсягу	Контроль ресурсомісткості, продуктивності землі, праці, капіталу, енергії та матеріалів
	Екологічної збалансо-ваності	Використання ресурсів має забезпечувати економічний результат без деградації природної ресурсної бази	Відновлення ґрунтів, раціональ-не використання води, зниження хімічного та енерг навантаження
	Циркулярності	Матеріальні потоки мають організовуватися таким чином, щоб мінімізувати відходи та повертати їх у виробничий цикл	Переробка відходів, використання побічної продукції, органічні добрива, повторне використання

Джерело: авторська розробка

У межах запропонованої моделі ми концептуально переосмислили процес розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств та побудували її як циклічну систему трансформації ресурсів у стратегічні можливості, управлінські рішення, результати та нову якість ресурсного потенціалу. На відміну від підходів, орієнтованих переважно на визначення складу ресурсного потенціалу та його кількісне оцінювання, запропонована нами модель встановлює послідовний причинно-наслідковий зв'язок між ресурсним забезпеченням і стратегічними результатами підприємства.

Центральною ланкою моделі є «Здатність», оскільки саме вона визначає, наскільки наявний або доступний ресурс може бути перетворений на економічний результат. «Рішення» забезпечує

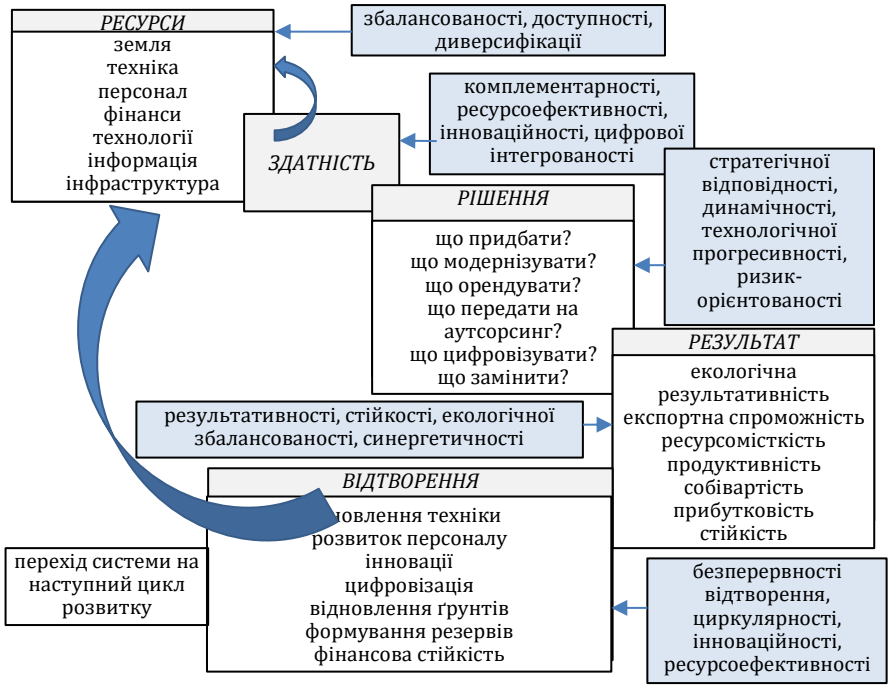

Рис. 1. Модель стратегічного розвитку ресурсного потенціалу аграрного підприємства. *Джерело: авторська розробка.*

цілеспрямовану трансформацію цієї здатності, «Результат» демонструє ефект від здійсненої трансформації, а «Відтворення» забезпечує накопичення нових ресурсних і організаційних можливостей. Отже, модель має самопідсилювальний характер: результат створює ресурсну основу для наступного циклу, а кожен наступний цикл має забезпечувати не просте повторення попереднього стану, а якісне підвищення рівня ресурсного потенціалу — у чому і полягає її практична цінність.

Висновки та перспективи подальших розвідок

В сучасних умовах ресурсний потенціал аграрного підприємства не може розглядатися виключно як сукупність ресурсів, що перебувають у його розпорядженні. Теоретичне осмислення ресурсного підходу, концепції конкурентних ресурсів і динамічних здібностей, а також аналіз сучасних вітчизняних досліджень вказують на поступовий перехід до розуміння потенціалу як системи ресурсів і можливостей їх продуктивного використання, поєднання та трансформації. Саме тому в дослідженні ресурсний потенціал визначено як динамічну інтегровану систему наявних, доступних і потенційно мобілізованих ресурсів, компетентностей та організаційних можливостей, здатних забезпечувати досягнення стратегічних, економічних, соціальних і екологічних цілей підприємства.

Принциповою характеристикою ресурсного потенціалу є здатність до трансформації: йдеться не лише про збільшення ресурсної бази, а й про її постійне пристосування до змін технологій, ринкових умов, кліматичних факторів, логістичних обмежень, фінансових можливостей і ризиків. Відповідно, стратегічний розвиток ресурсного потенціалу має ґрунтуватися на принципах стратегічної відповідності, ресурсної збалансованості, комплементарності, доступності та мобільності ресурсів, динамічності, інноваційності, цифрової інтегрованості, стійкості, ресурсоефективності, екологічної збалансованості та безперервності відтворення.

Обґрунтована в дослідженні модель стратегічного розвитку ресурсного потенціалу аграрного підприємства дає змогу встановити причинно-наслідковий зв'язок між ресурсним забезпеченням і стратегічною результативністю підприємства. Центральною ланкою моделі визначено «Здатність», оскільки саме вона забезпечує перетворення формальної наявності ресурсу на реальну можливість його продуктивного використання.

