ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ТОМАХ ВОЛОДИМИР ЮРІЙОВИЧ

УДК 631.1:332.3:005.591.4

ДИСЕРТАЦІЯ

ІНТЕГРАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ТА СИСТЕМ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ / В.Ю. Томах

Науковий керівник:
МАТВЄЄВ
Павло Миколайович
доктор економічних наук, доцент

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Томах В. Ю. Інтеграція механізмів та систем ефективного використання земельних ресурсів в менеджмент аграрних підприємств. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2026.

Дисертація присвячена отриманню нового вирішенню обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад інтеграції механізмів та систем ефективного використання земельних ресурсів в менеджмент аграрних підприємств. Ідентифіковано місце та роль земельних ресурсів в системі ресурсного забезпечення діяльності аграрних підприємств. Визначено економічні, екологічні та соціальні аспекти позиціонування земельних ресурсів в якості об'єктів управління в менеджменті аграрних підприємств. Обґрунтовано методичні засади оцінювання ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами. Виконано оцінку рівня ефективності використання земельних ресурсів в аграрних підприємствах. Визначено вплив спеціалізації аграрного підприємства на ефективність використання земельних ресурсів аграрних підприємств. Окреслено напрями змін ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами при трансформації земельних відносин. Ідентифіковано інструменти управління ефективністю використання земельних ресурсів в менеджменті аграрних підприємств. Обґрунтовано архітектоніку механізму управління ефективністю використання земельних ресурсів аграрних підприємств. Визначено стратегічні напрями підвищення ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами. Обґрунтовано концептуальні засади побудови та інтеграції в менеджмент аграрних підприємств механізму управління ефективністю використання

земельних ресурсів, в основу якого покладено поділ функціонального та інструментального навантаження компонент системи управління основною діяльністю, які здійснюють вплив на використання земельних ресурсів, на стратегічний, тактичний та оперативний рівні з виокремленням процедур раціоналізації стратегій підвищення економічної, екологічної та соціальної ефективності, ідентифікацією відповідних стратегічних орієнтирів. Розроблено методичні підходи до визначення рівня ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами, який базується на врахуванні товарної та галузевої спеціалізації підприємств-товаровиробників, оцінці екологічних та соціальних наслідків використання земель через призму економічної ефективності здійснення основної діяльності на основі здійснення ретроспективного аналізу динамки визначених показників. Визначено характеристик земельних ресурсів, як об'єкта управління в менеджменті аграрних підприємств, шляхом ідентифікації економічних, екологічних та соціальних аспектів відтворення в сільськогосподарському виробництві, а також встановлення взаємозалежності ефектів у перелічених сферах в процесі використання земель сільськогосподарського призначення підприємствами-товаровиробниками. Ідентифіковано стратегічні напрями підвищення ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами шляхом формалізації відповідних портфелів стратегічних рішень в залежності від відповідності досягнутого та очікуваного рівня економічної ефективності використання земельних ресурсів прогнозованим результатам основної діяльності аграрних підприємств з подальшим виділенням стратегій концентрованого зростання, стратегій інтегрованого зростання, стратегій диверсифікованого зростання та стратегій скорочення з урахуванням можливостей підприємств.

Ключові слова: земельні ресурси, ефективність, стратегія, механізм управління, інструменти управління.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації, які розкривають основний зміст дослідження:

1. **Томах В. Ю.**, Приймак Д. П. ГІС-технології та електронна паспортизація полів у системі контролю землекористування: створення цифрових двійників та оперативне управління активами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 154-157. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-34 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології інструментів забезпечення ефективного використання земельних ресурсів*)
2. **Томах В. Ю.** Фінансово-економічні важелі оптимізації витрат на використання. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 404 – 407. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-79
3. **Томах В. Ю.** Економічна сутність та роль земельних ресурсів у системі менеджменту сучасного аграрного підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. № 2 (34), С. 364-377. DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-025
4. **Томах В. Ю.**, Приймак Д. П., Лахматова О. В. Розвиток та інтеграція систем і механізмів управління земельними ресурсами в менеджменті аграрних підприємств. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2015. Вип. 8 (2). Ч. 2. С. 109-119. (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні процедур інтеграції механізмів та систем управління ефективністю використання земельних ресурсів в менеджмент аграрних підприємств*)
5. **Томах В. Ю.**, Приймак Д. П., Цюпак В. П. Стратегічне управління потенціалом конкурентоспроможності аграрних підприємств: інтеграція механізмів та інструментарію ефективного землекористування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 4, Том 3. С. 372-379. 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-65 (*авторський внесок полягає в*

ідентифікації впливу ефективності на конкурентоспроможність та систематизації інструментів управління ефективністю використання земельних ресурсів аграрними підприємствами)

6. **Томах В. Ю.** Системний підхід та критеріальний базис оцінки ефективності використання земельного потенціалу. *«Colloquium-journal»*. #1(266), 2026. Part 2. с. 63-69. https://doi.org/10.5281/zenodo.18649897

Публікації, які засвідчують апробацію результатів дослідження:

7. **Томах В. Ю.** Критерії ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами. *Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 132-135.

8. **Томах В. Ю.** Системи підвищення ефективності землекористування в менеджменті аграрних підприємств. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку*: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 216-218.

9. **Томах В. Ю.** Типологія механізмів управління ефективністю використання земельних ресурсів. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 387-389.

10. **Томах В. Ю.** Архітектоніка механізмів та систем ефективного використання земельних ресурсів аграрних підприємств. *Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 101-103.

ANNOTATION

Tomakh V.Yu., Integration of mechanisms and systems for the effective use of land resources into the management of agricultural enterprises. – Manuscript.

The thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). – Livestock Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2026.

The dissertation is dedicated to obtaining a new solution for the justification of the theoretical, methodical and applied principles of the integration of mechanisms and systems of effective use of land resources in the management of agricultural enterprises. The place and role of land resources in the system of resource provision of agricultural enterprises is identified. The economic, ecological and social aspects of the positioning of land resources as objects of management in the management of agrarian enterprises are defined. The methodical principles of evaluating the effectiveness of the use of land resources by agricultural enterprises are substantiated. The assessment of the level of efficiency of the use of land resources in agricultural enterprises was carried out. The influence of agricultural enterprise specialization on the efficiency of land resource use of agricultural enterprises is determined. The directions of changes in the efficiency of the use of land resources by agricultural enterprises during the transformation of land relations are outlined. The tools for managing the efficiency of the use of land resources in the management of agricultural enterprises have been identified. The architecture of the mechanism for managing the efficiency of the use of land resources of agricultural enterprises is substantiated. Strategic directions for increasing the efficiency of land resource use by agricultural enterprises have been determined. The conceptual principles of the construction and integration into the management of agricultural enterprises of the mechanism for managing the efficiency of the use of land resources are substantiated, which is based on the division of the functional and instrumental load of the components of

the main activity management system, which influence the use of land resources, at the strategic, tactical and operational levels, with the separation of procedures rationalization of strategies for increasing economic, environmental and social efficiency, identifying relevant strategic guidelines. Methodical approaches have been developed to determine the level of efficiency of the use of land resources by agricultural enterprises, which is based on taking into account the commodity and industry specialization of commodity-producing enterprises, the assessment of the ecological and social consequences of land use through the prism of the economic efficiency of the implementation of the main activity on the basis of a retrospective analysis of the dynamics of the specified indicators. The characteristics of land resources as an object of management in the management of agricultural enterprises were determined by identifying the economic, ecological and social aspects of reproduction in agricultural production, as well as establishing the interdependence of effects in the listed areas in the process of using agricultural land by commodity-producing enterprises. Strategic directions for improving the efficiency of the use of land resources by agricultural enterprises were identified by formalizing relevant portfolios of strategic decisions depending on the compliance of the achieved and expected level of economic efficiency of the use of land resources with the predicted results of the main activity of agricultural enterprises with the further allocation of strategies of concentrated growth, strategies of integrated growth, strategies of diversified growth and reduction strategies taking into account the capabilities of enterprises.

Keywords: land resources, efficiency, strategy, management mechanism, management tools.

ЗМІСТ

ВСТУП 9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 17
1.1. Місце та роль земельних ресурсів в системі ресурсного забезпечення функціонування аграрних підприємств 17
1.2. Земельні ресурси як специфічний об'єкт управління в менеджменті аграрних підприємств 46
1.3. Методичні засади визначення ефективності землекористування аграрних підприємств 56
Висновки до розділу 1: 72
РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНТЕГРАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 75
2.1. Оцінка рівня ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами 75
2.2. Ефективність землекористування аграрних підприємств за різних напрямів галузевої та товарної спеціалізації 98
2.3. Тенденції трансформації земельних відносин та землекористування аграрних підприємств 108
Висновки до розділу 2: 118
РОЗДІЛ 3. АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМІВ ТА СИСТЕМ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ 122
3.1. Інструментарій ефективністю землекористування в менеджменті аграрних підприємств 122
3.2. Побудова та функціонування механізму управління ефективністю землекористування аграрних підприємств 140
3.3. Стратегічні пріоритети забезпечення ефективного землекористування в менеджменті аграрних підприємств 161
Висновки до розділу 3: 177
ВИСНОВКИ 181
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 185
ДОДАТКИ 205

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації земельних відносин, розвитку ринку сільськогосподарських земель, посилення ресурсних та екологічних обмежень, а також зростання невизначеності зовнішнього середовища ефективність землекористування дедалі більшою мірою залежить не лише від кількісного та якісного складу земельного фонду підприємства, а й від якості управлінських рішень щодо його формування, використання та відтворення.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення України, коли аграрні підприємства стикаються з втратою доступу до частини земель, їх мінуванням і забрудненням, пошкодженням меліоративної та виробничої інфраструктури, погіршенням якісного стану ґрунтів та зростанням ризиків господарської діяльності. За таких обставин виникає необхідність переходу від відокремленого застосування економічних, організаційних, технологічних, екологічних та інституційних інструментів до їх системної інтеграції в загальний менеджмент аграрного підприємства.

Вагомий внесок у дослідження проблем земельних відносин, раціонального землекористування, економічної ефективності використання земельних ресурсів та управління ними в аграрній сфері зробили В. Г. Андрійчук, О. І. Гуторов, В. В. Горлачук, І. М. Песчанська, М. В. Зось-Кіор, Т. Є. Калина, І. В. Кошкалда, А. Г. Мартин, П. М. Матвєєв, О. В. Назаренко, А. М. Полтавець, Н. І. Паляничко, В. І. Сапич, Н. М. Сапич, І. С. Должикова, М. Л. Багін та інші науковці. Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо опрацьованими залишаються питання цілісної інтеграції механізмів та систем ефективного використання земельних ресурсів у загальну систему менеджменту аграрних підприємств, узгодження стратегічного, операційного, інформаційно-аналітичного та контрольного

контурів такого управління, а також адаптації відповідного інструментарію до високої мінливості та ризикогенності сучасного середовища.

Необхідність вирішення цих теоретико-методологічних і прикладних завдань визначає актуальність, наукову значущість та практичну спрямованість дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темою «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), а також науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.). У межах зазначених наукових тем автором поглиблено теоретико-методичні положення та обґрунтовано прикладні напрями управління ефективністю використання земельних ресурсів аграрними підприємствами.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад управління ефективністю використання земельних ресурсів та інтеграції відповідних механізмів та систем в менеджмент аграрних підприємств.

Відповідно до сформульованої мети дисертаційного дослідження визначено та реалізовано такі основні завдання:

– розкрити значення земельних ресурсів та визначити їх місце у структурі ресурсного забезпечення функціонування аграрних підприємств;

– систематизувати економічні, екологічні та соціальні характеристики земельних ресурсів як специфічного об'єкта управлінського впливу в системі

менеджменту аграрних підприємств;

– сформувати методичні положення щодо оцінювання результативності та ефективності використання земельних ресурсів суб'єктами аграрного виробництва;

– здійснити комплексне оцінювання фактичного рівня ефективності використання земельних ресурсів у діяльності аграрних підприємств;

– встановити характер та ступінь впливу виробничої спеціалізації аграрних підприємств на показники ефективності землекористування;

– визначити тенденції та напрями трансформації ефективності використання земельних ресурсів в умовах зміни земельних відносин;

– систематизувати управлінський інструментарій регулювання ефективності використання земельних ресурсів у системі менеджменту аграрних підприємств;

– розробити концептуальну побудову та структурно-функціональну архітектоніку механізму управління ефективністю використання земельних ресурсів аграрних підприємств;

– обґрунтувати стратегічні пріоритети та напрями підвищення ефективності використання земельних ресурсів у діяльності аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження виступають процеси інтеграції механізмів та систем ефективного управління використанням земельних ресурсів в менеджмент аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів інтеграції механізмів та систем ефективного управління використанням земельних ресурсів в менеджмент аграрних підприємств.

Методи дослідження. Методологічне підґрунтя дисертаційної роботи сформовано на основі фундаментальних положень економічної теорії, концептуальних засад соціальної ринкової економіки, теорії постіндустріального розвитку суспільства та принципів сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів економічного пізнання. Зокрема, використано *діалектичний метод* для розкриття закономірностей і суперечностей розвитку процесів управління земельними ресурсами; *методи аналізу та синтезу* при уточненні змісту управління ефективністю використання земельних ресурсів та визначенні їх специфічних характеристик як об'єкта управлінського впливу; *історико-логічний метод* для дослідження еволюції наукових підходів до управління земельними ресурсами в контексті трансформації земельних відносин; *метод системного аналізу* при встановленні взаємозв'язків між суб'єктами, об'єктами, інструментами та механізмами управління земельними ресурсами аграрних підприємств; *статистичні та графічні методи* для оброблення, систематизації, узагальнення та наочного представлення емпіричних даних; *методи кількісного і якісного порівняння* для оцінювання досягнутого рівня та виявлення відмінностей в ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам земельних відносин, управління земельними ресурсами, ефективності землекористування, ресурсного забезпечення та менеджменту аграрних підприємств.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні й аналітичні матеріали Державної служби статистики України, інформаційні матеріали органів державного управління, фінансова та статистична звітність аграрних підприємств, результати власних спостережень і розрахунків, а також матеріали наукових публікацій та відкритих інформаційних джерел.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних та прикладних положень щодо формування, функціонування й інтеграції механізмів та

систем управління ефективністю використання земельних ресурсів у менеджмент аграрних підприємств.

Основні положення, що визначають наукову новизну одержаних результатів, полягають у такому:

вперше:

– обґрунтовано концептуальні засади формування та інтеграції в систему менеджменту аграрних підприємств механізму управління ефективністю використання земельних ресурсів, які передбачають розмежування функціонального та інструментального навантаження складових системи управління основною діяльністю за стратегічним, тактичним і оперативним рівнями, узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей землекористування, визначення відповідних стратегічних орієнтирів та застосування процедур раціоналізації управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання земельних ресурсів;

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами, який, на відміну від існуючих, передбачає врахування товарної та галузевої спеціалізації товаровиробників, поєднання показників економічної результативності з оцінюванням екологічних і соціальних наслідків землекористування та проведення ретроспективного аналізу динаміки відповідних індикаторів, що забезпечує комплексність оцінки досягнутого рівня ефективності;

– типологію інструментарію управління ефективністю використання земельних ресурсів аграрних підприємств на основі розмежування інструментів прямого й опосередкованого впливу, їх диференціації за складністю застосування, доступністю та можливостями використання на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях менеджменту;

– організаційно-методичних положення щодо врахування наслідків запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення, які передбачають оцінювання впливу повноцінного залучення земельних

активів до економічного обороту на структуру витрат, ресурсне забезпечення, інвестиційні можливості та кінцеві результати виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств;

набули подальшого розвитку:

– теоретичне трактування змісту категорії «земельні ресурси» в системі ресурсного забезпечення аграрного підприємства через обґрунтування їх системоутворюючої ролі у здійсненні основної діяльності, формуванні виробничого потенціалу та забезпеченні взаємодії інших складових ресурсного потенціалу підприємства;

– наукові положення щодо позиціонування земельних ресурсів як специфічного об’єкта управління в менеджменті аграрних підприємств на основі виокремлення економічних, екологічних і соціальних характеристик їх використання та відтворення, а також встановлення взаємозалежності результатів у зазначених сферах у процесі сільськогосподарського землекористування;

– встановлення закономірностей зміни економічної ефективності використання земельних ресурсів залежно від спеціалізації, розмірів і масштабів виробничої діяльності аграрних підприємств, що створює методичне підґрунтя для визначення раціонального співвідношення галузей у виробничій структурі підприємств різних типорозмірів за критерієм максимізації результативності землекористування;

– структуризація інструментарію управління ефективністю використання земельних ресурсів шляхом виокремлення економічної, організаційно-управлінської, землевпорядної та ґрунтоохоронної груп інструментів, конкретизації їх складу та встановлення послідовності застосування на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях управління функціонуванням та розвитком аграрних підприємств;

– науково-методичні засади формування стратегічних напрямів підвищення ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами, які ґрунтуються на зіставленні фактичного й очікуваного

рівнів економічної ефективності землекористування з прогнозованими результатами основної діяльності та передбачають формування портфелів стратегічних рішень за альтернативами концентрованого, інтегрованого і диверсифікованого зростання та скорочення з урахуванням ресурсних можливостей, потенціалу й умов функціонування підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених у дисертації теоретичних положень, методичних підходів, висновків і практичних рекомендацій у діяльності аграрних підприємств та органів державного управління при формуванні й удосконаленні механізмів управління ефективністю використання земельних ресурсів. Запропоновані розробки можуть бути застосовані для обґрунтування управлінських рішень щодо раціоналізації землекористування, підвищення економічної, екологічної та соціальної результативності використання земель, удосконалення стратегічного і поточного планування, а також формування інструментарію адаптації аграрних підприємств до змін земельних відносин та умов господарювання.

Результати дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» м. Харків (довідка № 1/107/26 від 04.05.2026 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 42 від 23.04.2026 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області (довідка № 28 від 15.05.2026 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 178-01/а від 29.04.2026 р.).

Особистий внесок автора. Наукові результати, висновки та пропозиції, представлені в дисертаційній роботі, одержані автором самостійно. У дослідженні сформовано авторський підхід до інтеграції механізмів і систем управління ефективністю використання земельних ресурсів у менеджмент аграрних підприємств, обґрунтовано відповідний

управлінський інструментарій та визначено стратегічні напрями підвищення результативності землекористування.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційної роботи доповідалися, обговорювалися та одержали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях, серед яких: II Міжнародна науково-практична конференція VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2015); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (Миколаїв, 2023); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики:» (Полтава, 2024); Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення» (Харків, 2024).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 10 наукових праць (8 одноосібних) загальним обсягом 4,9 друк. арк., в тому числі: 5 наукових статей у вітчизняних фахових виданнях з економіки; 1 стаття у зарубіжному періодичному вивчанні, 4 публікації в матеріалах конференцій.

Структура дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 190 сторінках друкованого тексту, основний зміст займає 170 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 21 рисунок та 1 додаток. Список використаних джерел складає 216 найменування.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Місце та роль земельних ресурсів в системі ресурсного забезпечення функціонування аграрних підприємств

Аграрні відносини в межах економічної системи виступають одним із визначальних чинників відтворення ресурсної бази аграрного виробництва та її подальшої капіталізації. Земля як економічний об’єкт і базовий виробничий ресурс являє собою частину земної поверхні, у межах якої здійснюється виробничо-господарська діяльність населення та формуються умови його життєдіяльності. Водночас вона органічно взаємопов’язана з іншими ресурсами аграрного виробництва, які набувають властивостей капіталу в процесі їх залучення до системи агробізнесу. Суперечність між необхідністю продуктивного використання аграрних ресурсів та наслідками такого використання для середовища життєдіяльності суспільства є однією з фундаментальних проблем аграрного розвитку. Саме способи її врегулювання значною мірою визначають багатоваріантність формування та реалізації аграрної політики.

Специфіка аграрних ресурсів як загальних і водночас особливих засобів виробництва визначається кількома обставинами. По-перше, вони безпосередньо пов’язані з природним середовищем і значною мірою є його складовими. По-друге, в економічній системі вони виконують функції універсальних виробничих ресурсів. По-третє, окремі з них, передусім земля, мають особливу функціональну роль саме у сільськогосподарському виробництві. На початкових етапах господарського освоєння земля як природний ресурс може практично не мати визначеної вартості у виробничих

розрахунках доти, доки її природна продуктивність забезпечує обсяг продукції, достатній для задоволення відповідних суспільних потреб. За таких умов земля функціонує насамперед як природна продуктивна сила, що ще не набула повною мірою ознак капіталу.

Вичерпання можливостей задоволення суспільних потреб виключно за рахунок природної продуктивності землі обумовлює необхідність цілеспрямованого впливу людини на її стан і продуктивні властивості із залученням додаткових виробничих ресурсів. Одержання додаткового продукту внаслідок застосування праці, технічних засобів, матеріалів та технологій потребує відповідних витрат, які у процесі господарської діяльності набувають форми капіталу. У результаті властивості землі отримують подвійний економічний характер: як фізичний природний об’єкт вона залишається відносно сталою, тоді як її виробничі можливості як складової капіталу можуть зростати відповідно до рівня розвитку систем землеробства, технологій та вкладених ресурсів. Саме в цьому аспекті земля набуває ознак основного капіталу, а її капіталізація відбувається безпосередньо у процесі господарського використання.

Зазначена специфіка землі зумовлює щонайменше два важливі наслідки. По-перше, процес її продуктивного використання значною мірою підпорядковується природним і біологічним закономірностям, які не можуть бути довільно змінені суб’єктом господарювання. По-друге, оскільки саме на землі відбувається основна частина біологічних процесів формування сільськогосподарської продукції, характер її використання безпосередньо впливає на параметри економічного відтворення. Такі обмеження мають принципове значення для планування діяльності, розподілу ресурсів і фінансових коштів, визначення обсягів та послідовності капіталовкладень у поліпшення земель, а також організації відтворення живої й уречевленої праці у землеробстві.

Поєднання природних і економічних циклів у сільськогосподарському виробництві формує специфічну часову структуру технологічних процесів та

обумовлює розрив між моментом здійснення капітальних і поточних витрат та періодом отримання результату від їх використання. Такі особливості аграрного виробництва об’єктивно посилюють роль регулювання процесів формування, розподілу та використання економічного ресурсного потенціалу підприємств аграрного сектору.

Об’єктивна необхідність такого регулювання визначається наступними обставинами:

1. Сільськогосподарські підприємства як первинні господарські ланки агробізнесу характеризуються відносно низькою оперативною гнучкістю. Вони не мають можливості миттєво змінювати розподіл праці, організаційну структуру та особливо технологію виробництва відповідно до короткострокових коливань ринкової кон’юнктури. Відносна сталість тривалості виробничого циклу означає, що навіть за істотної зміни цін або попиту обсяг пропозиції сільськогосподарської продукції не може бути швидко скорочений чи збільшений.

2. Попит на продовольчу продукцію та сільськогосподарську сировину характеризується відносно невисокою еластичністю. Його обсяг визначається не лише доходами споживачів і рівнем цін, а й фізіологічними потребами людини, які мають певні об’єктивні межі. За зростання роздрібних цін споживачі насамперед можуть скорочувати придбання дорожчих або необов’язкових товарів, окремих високоякісних продуктів, фруктів, ранніх овочів та інших товарів із вищою ціновою еластичністю. Водночас попит на основні продовольчі товари залишається порівняно стабільним, оскільки вони забезпечують базові потреби населення.