Запропонована модель дозволяє змістити управлінський акцент від накопичення ресурсів до розвитку ресурсних можливостей підприємства, що є особливо важливим для українських аграрних підприємств у період структурної перебудови, воєнних викликів і майбутнього відновлення. Саме здатність своєчасно мобілізувати, комбінувати, трансформувати та відтворювати ресурси формує основу довгострокової конкурентоспроможності й стійкості аграрного підприємства.

Література

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released / World Bank. 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released
2. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm. New York : John Wiley & Sons, 1959. 272 p.
3. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, Iss. 7. P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
5. Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture: Main Findings from Country Reviews and Policy Lessons. Paris : OECD Publishing, 2019. 180 p. (OECD Food and Agricultural Reviews). DOI: https://doi.org/10.1787/c9c4ec1d-en
6. The challenge of measuring and achieving sustainable agricultural productivity growth. *OECD Policy Briefs*. 2024. No. 6. DOI: https://doi.org/10.1787/1c17e895-en
7. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.96
8. Гривківська О., Волянюк В. Методичні підходи до визначення складових ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Розвиток міста*. 2025. Вип. 1 (05). С. 23–27. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-3
9. Гривківська О. В., Волянюк В. В. Роль цифровізації у формуванні ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. Вип. 3 (12). С. 14–19. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-2
10. Цюпак В. Стратегія розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств та їх об'єднань: організаційно-економічний аспект. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 3–4. С. 106–111. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-3-4-16
11. Шевченко А., Петренко О., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Vol. 1 (8). P. 297–311. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-297-311
12. Гуменний М. Земельно-майнові ресурси сільськогосподарських підприємств в системі їх ресурсного потенціалу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 1 (191). С. 1–9. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.01.01
13. Ніценко В. С., Деньгуб В. В. Інвестиційно-інноваційне забезпечення розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств: сучасні виклики та управлінські рішення. *Journal of Management, Economics and Technology*. 2026. № 1. С. 252–267. DOI: https://doi.org/10.69803/3083-6034-2026-1-252
14. 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. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-22

References

1. World Bank. (2024, February 15). *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released*. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released
2. Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons.
3. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
4. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
5. OECD. (2019). *Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture: Main Findings from Country Reviews and Policy Lessons*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c9c4ec1d-en
6. OECD. (2024). The challenge of measuring and achieving sustainable agricultural productivity growth. *OECD Policy Briefs*, (6). https://doi.org/10.1787/1c17e895-en

7. Stepanenko, S. V. (2022). Resursnyi potentsial ahrarnykh pidpryiemstv: elementy ta osoblyvosti yikh poiednannia v suchasnykh umovakh [Resource potential of agrarian enterprises: Elements and features of their combination in modern conditions]. *Efektyvna ekonomika* [*Efficient Economy*], (2). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.96
8. Hryvkivska, O., & Volianiuk, V. (2025). Metodychni pidkhody do vyznachennia skladovykh resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv [Methodological approaches to determining the components of the resource potential of agricultural enterprises]. *Rozvytok mista* [*City Development*], (1(05)), 23–27. https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-3
9. Hryvkivska, O. V., & Volianiuk, V. V. (2025). Rol tsyfrovizatsii u formuvanni resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv [The role of digitalization in the formation of the resource potential of agricultural enterprises]. *Transformatsiina ekonomika* [*Transformational Economics*], (3(12)), 14–19. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-2
10. Tsiupak, V. (2024). Stratehiia rozvytku resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv ta yikh obiednan: orhanizatsiino-ekonomichnyi aspekt [Strategy for the development of resource potential of agricultural enterprises and their associations: Organizational and economic aspect]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Seriia: Ekonomika* [*Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics*], (3–4), 106–111. https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-3-4-16
11. Shevchenko, A., Petrenko, O., & Nikiforchuk, M. (2025). Resursnyi potentsial ahrarnykh pidpryiemstv yak osnova innovatsiinoi dyversyfikatsii diialnosti [Resource potential of agricultural enterprises as a basis for innovative diversification of activities]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(8), 297–311. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-297-311
12. Humennyi, M. (2024). Zemelno-mainovi resursy silskohospodarskykh pidpryiemstv v systemi yikh resursnoho potentsialu [Land and property resources of agricultural enterprises in the system of their resource potential]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt* [*Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit*], (1(191)), 1–9. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.01.01
13. Nitsenko, V. S., & Denhub, V. V. (2026). Investytsiino-innovatsiine zabezpechennia rozvytku resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv: suchasni vyklyky ta upravlinski rishennia [Investment and innovation support for the development of resource potential of agricultural enterprises: Modern challenges and management decisions]. *Journal of Management, Economics and Technology*, (1), 252–267. https://doi.org/10.69803/3083-6034-2026-1-252
14. Spivak, A. O., & Tsiupak, V. P. (2025). Otsinka suchasnoho stanu resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Assessment of the current state of resource potential of agricultural enterprises of Ukraine: Problems and prospects]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava* [*Actual Problems of Innovative Economy and Law*], (5), 96–100. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-22

Стаття надійшла до редакції / Received 26.07.2026 **Прийнята до друку / Accepted 08.08.2026**
Опубліковано/ Published 04.09.2026