3. На продовольчому ринку одночасно взаємодіють відносно нееластичні попит і пропозиція. За незначних коливань обсягів попиту та пропозиції ринкова рівновага може відновлюватися переважно за рахунок цінового механізму. Проте суттєві зміни одного або обох параметрів здатні спричиняти значні цінові коливання. Різке зростання або падіння цін негативно впливає як на економічне становище товаровиробників, так і на

соціальну сферу. Тому одним із завдань державного регулювання агропродовольчих ринків є формування інституційних та економічних механізмів, спрямованих на пом’якшення надмірної цінової волатильності.

Положення про специфіку функціонування продовольчих ринків за умов відносно нееластичних попиту й пропозиції набули значного поширення в економічній теорії та практиці державного регулювання. Історичним проявом такого підходу стало формування в США у 1930-х роках інституційних механізмів підтримки аграрних товаровиробників і стабілізації товарних ринків, а надалі — застосування різноманітних інструментів регулювання агропродовольчої кон’юнктури у багатьох економічно розвинених країнах.

4. Регулювання використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств необхідне також через структурну нерівновагу між окремими сегментами агропродовольчого ланцюга. Значна кількість аграрних товаровиробників діє в умовах конкурентного або наближеного до конкурентного середовища, тоді як ринки матеріально-технічних ресурсів, окремих виробничих послуг, перероблення та збуту сільськогосподарської продукції можуть характеризуватися вищим рівнем концентрації. Це посилює проблему міжгалузевого розподілу доходів і актуалізує необхідність забезпечення економічно обґрунтованих пропорцій цінового обміну між аграрним сектором та суміжними сферами економіки.

5. Сільське господарство одночасно є виробничою галуззю, сферою зайнятості та основою життєдіяльності значної частини сільського населення. Припинення діяльності сільськогосподарського підприємства може означати не лише втрату робочих місць, а й необхідність зміни місця проживання, соціального середовища та усталеного способу життя. Обмежені можливості працевлаштування у сільській місцевості, територіальна прив’язаність виробничої діяльності до земельних ресурсів та особливості сільського способу життя обумовлюють важливість державної підтримки сталого розвитку аграрного сектору та сільських територій.

Перспективні напрями розвитку аграрного сектору економіки України значною мірою визначаються трансформаціями внутрішніх економічних процесів у межах аграрних господарських формувань. Наукове прогнозування таких змін має ґрунтуватися на розумінні закономірностей розвитку організаційно-господарських форм агробізнесу, еволюції аграрних відносин та трансформації системи ресурсного забезпечення аграрних підприємств. Ефективне господарювання та управління суб'єктами агробізнесу потребують своєчасного прогнозування змін у структурі, вартості, доступності й способах використання аграрних ресурсів, оскільки саме вони формують матеріальну основу системи розширеного відтворення.

Розвиток організаційних форм функціонування аграрних підприємств та агробізнесу неможливо розглядати відокремлено від трансформації відносин власності на аграрні ресурси, удосконалення механізмів формування й розподілу земельної ренти та формування нових економічних зв'язків між аграрним сектором і суміжними сферами національної економіки [38, с. 11]. Формування сучасної аграрної політики України має спиратися на чітке розуміння економічної сутності аграрних відносин, їх специфіки в умовах розвитку агробізнесу, а також на науково обґрунтовані засади формування й використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств.

Аграрні відносини доцільно розглядати як сукупність економічних і виробничих взаємозв'язків у межах економічної системи, що виникають у процесі формування, використання та відтворення тієї частини суспільного продукту, яка прямо або опосередковано пов'язана із залученням аграрних ресурсів суб'єктами агробізнесу.

Частина аграрних відносин, що формується з приводу встановлення та реалізації прав власності на землю як базовий ресурс аграрного виробництва, а також організації її господарського використання, утворює основу земельних відносин. Водночас відносини, пов'язані з економічною реалізацією прав на землю через передачу земельних ділянок у користування

на договірних засадах, формують сферу орендних та рентних відносин. Значне поширення орендного землекористування засвідчує, що залучення землі до системи капіталізації агробізнесу не обов'язково потребує переходу права власності на неї до безпосереднього товаровиробника.

Стан і характер розвитку аграрних відносин об'єктивно залежать від рівня технологічного розвитку землеробства, продуктивних сил та організації аграрного виробництва загалом. Суперечності між рівнем розвитку продуктивних сил і сформованими аграрними відносинами значною мірою проявляються через неузгодженість інтересів суб'єктів щодо власності, володіння, користування та розпорядження аграрними ресурсами й факторами виробництва. Такі суперечності можуть виникати за різних моделей аграрних відносин та форм власності на землю, а їх подолання стає одним із чинників трансформації та капіталізації господарських формувань аграрного сектору.

Узгодження економічних інтересів власників аграрних ресурсів, землекористувачів, працівників, товаровиробників та інших учасників аграрних відносин є важливою передумовою підвищення результативності сільськогосподарського виробництва. Відповідно, розвиток продуктивності аграрного сектору значною мірою залежить від здатності економічної системи забезпечувати ефективне поєднання прав власності, форм господарювання, трудових відносин та механізмів використання ресурсів.

Для поглиблення розуміння продуктивності механізму використання економічного ресурсного потенціалу підприємств аграрного сектору як об'єкта регулювання необхідно розмежовувати поняття «продуктивність використання ресурсного потенціалу» та «продуктивність праці». Продуктивність праці характеризує результативність використання людської праці у виробничому процесі, тоді як продуктивність ресурсного потенціалу має ширше змістове наповнення та відображає результати комплексного залучення праці, землі, капіталу, матеріально-технічних, енергетичних, інформаційних та інших ресурсів підприємства.

Продуктивна сила праці відображає рівень результативності цілеспрямованої трудової діяльності людини та визначається здатністю створювати певний обсяг корисного результату протягом установленого проміжку часу. У процесі аграрного виробництва вона формується під впливом професійної підготовки працівників, технологічного забезпечення, організації виробничих процесів, рівня механізації та автоматизації, природних умов і якості управління виробничими ресурсами.

Підвищення продуктивності праці в аграрних підприємствах передбачає таку зміну організації та технологічного забезпечення виробництва, за якої скорочується кількість робочого часу, необхідного для отримання одиниці продукції, або збільшується обсяг виробництва за незмінного ресурсного навантаження. У результаті створюються передумови для продуктивнішого використання ресурсного потенціалу підприємства та підвищення ефективності залученого капіталу.

Величина витрат на виробництво продукції та результати використання ресурсного потенціалу змінюються під впливом продуктивності праці, технічного й технологічного рівня виробництва, професійної компетентності працівників, рівня розвитку науки та ступеня впровадження її результатів, організації виробничого процесу, обсягів і результативності використання засобів виробництва, а також природно-кліматичних умов. Зазначені фактори у взаємодії визначають ресурсомісткість продукції, структуру виробничих витрат та рівень віддачі сформованого потенціалу підприємства.

Зростання продуктивності аграрної праці на основі впровадження результатів науково-технічного та технологічного розвитку може забезпечувати скорочення питомих витрат ресурсів і водночас збільшення обсягів виробництва. Такий ефект виникає у випадках, коли технологічні й організаційні зміни дозволяють отримувати більший виробничий результат за меншої трудомісткості та раціональнішого використання матеріальних, земельних і капітальних ресурсів. За цих умов приріст продуктивності праці

трансформується у додаткову продуктивність усього ресурсного потенціалу підприємства.

Необхідно також розмежовувати поняття інтенсифікації праці та інтенсифікації виробництва, оскільки вони характеризують різні аспекти впливу на ресурсний потенціал. Інтенсифікація аграрного виробництва передбачає розвиток виробничої системи на основі застосування продуктивніших засобів виробництва, удосконалених технологій та організаційних форм, нових методів управління і результатів науково-технічного розвитку. На відміну від екстенсивного типу розширення виробництва, інтенсивний розвиток ґрунтується насамперед на якісному вдосконаленні факторів виробництва та переході процесів відтворення на сучаснішу технічну, технологічну й організаційну основу. Це, у свою чергу, спричиняє істотні зміни у структурі формування та використання ресурсного потенціалу.

Розмежування екстенсивного та інтенсивного типів відтворення ресурсного потенціалу має певною мірою аналітичний характер, адже у практичній діяльності підприємств вони здебільшого поєднуються в різних пропорціях. Інтенсифікація аграрного виробництва супроводжується зміною технічної структури капіталу, підвищенням забезпеченості працівників сучасними засобами виробництва, зростанням продуктивності праці, раціональнішим використанням ресурсного потенціалу, прискоренням обороту капіталу та підвищенням ефективності основних засобів. Вона також передбачає трансформацію кваліфікаційної структури персоналу та посилення орієнтації на ощадливе використання природних і матеріальних ресурсів на всіх стадіях виробничого процесу.

Інтенсифікація аграрного виробництва може реалізовуватися через різні комбінації ресурсів, між якими формуються як взаємодоповнювальні, так і взаємозамінні зв’язки. У першому випадку збільшення використання одного виду ресурсу потребує відповідного збільшення обсягу інших ресурсів. У другому — підвищення обсягу, якості або продуктивності одного

ресурсу дає можливість скоротити потребу в іншому. Встановлення оптимального співвідношення таких ресурсних компонентів є одним із ключових завдань управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства.

Продуктивність використання ресурсного потенціалу передбачає раціональне та результативне залучення всієї сукупності ресурсів підприємства – праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації та часу – у процесах виробництва й реалізації продукції та послуг. Її економічний зміст може бути розкритий через співвідношення одержаних результатів виробничо-господарської діяльності та сукупності ресурсів, використаних для їх досягнення. При цьому загальна логіка визначення продуктивності ресурсного потенціалу є універсальною для різних виробничих і господарських систем, тоді як відмінності в її оцінюванні визначаються насамперед цілями діяльності, структурою використовуваних ресурсів, специфікою виробництва та критеріями кінцевої результативності системи (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Формування продуктивності ресурсного потенціалу

Найважливішим результатом управлінської діяльності слід вважати рівень продуктивності використання ресурсного потенціалу підприємства. На особливе значення продуктивності звертав увагу П. Друкер, зазначаючи, що

якщо одним із найвагоміших здобутків менеджменту XX ст. стало багаторазове підвищення продуктивності фізичної праці, то визначальним завданням XXI ст. є забезпечення зростання продуктивності інтелектуальної праці, яка дедалі більше визначає можливості одержання синергетичного ефекту від поєднання та використання ресурсів [8]. У цьому контексті економічна наука має забезпечувати методологічне обґрунтування відмінностей між різними видами праці та формувати відповідні підходи до управління їх продуктивністю з орієнтацією на скорочення питомих ресурсних витрат [15].

Світовий економічний досвід засвідчує, що низька продуктивність використання ресурсного потенціалу та недостатні темпи її підвищення істотно обмежують можливості економічного розвитку. Саме зростання продуктивності є одним із визначальних чинників результативності економічних систем як на макро-, так і на мікрорівні. Водночас у науковій літературі зберігаються відмінності у трактуванні економічної сутності продуктивності та ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств, а також у визначенні критеріїв і системи показників їх оцінювання.

Під ефективністю сільськогосподарського виробництва доцільно розуміти комплексну результативність фінансово-господарської діяльності суб’єкта аграрного підприємництва, яка проявляється у здатності забезпечувати належний рівень капіталізації, продуктивності, економічності, прибутковості та якості продукції. Узагальненим критерієм ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарського виробництва є отримання максимально можливого виробничого результату за мінімально необхідних витрат живої та уречевленої праці.

Поширення автоматизації та технологічне ускладнення виробництва у розвинених країнах зумовили поступовий перехід від оцінювання ефективності виключно через використання праці до комплексного врахування раціональності залучення обладнання, сировини, матеріалів,

енергетичних та інших виробничих ресурсів. У результаті сформувалися системи показників, які дозволяють визначати однофакторну (часткову), мультифакторну та сукупну продуктивність використання ресурсного потенціалу.

Однофакторний підхід до оцінювання продуктивності ресурсного потенціалу ґрунтується на визначенні результативності використання окремих видів ресурсів. До відповідних показників можуть бути віднесені: обсяг випуску продукції на одну відпрацьовану або оплачену людино-годину; випуск продукції в розрахунку на одного середньорічного працівника; обсяг продукції на одиницю матеріальних витрат у вартісному вимірі; випуск на одиницю використаної енергії; обсяг продукції на одиницю основного капіталу; продукція в розрахунку на одиницю амортизаційних відрахувань; обсяг випуску на один відпрацьований машино-час. Відповідно, оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу може здійснюватися із застосуванням таких показників, як продуктивність праці, капіталовіддача, фондовіддача, собівартість одиниці продукції, рентабельність, урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тварин тощо.

Під мультифакторною продуктивністю, або сукупною продуктивністю факторів ресурсного потенціалу сільськогосподарського виробництва, слід розуміти показник, який відображає технологічний та організаційний рівень виробництва через співвідношення його результатів і сукупності витрат факторів виробництва. За такого підходу окремі складові ресурсного потенціалу можуть зважуватися відповідно до їх внеску у формування приросту обсягів продукції. Розрахунок сукупної продуктивності ґрунтується на врахуванні витрат капіталу, праці та комплексу інших чинників, зокрема результатів науково-технічного розвитку, удосконалення систем управління й організації виробництва, технологічних змін та інших факторів, вплив яких не завжди безпосередньо відображається у вартості активів [22].

Сукупна продуктивність використання ресурсного потенціалу формується під впливом значної кількості взаємопов'язаних чинників, серед яких рівень освіти та професійної кваліфікації працівників, застосовувані технології, технічна оснащеність виробництва, якість організації та управління, інноваційна активність тощо. Частина цих факторів складно піддається прямому кількісному вимірюванню. Важливу роль відіграє і державне регулювання, вплив якого на формально вимірювану продуктивність може бути різноспрямованим. Наприклад, додаткові витрати на забезпечення екологічної безпеки можуть у короткостроковому періоді збільшувати ресурсні витрати, але водночас створювати довгострокові суспільні та природоохоронні ефекти. У широкому розумінні сукупна продуктивність охоплює всі чинники, здатні змінювати співвідношення між вимірюваними результатами виробництва та витратами ресурсів. При її визначенні можуть ураховуватися витрати праці, капіталу, енергії, матеріалів і виробничих послуг.

Принципове значення мультифакторного підходу полягає в тому, що його застосування створює науково-методичне підґрунтя для системного моніторингу продуктивності економічного ресурсного потенціалу та обґрунтування заходів її регулювання у різних видах економічної діяльності, зокрема у сільському господарстві.

Викладене дає підстави стверджувати, що в Україні необхідно посилювати увагу до формування механізмів регулювання сільськогосподарського виробництва, орієнтованих на підвищення продуктивності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Узагальнення вітчизняного досвіду ринкових трансформацій і практики країн із розвиненою економікою [24] дозволяє сформулювати такі теоретичні положення:

ринок, виступаючи базовим механізмом розподілу та використання економічних ресурсів аграрного сектору, водночас потребує відповідного інституційного регулювання з боку держави, передусім у тих випадках, коли

необхідно забезпечити досягнення суспільно значущих соціально-економічних результатів;

ключовими принципами державного регулювання продуктивного використання ресурсного потенціалу підприємств аграрного сектору мають бути, по-перше, обмеження прямого адміністративного втручання державних органів у господарські процеси з передаванням їм переважно тих функцій, які не можуть бути ефективно реалізовані ринковими суб'єктами; по-друге, переважне застосування економічних регуляторів, нормативів та інституційних механізмів впливу на розвиток соціально-економічних процесів в аграрній сфері;

особливу увагу необхідно приділяти подоланню як ринкових, так і регуляторних неспроможностей, здатних спричиняти нераціональний розподіл ресурсів, викривлення економічних стимулів і зниження загальної продуктивності аграрного виробництва.

Поняття продуктивності використання ресурсного потенціалу аграрних бізнес-утворень має ґрунтуватися на системному та цілісному підході до оцінювання соціально-економічного розвитку агропромислового комплексу. Такий підхід створює можливість формувати конкретизовані системи показників продуктивності, адаптовані до специфіки окремого підприємства, галузі, регіону або економіки країни загалом. Водночас методологічно складним залишається визначення змісту чисельника та знаменника відповідного показника, оскільки результати економічної, соціальної, екологічної та інших сфер діяльності можуть характеризуватися різними параметрами, а значна їх частина має не лише кількісний, а й якісний характер.

Поширеним є підхід, відповідно до якого продуктивність використання ресурсів визначається як співвідношення обсягу реалізованої продукції та сукупних витрат. Проте таке трактування є дещо обмеженим, оскільки охоплює переважно ту частину результату, яка безпосередньо набуває ринкової форми та реалізується кінцевому споживачеві. Водночас

формування продукції в агропромисловому комплексі відбувається на різних рівнях і стадіях — від окремого робочого місця, бригади та виробничої дільниці до підприємства, галузі, регіону й національної економіки. Отже, оцінювання продуктивності використання ресурсного потенціалу доцільно здійснювати на всіх рівнях економічної системи.

Таким чином, продуктивність використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств є складною інтегральною економічною категорією. З огляду на багатовимірність результатів і ресурсних витрат її доцільно диференціювати за такими видами: капіталізована, економічна, соціально-економічна, еколого-економічна, чиста та інтегральна продуктивність.

Економічна продуктивність використання аграрних ресурсів підприємства характеризує співвідношення економічного результату, отриманого у відповідній ланці аграрної економіки — валової доданої вартості, товарної продукції, доходу або іншого релевантного результативного показника — та сукупних ресурсних витрат, необхідних для його формування.

Соціально-економічна продуктивність використання ресурсного потенціалу характеризується співвідношенням результатів діяльності відповідної економічної системи, скоригованих на величину соціальних втрат і негативних наслідків, спричинених виробничими процесами, та загального обсягу використаних ресурсів.

Еколого-економічна продуктивність аграрного ресурсного потенціалу має визначатися з урахуванням екологічних наслідків господарської діяльності, зокрема впливу виробничих процесів на стан земельних ресурсів, навколишнє природне середовище, біорізноманіття та якісні й кількісні характеристики природного капіталу.

Чиста продуктивність може характеризувати співвідношення результату, одержаного у відповідній ланці аграрного сектору, скоригованого на величину соціальних, економічних та інших обґрунтовано оцінених втрат, спричинених виробничою діяльністю, і сукупних витрат ресурсів.

Інтегральна продуктивність є найбільш широкою за змістом характеристикою результативності використання ресурсного потенціалу. Вона має охоплювати комплекс економічних, соціальних та екологічних результатів, враховувати утворення і подальше використання відходів, а також позитивні й негативні зовнішні ефекти діяльності підприємства.

Продуктивність використання економічного ресурсного потенціалу аграрних підприємств є одним із важливих факторів формування конкурентоспроможності аграрної продукції на внутрішньому та міжнародному ринках. Якщо темпи зростання продуктивності в одній країні систематично поступаються відповідним показникам держав-конкурентів, які виробляють аналогічну продукцію, це може зумовлювати погіршення цінових позицій виробників, скорочення конкурентних переваг та виникнення структурних диспропорцій у зовнішній торгівлі.

Порівняно з традиційним показником продуктивності праці продуктивність використання сукупного ресурсного потенціалу дає змогу повніше відобразити зв’язок між результатами господарської діяльності, масштабами залучення ресурсів та можливостями підвищення рівня суспільного добробуту.

Динаміка життєвого рівня населення та можливості розв’язання соціально-економічних проблем тісно пов’язані з динамікою продуктивності праці й ефективністю використання сукупного ресурсного потенціалу. Для аграрного сектору України цей взаємозв’язок набуває особливого значення, оскільки результативність використання землі, праці, капіталу та інших ресурсів безпосередньо впливає на доходи суб’єктів господарювання, зайнятість, фінансові можливості територіальних громад і загальну стійкість сільських територій.

Водночас інтерпретація динаміки показників, розрахованих у розрахунку на одну особу, потребує обережності. Скорочення чисельності населення саме по собі може статистично поліпшувати значення окремих питомих показників навіть за відсутності відповідного реального приросту

результативності економічної діяльності. Тому оцінювання продуктивності доцільно здійснювати із застосуванням комплексу абсолютних, відносних та структурних індикаторів.

Неефективність окремих напрямів економічної політики, недосконаліть інституційного середовища та недостатні стимули до інвестиційно-інноваційного розвитку можуть формувати замкнений контур уповільнення зростання продуктивності використання ресурсного потенціалу (рис. 1.2).

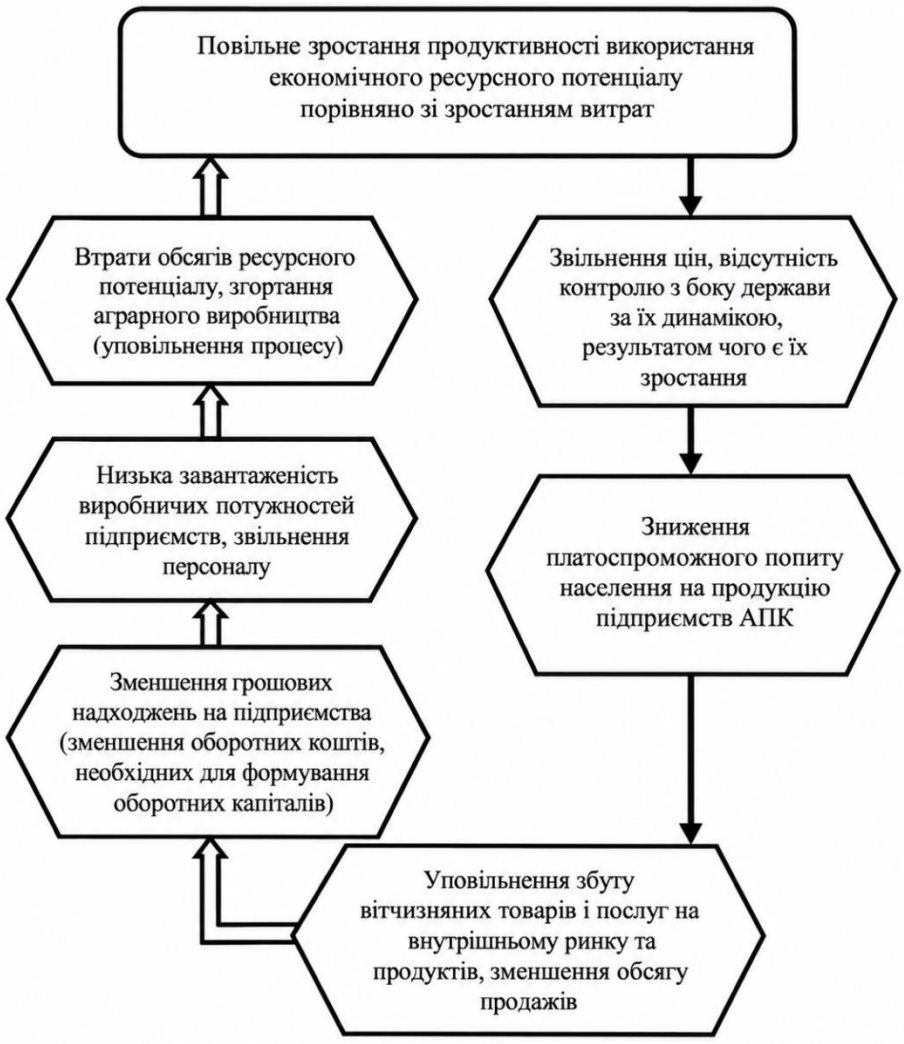

Рис. 1.2. Процес уповільнення зростання ресурсного потенціалу

Такий контур проявляється у взаємному посиленні низької продуктивності, недостатніх доходів, обмежених інвестиційних можливостей, технологічного відставання, скорочення зайнятості та низьких

темпів соціально-економічного розвитку. Подолання цієї негативної залежності потребує системного підвищення продуктивності використання економічного ресурсного потенціалу на всіх рівнях аграрної економіки.

Теоретико-методологічну сутність категорії продуктивності використання ресурсного потенціалу доцільно розглядати як системне поняття, якому властива подвійна природа. Перший її аспект відображає матеріально-ресурсну складову та характеризує процеси формування, відновлення, заощадження й використання ресурсів без безпосереднього врахування соціального змісту. Другий аспект пов’язаний із тим, що продуктивність виступає носієм соціально-економічних відносин і відображає їх спрямованість на досягнення вищої результативності. Відповідно, у широкому теоретичному розумінні продуктивність використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств відображає ефективність соціально-економічних відносин у процесі використання факторів та умов суспільного відтворення, що в узагальненому вигляді проявляється через економію суспільного часу. У вузькому розумінні ця категорія може трактуватися з позицій сучасної теорії факторів виробництва та їх граничної продуктивності.

Отже, продуктивність використання економічного ресурсного потенціалу аграрних підприємств характеризує результативність і ефективність продуктивної діяльності, що формується відповідно до конкретного способу поєднання факторів аграрного виробництва в межах певного технологічного укладу. Мінімальний її рівень виникає за такого поєднання факторів, яке не забезпечує належного відновлення ресурсів, їх ощадливого використання та економії часу. Максимальний рівень досягається в умовах оптимальної комбінації виробничих факторів, передусім за рахунок інноваційного оновлення технологій і організації виробництва. Між цими крайніми значеннями формується сукупність проміжних рівнів, що відповідають альтернативним комбінаціям факторів виробництва.

Продуктивність використання економічного ресурсного потенціалу аграрних підприємств як один із критеріїв оцінювання діяльності аграрного сектору має низку прикладних переваг. Частина вартісних показників може бути відносно легко визначена, оскільки значна частка господарських потоків виражається у грошовій формі. Водночас складнішим є достовірне розмежування витрат, втрат капіталу та фактично створеного результату. Крім того, продуктивність як показник результативності державної аграрної політики має певні обмеження, оскільки сама по собі не завжди відображає кінцеву суспільну цінність виробленої продукції, вигоди споживачів, соціальні результати та відповідність одержаного ефекту сукупним витратам. Окремою проблемою є врахування якісних характеристик результату.

У міжнародній практиці продуктивність традиційно розглядається не лише як кількісне співвідношення результатів і витрат, а й як орієнтація на постійне вдосконалення економічної діяльності. Відповідний підхід передбачає систематичне поліпшення способів організації праці, технологій і методів використання ресурсів, адаптацію господарських систем до мінливих умов та застосування нових управлінських рішень [9, с. 34]. Міжнародна організація праці також розглядає продуктивність через взаємозв’язок між кількісними та якісними характеристиками вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, використаними для їх створення.

Діяльність суб’єктів аграрного сектору здійснюється в конкурентному середовищі, для якого характерна обмеженість і дефіцитність ресурсів. Оскільки доступність ресурсів значною мірою визначає можливості виживання та розвитку підприємства, менеджмент як у приватному, так і в державному секторі об’єктивно орієнтується на пошук способів підвищення ефективності їх використання.

У науковій літературі неодноразово здійснювалися спроби простежити історичну еволюцію уявлень про продуктивність та визначити її вплив на розвиток суспільства й окремих цивілізацій.

Аналіз історичних джерел свідчить, що продуктивність як самостійна економічна категорія набула чіткого наукового оформлення відносно пізно. У ранніх економічних системах відповідні процеси існували об’єктивно, однак ще не були концептуалізовані в сучасному термінологічному значенні.

Для розуміння становлення поглядів на продуктивність важливим є розмежування управлінської ефективності (managerial efficiency) та економічної ефективності (economic efficiency), запропоноване Г. Даунсом і П. Ларкі [43]. На рівні підприємства управлінська ефективність характеризує співвідношення між витратами та результатами виробничої діяльності конкретної господарської одиниці.

Економічна ефективність використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства має ширший зміст і відображає суспільний результат його діяльності. Такий підхід є особливо важливим під час оцінювання наслідків функціонування господарського механізму, системи управління або окремих інструментів регулювання не лише для підприємства, а й для суспільства загалом.

Обидва підходи до трактування продуктивності сформувалися в процесі розвитку модерної економічної науки. Категорія економічної ефективності почала активно розроблятися раніше, тоді як управлінська ефективність отримала більш чітке теоретичне оформлення з розвитком науки про менеджмент. Це дає підстави вважати, що системний інтерес до проблем продуктивності ресурсного потенціалу є порівняно новим напрямом економічної думки.

Формування поняття продуктивності стало можливим лише після того, як організацію почали розглядати насамперед як систему створення суспільно корисного продукту, а не як джерело привілеїв, політичного впливу чи статусних переваг окремих соціальних груп.

Із розвитком міжнародної торгівлі та стабілізацією державних кордонів у ранньомодерний період дедалі очевиднішим ставав вплив економічної конкуренції на формування національного багатства. Представники

меркантилізму, узагальнюючи накопичений господарський досвід, дійшли висновку про можливість і необхідність регуляторного впливу держави на процеси нагромадження ресурсів та формування економічного потенціалу.

Меркантилістські погляди здебільшого обмежувалися рамками національної економіки, оскільки межі між функціями державного і приватного секторів ще не були достатньо чітко окреслені. У працях Б. Лаффемаса кінця XVI ст. простежувалася ідея тісного взаємозв'язку приватної підприємницької діяльності та державної економічної політики [45].

Водночас меркантилісти зробили важливий внесок у розвиток макроекономічного підходу до оцінювання ресурсів і результатів господарювання. А. Монкретьєн обґрунтовував необхідність систематичного збору економічних даних за видами професій та джерелами формування національного доходу з метою більш обґрунтованого розподілу податкового навантаження [23]. В. Темпл у XVII ст. використовував емпіричні дані для порівняльного аналізу ресурсного забезпечення різних держав [49].

Подальший розвиток ідей економічної ефективності отримав нове наповнення наприкінці XIX — на початку XX ст., коли посилилася увага до можливостей державного втручання у процеси розподілу ресурсів та капіталу. Представники прогресивного напряму вважали, що ринкові механізми не завжди здатні забезпечувати оптимальний розподіл інвестиційних ресурсів, а тому державна політика може відігравати активну роль у підвищенні суспільної результативності економічної системи [40, с. 92].

Вагомий вплив на розвиток уявлень про державне регулювання економіки справили праці Дж. М. Кейнса. Його теоретичні положення щодо можливості існування рівноваги за неповної зайнятості продемонстрували обмеженість уявлень про автоматичне саморегулювання економічної системи. Це стало одним із методологічних підґрунть для активнішого використання державою інструментів макроекономічного регулювання.

Однією з методологічних проблем дослідження продуктивності залишається недостатня узгодженість між різними дисциплінарними підходами. Відмінності в термінології, предметах аналізу та критеріях оцінювання ускладнюють формування єдиного теоретичного поля дослідження продуктивності використання ресурсного потенціалу.

Упродовж останніх десятиліть значно посилилася об'єктивна потреба у виявленні та мобілізації резервів підвищення продуктивності використання ресурсів. Розвиток методів оцінювання продуктивності капіталу й сукупної факторної продуктивності стимулював проведення великої кількості досліджень джерел економічного зростання. Важливий внесок у формування відповідної теорії зробив Р. Солоу, який у працях 1956–1957 рр. на основі агрегованої виробничої функції сформував модель довгострокового економічного зростання та продемонстрував роль технологічних змін у поясненні його динаміки [47].

Подальший розвиток цих положень відбувся у працях Т. Свана, Л. Купманса та інших учених [48]. Основний висновок відповідних досліджень полягає в тому, що довгострокове економічне зростання значною мірою залежить від технічного й технологічного прогресу, удосконалення способів поєднання ресурсів та підвищення їх сукупної продуктивності.

Конкурентоспроможність аграрної економіки може розглядатися як її здатність забезпечувати стабільне підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу національного аграрного виробництва, своєчасно адаптуватися до змін світової кон'юнктури та внутрішнього попиту, реалізовувати національні конкурентні переваги й досягати кращих соціально-економічних результатів порівняно з конкурентами [2].

Водночас структурні та технологічні проблеми розвитку агропромислового комплексу України тривалий час обмежували можливості переходу до переважно інтенсивної моделі економічного зростання. Недостатні масштаби технологічного оновлення та інноваційної активності стримували формування нових джерел конкурентоспроможності. В. Геєць

звертав увагу на небезпеку такої моделі розвитку, за якої економічне зростання ґрунтується переважно на використанні раніше накопичених ресурсів, тоді як формування нових ресурсів розвитку відбувається недостатніми темпами [5]. За таких умов важливим завданням є створення сучасних факторів розвитку аграрної економіки, підвищення капіталізації підприємств та їх трансформація у стійкі конкурентоспроможні бізнес-структури.

Розвиток світової економіки підтверджує визначальну роль технологічного оновлення у формуванні економічного зростання. Для аграрного сектору України одним із ключових обмежень залишається недостатня результативність використання наявного ресурсного потенціалу та недостатній рівень упровадження сучасних інформаційних і технологічних рішень [21].

Проведені дослідження [11, 12, 13, 14, 26, 28, 50, 52] свідчать, що значна частина соціально-економічних суперечностей аграрного сектору виникає внаслідок невідповідності між зростаючими суспільними потребами та ресурсними можливостями економічної системи щодо їх задоволення. Основними причинами таких диспропорцій виступають дефіцит капіталу, структурна незбалансованість, технологічне відставання та недостатній рівень відтворення й продуктивного використання ресурсного потенціалу.

Визначальною передумовою ефективного функціонування аграрної економіки є формування оптимальної структури її ресурсного потенціалу та відповідних пропорцій між його складовими. Відповідно до логіки оптимальності В. Парето, ефективний розподіл ресурсів потребує узгодження економічних інтересів суб’єктів і визначення таких пропорцій їх задоволення, за яких поліпшення становища одного учасника не досягається за рахунок погіршення становища іншого.

Раціональне співвідношення механізмів державного макроекономічного регулювання та ринкової координації має забезпечувати компенсацію як неспроможностей ринку, так і недоліків державного

регулювання. Це передбачає, з одного боку, реалізацію публічних економічних інтересів, а з іншого — створення належних умов для реалізації економічних інтересів усіх суб'єктів аграрного сектору.

У «Теорії економічного розвитку» Й. Шумпетер розглядав розвиток економічної системи через появу нових комбінацій ресурсів, факторів і способів організації виробництва [39]. У контексті аграрного сектору це означає, що формування нових комбінацій виробничих факторів, технологій та економічних відносин здатне забезпечувати вищу загальну ефективність і конкурентоспроможність навіть за незмінного загального обсягу ресурсного потенціалу.

Беручи до уваги природно-кліматичні особливості України та значний масштаб її аграрного ресурсного потенціалу, структурне скорочення частки сільського господарства в економіці доцільно розглядати насамперед як відносний процес, що має відбуватися за одночасного збільшення абсолютних обсягів та продуктивності аграрного виробництва. Така структурна трансформація повинна супроводжуватися випереджальним розвитком високотехнологічної промисловості, соціально орієнтованих видів діяльності, фінансових, інформаційних і ділових послуг. Це підвищує вимоги до якості державної аграрної політики, особливо у сфері формування, відтворення й продуктивного використання ресурсного потенціалу.

Досягнення стабільного розвитку аграрного сектору та підвищення результативності аграрного виробництва значною мірою залежить від якості виконання державою регуляторних функцій у сфері формування й використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Галузеві особливості сільського господарства зумовлюють ситуацію, за якої виключно ринковий механізм не завжди забезпечує достатнє узгодження економічних інтересів між окремими ланками агропромислового комплексу. Наслідком цього можуть бути диспропорції в розподілі доходів і ресурсів та зниження економічної результативності первинних товаровиробників.

Продуктивність використання ресурсного потенціалу як економічна категорія, що відображає зв’язок між залученням ресурсів і отриманими результатами, може розглядатися як один із базових критеріїв ефективності функціонування аграрної економіки. Її підвищення має принципове значення для досягнення економічних, соціальних та екологічних параметрів сталого розвитку.

У різні історичні періоди та в різних країнах зростання факторної продуктивності забезпечувало суттєву частку приросту економічного результату [37]. Водночас конкретні кількісні оцінки такого внеску істотно залежать від методики розрахунку, часового періоду та структури економіки, тому твердження щодо конкретних відсоткових значень доцільно використовувати лише за наявності актуального та методологічно чіткого джерела.

Незважаючи на значення продуктивності для оцінювання соціально-економічного прогресу, у вітчизняній економічній теорії та практиці ця категорія тривалий час не отримувала належної уваги. В. Дієсперов наголошував на недостатньому використанні категорії продуктивності в діяльності господарських і управлінських структур та економічній науці [7]. Особливо це стосується системного аналізу продуктивності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств та її окремих складових, передусім продуктивності праці й капіталу.

Дослідження динаміки системних показників — продуктивності праці, продуктивності капіталу, сукупної факторної продуктивності та продуктивності використання ресурсного потенціалу — має здійснюватися в їх взаємозв’язку та з урахуванням внеску кожної складової в економічне зростання.

Аналіз результатів трансформаційних процесів в аграрній економіці свідчить, що спрощене трактування ринкових реформ без належного врахування інституційної складової, спроможності держави, необхідності подолання ринкових і регуляторних неспроможностей та взаємозалежності

економічних і соціальних процесів здатне поглиблювати структурні диспропорції. Саме незбалансованість економічних, соціальних, інституційних і політичних чинників трансформації значною мірою сприяла накопиченню системних проблем у сільському господарстві.

Водночас господарський механізм аграрного сектору має істотні обмеження щодо забезпечення стійкого підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. Ринкові трансформації не завжди супроводжувалися достатньо глибокою зміною структури факторів виробництва, джерел конкурентних переваг та технологічної основи розвитку [22, 26]. Недостатні темпи поширення біотехнологій, цифровізації, точного землеробства та інших сучасних технологічних рішень свідчать про необхідність якісної трансформації моделі розвитку аграрної економіки.

Поглиблення глобальних інтеграційних процесів, міжнародного поділу праці та участь України у світовій торговельній системі формують нові вимоги до розвитку аграрного сектору й сільського господарства. Особливої ваги набуває підвищення продуктивності ресурсного потенціалу, технологічна модернізація та адаптація національних аграрних виробників до міжнародної конкуренції.

Довгострокові структурні тенденції свідчать про наявність взаємозв’язку між продуктивністю аграрного виробництва та часткою населення, зайнятого у сільському господарстві. У міру підвищення продуктивності потреба в трудових ресурсах на одиницю виробленої продукції, як правило, скорочується. Одночасно зі зростанням доходів населення зменшується частка витрат на продовольство у структурі споживчого бюджету, що відповідає загальновідомим закономірностям структурної трансформації економіки. Ці тенденції необхідно враховувати під час формування державної аграрної політики та політики зайнятості.

Система показників, що використовується для аналізу продуктивності ресурсів у міжнародній статистичній практиці, може відрізнятися від національних систем статистичного спостереження як за складом показників,

так і за методологією їх розрахунку. Гармонізація підходів потребує розроблення відповідної методологічної концепції, узгодження термінології та адаптації національних показників до міжнародних принципів вимірювання продуктивності.

Практична цінність показників продуктивності визначається тим, наскільки повно вони відображають економічну природу досліджуваних процесів, є репрезентативними та придатними для обґрунтування управлінських рішень на рівні підприємства, агробізнесу, галузі чи регіону. Теоретична репрезентативність таких показників має визначатися здатністю адекватно відображати інтереси підприємства, власників капіталу та інших учасників економічних відносин. В умовах ринкової економіки підприємство є первинною ланкою, у межах якої здійснюється реальне поєднання праці, землі, капіталу та інших ресурсів, а також відбувається економічна реалізація прав власності. Одним із ключових матеріальних проявів економічного інтересу підприємства виступає прибуток і створення умов для довгострокового зростання вартості бізнесу.

За традиційної цінової моделі поведінки підприємства можуть намагатися компенсувати зростання витрат шляхом відповідного підвищення цін реалізації та перекладання частини додаткового ресурсного навантаження на споживача. Однак можливості застосування такого підходу обмежуються еластичністю попиту, конкурентним середовищем та купівельною спроможністю споживачів. За певних умов його масштабне поширення може також посилювати інфляційний тиск.

В умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби, зокрема присутності на агропродовольчих ринках потужних компаній, здатних пропонувати високоякісну продукцію за конкурентними цінами, стратегія простого перекладання приросту витрат у ціну стає дедалі менш ефективною.

Тому підприємствам, які прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, доцільно формувати стратегію, засновану насамперед на підвищенні продуктивності використання ресурсного

потенціалу, а не лише на підвищенні цін. Оцінювати необхідно не тільки поточну прибутковість, яка за певних умов може бути збільшена за рахунок ціни, а й здатність підприємства виробляти більший обсяг продукції, забезпечувати вищу її якість або підтримувати заданий результат за відносно менших витрат ресурсів. Концептуальну модель вимірювання сукупної факторної продуктивності використання ресурсного потенціалу наведено на рис. 1.3.

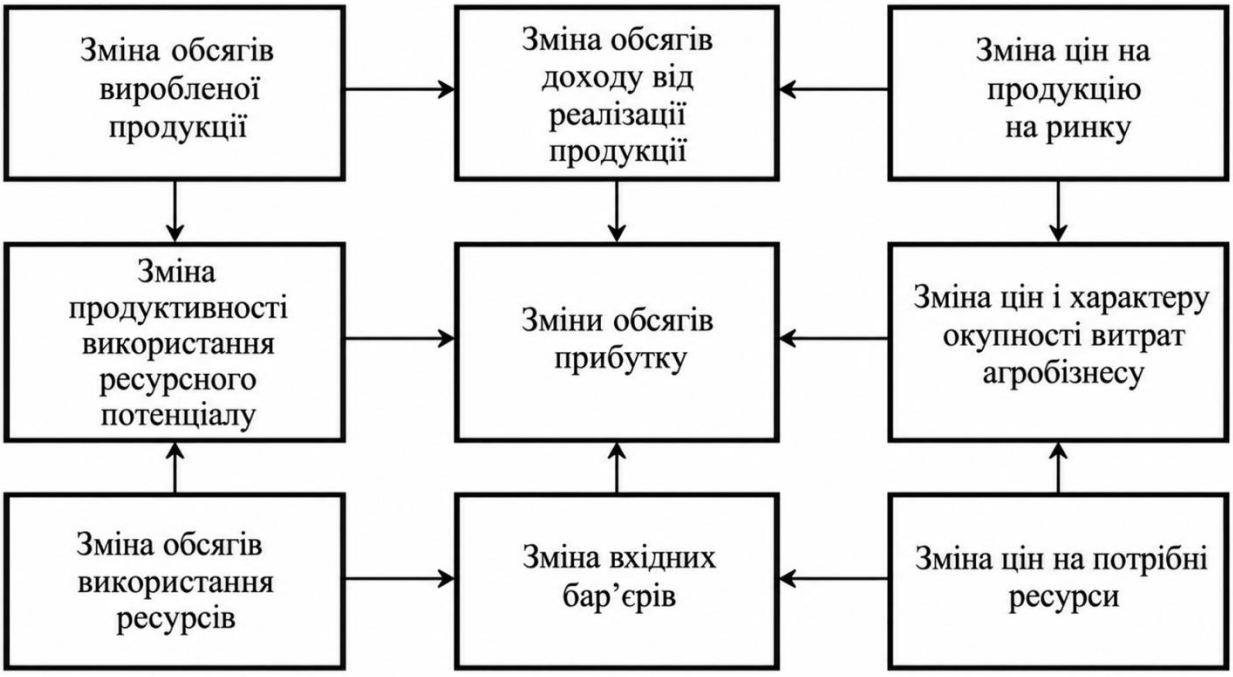

Рис. 1.3. Ідентифікація факторної продуктивності ресурсного потенціалу аграрних підприємств

Методи вимірювання сукупної факторної продуктивності доцільно ширше використовувати для комплексного оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу, оскільки вони дозволяють аналізувати результативність одночасного залучення кількох ключових факторів виробництва.

Відповідно до концепції продуктивності використання ресурсного потенціалу процедура її кількісного вимірювання передбачає визначення вартісних або натурально-вартісних характеристик створеного результату,

сукупності ресурсних витрат та способу їх методологічно коректного співвідношення [29]. Саме тому система показників продуктивності повинна формуватися диференційовано, з урахуванням конкретних умов виробництва, галузевої специфіки, структури ресурсного потенціалу та характеру управлінських завдань підприємства.

У попередні періоди частина дослідників скептично оцінювала можливості достовірного розрахунку інтегральних показників продуктивності використання ресурсного потенціалу та звертала увагу на низку методичних обмежень. Проте розвиток статистичних методів, систем управлінського обліку, цифрових технологій і методології аналізу багатофакторної продуктивності дає підстави вважати значну частину цих труднощів технічно та методично подоланними.

Багато управлінців схильні переоцінювати вплив зовнішніх і безпосередньо неконтрольованих чинників на недостатню результативність управління продуктивністю використання ресурсного потенціалу підприємств окремих галузей і компаній [34]. До таких чинників зазвичай відносять надмірне державне втручання в економічні процеси, специфіку інституційного й культурного середовища, високу вартість енергетичних ресурсів, відсутність послідовної промислової політики, а також недостатню узгодженість інтересів і слабку взаємодію між працівниками, органами державної влади, підприємцями та представниками бізнесу. У результаті саме на ці обставини нерідко покладається основна відповідальність за низьку результативність управління продуктивністю в окремих сегментах української економіки.

Водночас такий підхід не повною мірою враховує можливості внутрішнього управлінського впливу. Українська економіка тривалий час функціонує в умовах поєднання структурних диспропорцій, кризових явищ і трансформаційних процесів, що істотно ускладнює діяльність підприємств. Значна кількість галузей і суб’єктів господарювання стикається зі скороченням обсягів виробництва, нестачею інвестиційних ресурсів,

технологічним відставанням, порушенням усталених господарських зв’язків та іншими обмеженнями розвитку.

Для пріоритетних галузей, зокрема аграрного сектору, одним із ключових напрямів подолання таких проблем є підвищення якості управління продуктивністю використання ресурсного потенціалу підприємств. Йдеться не лише про збільшення обсягів залучених ресурсів, а насамперед про формування раціональної їх структури, оптимізацію способів поєднання, скорочення непродуктивних витрат, технологічне оновлення та забезпечення більшої віддачі від кожної складової ресурсного потенціалу.

Безперечно, промислова, аграрна, регуляторна, інвестиційна та інноваційна політика держави здатні створювати сприятливі або, навпаки, обмежувальні умови для підвищення продуктивності. Водночас навіть за несприятливого зовнішнього середовища якість управління на рівні підприємства залишається суттєвим фактором кінцевої результативності. Саме тому ефективна система управління продуктивністю має бути орієнтована на виявлення внутрішніх резервів, адаптацію до змін зовнішнього середовища, оптимізацію ресурсних пропорцій та підвищення ефективності управлінських рішень.

Отже, належно організоване управління продуктивністю використання ресурсного потенціалу дає змогу підприємству досягати максимально можливого результату в межах наявних умов функціонування, не перекладаючи відповідальність за низьку результативність виключно на зовнішні чинники. Саме такий підхід дозволяє поєднати можливості державної економічної політики з внутрішніми механізмами підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Земельні ресурси як специфічний об'єкт управління в менеджменті аграрних підприємств

Сучасні трансформації економічних відносин, пов’язаних із використанням земельних ресурсів, необхідно розглядати з урахуванням процесів глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, кліматичних змін, європейської інтеграції України та наслідків повномасштабної війни. У цьому контексті реформування земельних відносин має ґрунтуватися на кількох принципових положеннях.

По-перше, Україна володіє значним природно-ресурсним потенціалом, важливою складовою якого є високопродуктивні сільськогосподарські землі. До повномасштабного вторгнення площа сільськогосподарських угідь становила близько 41,3 млн га, з яких приблизно 32,7 млн га припадало на ріллю. Воєнні дії, тимчасова окупація, мінування та забруднення територій істотно скоротили фактично доступну для господарського використання земельну базу. Kyiv School of Economics За таких умов цінність продуктивних земель визначається вже не лише їхньою участю у створенні доходів аграрних підприємств, а й роллю у забезпеченні національної та глобальної продовольчої безпеки.

По-друге, конкурентні переваги українського аграрного сектору не можуть надалі пов’язуватися переважно з екстенсивним використанням значних земельних площ. В умовах обмеженості земельних ресурсів, їх деградації та втрат, спричинених війною, пріоритет має зміщуватися у напрямі підвищення продуктивності кожного гектара, технологічної модернізації виробництва, відтворення родючості ґрунтів, зменшення антропогенного навантаження та розвитку виробництва продукції з високою доданою вартістю.

По-третє, пізніший порівняно з багатьма європейськими країнами етап інституційного формування повноцінного ринку земель сільськогосподарського призначення створює для України можливість

урахувати міжнародний досвід та уникнути частини системних дисбалансів, характерних для попередніх моделей земельних реформ.

Зазначені чинники можуть розглядатися як потенційні конкурентні переваги аграрного сектору України, однак реалізація цих переваг безпосередньо залежить від якості державної земельної політики, інституційного забезпечення землекористування, захищеності прав власності та користування, а також ефективності управління земельними ресурсами.

Принципове значення має визначення місця відносин власності у системі управління земельними ресурсами. Наявність приватної власності сама по собі не гарантує ані високої ефективності аграрного бізнесу, ані збереження та відтворення родючості ґрунтів. Реалізація економічного потенціалу земель потребує відповідного інституційного, фінансового, правового та конкурентного середовища, яке забезпечувало б можливість ефективного ведення аграрного виробництва [146, с. 80].

Формування такого середовища доцільно здійснювати із застосуванням стейкхолдерського підходу, виокремлюючи основні групи носіїв економічних і соціальних інтересів у сільських територіях: суспільство та держава; власники земельних ділянок і сільське населення; працівники аграрних підприємств; аграрні підприємці та інвестори; територіальні громади; фінансові та інші суб’єкти, що забезпечують рух капіталу. До ключових об’єктів відповідних інтересів належать: земельні та інші природні ресурси; трудовий потенціал сільських територій; фінансово-матеріальні ресурси; виробнича й соціальна інфраструктура; результати капіталізації земельного та виробничого потенціалу. Складність узгодження цих інтересів пояснюється їх розподілом між різними учасниками господарських відносин, цілі та економічна мотивація яких не завжди збігаються [70, с. 2].

Землю доцільно розглядати не лише як природний ресурс, а й як повноцінний елемент економічного потенціалу аграрного підприємства. Водночас твердження вихідної редакції про те, що 79 % прибутку сільського господарства формується завдяки природній родючості і лише 21 % —

завдяки технологіям, доцільно вилучити як таке, що потребує сучасного емпіричного підтвердження. У сучасних умовах результативність використання земель формується комплексною взаємодією природної родючості, технологій, капіталу, людських ресурсів, системи управління, логістики, інновацій та ринкової кон'юнктури.

Розвиток земельного ринку та можливість визначення ринкової вартості земель створюють передумови для повнішої капіталізації земельного потенціалу, використання землі як економічного активу та залучення інвестицій. Водночас результативність таких процесів залежить від інституційних обмежень концентрації земель, прозорості угод, захищеності прав власності та забезпечення суспільних інтересів.

Отже, проблема полягає не стільки у безумовній перевазі певної форми власності, скільки у виборі такого поєднання права власності, оренди, користування та державного регулювання, яке забезпечує довгострокову зацікавленість землекористувача у підтриманні продуктивності та якості земель.

Міжнародний досвід демонструє різноманітність співвідношення власності й користування землею. Ефективність аграрного виробництва може забезпечуватися як за значної частки земель у власності виробників, так і за широкого використання довгострокової оренди. Визначальним фактором є не формальний титул власності, а стабільність землекористування, захищеність прав сторін, достатній горизонт планування та економічна мотивація здійснювати інвестиції у родючість і відновлення земель.

Особливого значення для України набуває проблема екологічно обґрунтованої трансформації структури угідь. Виведення деградованої та малопродуктивної ріллі з інтенсивного обробітку, її залуження, заліснення або переведення до інших екологічно доцільних категорій потребують узгодження приватних, корпоративних і суспільних інтересів.

Одним із базових механізмів організації сільськогосподарського землекористування залишаються орендні земельні відносини. Їх широке

поширення пояснюється можливістю відокремлення права власності на земельний актив від права його виробничого використання, що дозволяє концентрувати необхідні земельні масиви без обов'язкового придбання всіх відповідних ділянок [63].

Європейський досвід свідчить про значну диференціацію моделей землекористування та співвідношення орендованої і власної землі. Тому порівняння часток орендованих земель між країнами потребує врахування структури господарств, їх розмірів, спеціалізації та методики статистичних спостережень. Зокрема, показники FADN і структурних обстежень сільськогосподарських підприємств можуть відрізнятися через різне охоплення дрібних господарств [158].

Так само істотно відрізняється і вартість оренди сільськогосподарських земель, яка формується під впливом продуктивності землі, її ринкової ціни, структури аграрного виробництва, інституційного середовища, рівня державної підтримки та попиту на земельні ресурси.

Орендна модель має як недоліки, так і суттєві переваги. За умови довгостроковості договорів, належного захисту прав сторін і закріплення вимог щодо відтворення родючості оренда дозволяє відокремити виробниче використання землі від необхідності значних одноразових витрат на її придбання.

Використання європейського досвіду для України має передбачати не механічне копіювання окремих моделей, а розвиток цілісної системи регулювання земельних відносин, що забезпечуватиме правову визначеність, прозорість, довгостроковість землекористування та збалансований захист інтересів власників і користувачів земель [99, 102].

Важливою передумовою цього є повноцінна інвентаризація земель, удосконалення їх економічної та нормативної оцінки, актуалізація інформації Державного земельного кадастру й забезпечення доступу власників до об'єктивної інформації щодо економічної цінності земельних активів.

У цьому аспекті зберігається певний дуалізм:

I. надмірна фрагментація земельних масивів може погіршувати умови організації виробництва, формування сівозмін та використання сучасної високопродуктивної техніки [69];

II. чітка просторово-правова ідентифікація земельної ділянки та належним чином зареєстровані права на неї є необхідною передумовою здійснення цивільного обороту землі, залучення фінансування та використання земельного активу у господарських відносинах.

Відповідно, важливого значення набувають консолідація земель, землевпорядкування, оптимізація структури угідь, формування раціональних сівозмін і реалізація протиерозійних заходів [125, с. 50].

На перший план при цьому виходить необхідність комплексного оцінювання ефективності використання земель, яке має охоплювати щонайменше три групи показників:

економічні — землевіддача, земельна рентабельність, валова додана вартість на 1 га;

екологічні — вміст гумусу й поживних речовин, рівень еродованості, показники деградації та балансу органічної речовини;

соціальні — зайнятість, доходи населення, рівень розвитку сільських територій та інфраструктури [162, с. 24–25].

З огляду на глобальне значення земельного потенціалу України та необхідність узгодження економічних, екологічних і соціальних результатів його використання, стратегічні орієнтири мають передбачати:

а) підвищення продуктивності традиційного аграрного виробництва з одночасним забезпеченням ґрунтозахисних вимог;

б) розвиток органічного, нішевого та іншого виробництва з високою доданою вартістю, орієнтованого на вимогливі внутрішні й зовнішні ринки [162, с. 22].

Підвищення інтенсивності використання земельних ресурсів має здійснюватися не через механічне нарощування ресурсного навантаження на одиницю площі, а на основі технологічного оновлення, оптимізації структури

виробництва та підвищення віддачі земельного потенціалу. За попередніми розрахунками ННЦ «Інститут аграрної економіки», у 2024 р. валова продукція сільського господарства України становила 1 055,16 млрд грн у постійних цінах 2021 р., з яких 841,8 млрд грн припадало на рослинництво та 213,3 млрд грн — на тваринництво. За оцінками, у 2024 р. для сільськогосподарського використання в Україні було доступно менше 33 млн га земель унаслідок окупації, мінування та інших воєнних обмежень. Відповідно, розрахунковий обсяг валової сільськогосподарської продукції становив не менше 32 тис. грн у постійних цінах 2021 р. на 1 га доступних сільськогосподарських земель. Для порівняння, сільськогосподарський випуск ЄС у 2024 р. оцінювався Eurostat у 531,9 млрд євро, а використовувана сільськогосподарська площа у 2023 р. становила 156,2 млн га, що відповідає орієнтовно 3,4 тис. євро випуску на гектар. Пряме кількісне зіставлення цих двох величин слід здійснювати обережно через відмінність цінової бази та методології розрахунків, однак наведені показники підтверджують наявність значного невикористаного потенціалу підвищення економічної віддачі земельних ресурсів України.

Водночас зростання економічної землевіддачі не повинно досягатися шляхом виснаження ґрунтового потенціалу. Тому економічний результат використання землі необхідно коригувати на витрати, пов’язані з деградацією, ерозією, втратою гумусу, забрудненням, ущільненням ґрунтів та іншими негативними екологічними наслідками.

Раціональне землекористування має забезпечувати здатність земельного потенціалу до довгострокового відтворення та одночасно підтримувати достатню економічну результативність [172, с. 28]. Саме тому земельна політика повинна формуватися як складова загальнодержавної стратегії економічного розвитку, продовольчої безпеки та післявоєнного відновлення.

Земельні відносини охоплюють суспільні відносини щодо володіння, користування, розпорядження та управління землею на державному,

територіальному, господарському й внутрішньогосподарському рівнях [131, с. 4]. Відповідно, держава та територіальні громади відіграють особливу роль у забезпеченні збалансованого використання земельних ресурсів.

Управління землею має виходити з конституційного статусу землі та інших природних ресурсів, поєднуючи гарантії приватної власності із суспільною відповідальністю за збереження земельного потенціалу. Повноваження центральних і місцевих органів влади у сфері регулювання землекористування мають бути чітко розмежовані.

У сучасних умовах значення регуляторної та контрольної функцій держави додатково посилюється необхідністю післявоєнного відновлення земель, їх розмінування, оцінювання завданої шкоди, адаптації аграрного сектору до законодавства ЄС і забезпечення кліматичної стійкості.

Глобалізація та концентрація капіталу стимулюють укрупнення аграрного бізнесу, однак концентрація землекористування може супроводжуватися додатковими економічними й екологічними ризиками. Орієнтація великих товаровиробників переважно на найбільш прибуткові експортні культури здатна посилювати залежність аграрного сектору від кон’юнктури світових ринків та формувати дисбаланси у структурі сівозмін.

Тому перспективним напрямом розвитку залишається поєднання великотоварного виробництва з кооперативними, кластерними та контрактними моделями організації виробництва, перероблення й реалізації сільськогосподарської продукції.

Соціальний аспект земельних відносин полягає у необхідності справедливого розподілу економічних результатів використання землі між власниками, користувачами, працівниками, територіальними громадами та суспільством. Особливо важливим є недопущення ситуації, за якої зростання капіталізації земель не супроводжується відповідним підвищенням добробуту сільського населення.

Вирішення цієї проблеми потребує одночасного розвитку сільськогосподарської та несільськогосподарської зайнятості, диверсифікації

економіки сільських територій, підтримки малого й середнього підприємництва та формування локальних ланцюгів створення доданої вартості.

Таким чином, завершення інституційної трансформації земельних відносин в Україні має передбачати комплексне врегулювання питань власності та користування землею, удосконалення державного й корпоративного управління земельними ресурсами, підвищення економічної землевіддачі та забезпечення екологічної й соціальної збалансованості землекористування.

Екологізацію використання сільськогосподарських земель доцільно визначати як цілеспрямований процес реалізації взаємопов'язаних економічних, технологічних, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на попередження порушення природної рівноваги, мінімізацію негативного антропогенного впливу, збереження біологічного й ландшафтного різноманіття, відтворення родючості ґрунтів та створення екологічно безпечного середовища життєдіяльності населення.

Концептуальним підґрунтям відповідного підходу є парадигма сталого розвитку (sustainable development), яка передбачає задоволення потреб сучасного покоління без підриву можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. У земельних відносинах це означає необхідність узгодження поточного економічного результату з довгостроковою здатністю земельних і природних ресурсів до відтворення.

Сталий розвиток підприємства характеризує таку траєкторію його функціонування, за якої економічні результати узгоджуються із соціальними та екологічними обмеженнями. Оцінювання відповідного розвитку потребує системи економічних, соціальних та екологічних індикаторів.

Сталий розвиток сільських територій, своєю чергою, охоплює якісні зміни умов життя і господарської діяльності населення на основі збалансованого використання природно-ресурсного потенціалу,

диверсифікації зайнятості, розвитку інфраструктури та збереження природного середовища.

Отже, раціональне сільськогосподарське землекористування доцільно визначати як науково обґрунтоване використання земель сільськогосподарського призначення, спрямоване на досягнення високої економічної результативності з урахуванням якісного стану земель, конкретних природно-економічних умов та необхідності дотримання екологічних обмежень [174, с. 32].

При цьому раціональність землекористування не повинна ототожнюватися з максимально можливим господарським освоєнням кожної земельної ділянки. У сучасному трактуванні вона передбачає оптимальне, а не максимальне залучення земель до виробничого обороту, включаючи консервацію деградованих земель, відновлення природних угідь та формування екологічно збалансованої структури агроландшафтів.

Охорона земель являє собою систему правових, економічних, організаційних і технологічних заходів, спрямованих на попередження деградації, ерозії, забруднення, підтоплення, заболочування, засолення та інших негативних змін стану земель, а також на відновлення й підвищення їх родючості [56, 65, 72, 77, 78, 86, 112, 125, 254].

Управління земельними ресурсами аграрних підприємств охоплює формування структури землекористування, землевпорядкування, планування використання ділянок, оцінювання їх економічної та екологічної результативності, забезпечення охорони земель і відтворення продуктивних властивостей ґрунтів.

Раціональне використання й охорона земельних ресурсів охоплюють дві взаємопов’язані групи завдань:

- економіко-відтворювальні – попередження виснаження земель, підтримання та підвищення родючості, забезпечення економічно обґрунтованого використання земельного потенціалу;

- екологічні – попередження забруднення, деградації, ерозійних та інших деструктивних процесів.

Раціональне використання й охорона земель передбачають:

- оптимізацію розподілу земель між видами економічної діяльності відповідно до їх природної придатності та суспільної цінності;

- удосконалення структури ріллі, багаторічних насаджень, сіножатей, пасовищ, лісових та водних угідь;

- упровадження ґрунтозахисних систем землеробства, збалансованого удобрення та науково обґрунтованих сівозмін;

- раціональне застосування меліоративних заходів з урахуванням кліматичних змін та дефіциту водних ресурсів;

- застосування біологічних і технологічних методів відновлення родючості ґрунтів;

- розвиток науково обґрунтованих систем використання природних кормових угідь;

- екологічно обґрунтоване територіальне планування та розміщення інфраструктури;

- застосування еколого-економічного оцінювання земель при обґрунтуванні структури й спеціалізації аграрного виробництва [167, 193, 210, 230].

Для України характерною залишається надзвичайно висока частка ріллі у структурі сільськогосподарських угідь. В умовах повномасштабної війни до традиційних факторів деградації земель додалися мінування, фізичне пошкодження ґрунтового покриву, утворення вирв, забруднення паливно-мастильними матеріалами, важкими металами та залишками боєприпасів, руйнування меліоративної інфраструктури й тимчасове припинення господарського використання значних площ. Тому сучасна система управління земельними ресурсами має включати їх обстеження, розмінування, екологічну діагностику та відновлення.

Земля залишається базовою складовою природно-ресурсного потенціалу та головним просторовим і виробничим ресурсом сільського господарства. Особливе значення має ґрунтовий покрив як природне утворення, продуктивні властивості якого формуються протягом тривалого часу і можуть бути швидко погіршені внаслідок нераціональної господарської діяльності.

Тому перетворення структури земельних угідь не слід оцінювати лише за критерієм збільшення площі ріллі. На сучасному етапі пріоритетом є оптимізація землекористування — збереження продуктивних орних земель та поступове виведення з інтенсивного обробітку деградованих, ерозійно небезпечних і малопродуктивних площ.

Відповідно, перспективним напрямом є трансформація частини деградованої та сильноеродованої ріллі у природні кормові угіддя, лісові та інші екологічно стабілізуючі елементи агроландшафту. Це дозволить поєднати підвищення довгострокової продуктивності земель із відновленням екосистемних функцій, розвитком тваринництва та посиленням стійкості аграрного виробництва до кліматичних і воєнних ризиків.

1.3. Методичні засади визначення ефективності землекористування аграрних підприємств

У процесі формування виробничих завдань аграрні підприємства, зважаючи на сучасні умови ведення господарської діяльності, дедалі більше концентрують увагу на раціоналізації ресурсного забезпечення виробничих процесів. Особливого значення це набуває за умов кількісної обмеженості ресурсів, погіршення їх якісних характеристик, зростання вартості залучення та необхідності підвищення віддачі від кожної складової ресурсного потенціалу.

Місію функціонування сільськогосподарських товаровиробників в Україні доцільно розглядати у ширшому контексті — як забезпечення економічних, екологічних і соціальних потреб суспільства у достатньому обсязі якісної та безпечної продовольчої продукції. Досягнення стабільних і збалансованих результатів у довгостроковій перспективі потребує не лише поточного аналізу господарської діяльності, а й системного ретроспективного оцінювання тенденцій формування та використання ресурсного потенціалу. У цій системі особливе місце посідає раціональне й ефективне використання сільськогосподарських угідь як однієї з ключових складових ресурсної бази суб'єктів аграрного виробництва.

Земельні ресурси є базовим і просторово незамінним фактором аграрного виробництва, від якісного стану та ефективності використання якого значною мірою залежить виробничий потенціал аграрного сектору, рівень продовольчої безпеки та можливості формування експортного потенціалу держави. Земельний потенціал України залишається одним із найбільших у Європі. За останніми доступними міжнародними даними, у 2023 р. площа сільськогосподарських земель становила близько 41,31 млн га, що відповідало 71,3 % площі суші України, а площа ріллі — близько 32,92 млн га. Саме це формує значний виробничий потенціал аграрного сектору, однак його реалізація залежить не лише від площі земель, а й від рівня технологічного забезпечення, структури виробництва, стану ґрунтів, доступності капіталу, людських ресурсів, логістики та якості управління.

В економічній теорії до економічних ресурсів відносять ті фактори виробництва, доступність яких є обмеженою порівняно з потребами у їх використанні. Саме ця обмеженість зумовлює необхідність раціонального розподілу та забезпечення максимально можливої результативності їх використання. З цієї точки зору земля цілком обґрунтовано належить до економічних ресурсів, причому її специфіка є особливо виразною через абсолютну просторову обмеженість та неможливість штучного відтворення у натуральній формі.

Водночас земельні ресурси характеризуються не лише кількісною обмеженістю. Істотними є також обмеження щодо характеру й напрямів їх господарського використання, оскільки земля одночасно має виробничу, екологічну, соціальну, просторову, історико-культурну та суспільну цінність. Тому управління земельними ресурсами не може ґрунтуватися виключно на критеріях поточної економічної віддачі, а має враховувати довгострокові екологічні та суспільні наслідки землекористування [35].

Землями сільськогосподарського призначення відповідно до земельного законодавства України є землі, надані для виробництва сільськогосподарської продукції, здійснення сільськогосподарської науково-дослідної та навчальної діяльності, розміщення відповідної виробничої інфраструктури, а також інші землі, функціонально пов’язані з веденням сільського господарства.

До земель сільськогосподарського призначення відповідно до статті 22 Земельного кодексу України належать: а) сільськогосподарські угіддя — рілля, багаторічні насадження, сіножаті, пасовища та перелоги; б) несільськогосподарські угіддя, що використовуються для забезпечення сільськогосподарського виробництва, зокрема господарські шляхи й прогони, полезахисні лісові смуги та інші захисні насадження, землі під господарськими будівлями і дворами, а також інші земельні ділянки відповідного функціонального призначення.

Для остаточної редакції дисертації тут бажано посилатися не на вторинне джерело [65], а безпосередньо на чинну редакцію Земельного кодексу України.

За останніми доступними міжнародно зіставними даними, у 2023 р. площа сільськогосподарських земель України становила близько 41,31 млн га, або 71,3 % площі суші держави, з них близько 32,92 млн га припадало на ріллю. Це підтверджує надзвичайно високий рівень сільськогосподарського освоєння земельного фонду та водночас посилює вимоги до забезпечення

його раціонального, екологічно збалансованого й економічно ефективного використання.

Окремо варто врахувати, що міжнародна статистика FAO/World Bank показує практично стабільну облікову площу сільськогосподарських земель України на рівні 41,311 млн га у 2019–2023 рр., але це не означає незмінності фактично доступної для господарювання площі. Через окупацію, мінування, забруднення, руйнування меліоративних систем та інші наслідки війни фактична доступність і продуктивність земель суттєво відрізняються від їх кадастрової або статистично облікованої площі. Тому для сучасного дослідження доцільно розмежовувати три показники: облікову площу сільськогосподарських земель; площу ріллі та інших сільськогосподарських угідь; фактично доступну для безпечного й економічно доцільного використання площу в умовах воєнного стану. Саме таке розмежування зробить подальший аналіз землевіддачі, ефективності землекористування та ресурсного потенціалу значно точнішим.

Таблиця 1.1

Динаміка земельного потенціалу сільського господарства України у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2024 до 2021, %
Сільськогосподарські землі, млн га	41,3	28,0*	31,7*	32,7*	79,2
Рілля та перелоги, млн га	32,9	22,4*	25,2*	26,0*	79,0
Сіножаті та пасовища, млн га	7,5	4,3*	5,1*	5,3*	70,7
Частка ріллі та перелогів у сільськогосподарських землях, %	79,7	80,0	79,5	79,5	–
Скорочення доступної площі сільськогосподарських земель до 2021 р., млн га	–	13,3	9,6	8,6	–
Скорочення доступної площі ріллі та перелогів до 2021 р., млн га	–	10,5	7,7	6,9	–

** за даними Державної служби статистики України та FAO/OECD*

Дані табл. 1.1 свідчать, що у 2021–2024 рр. зміни земельного потенціалу аграрного сектору України визначалися передусім не традиційними процесами трансформації структури земельного фонду, а наслідками повномасштабної війни. Якщо у 2021 р. сільськогосподарські

землі, доступні для господарського використання, оцінювалися приблизно у 41,3 млн га, то у 2022 р. їх площа скоротилася до 28,0 млн га, або майже на третину. У 2023–2024 рр. унаслідок деокупації окремих територій, часткового відновлення виробничої діяльності та повернення земель до обробітку показник зріс відповідно до 31,7 та 32,7 млн га. Проте у 2024 р. доступний аграрний земельний фонд усе ще був приблизно на 8,6 млн га, або 20,8 %, меншим, ніж у 2021 р.

Зміни у використанні земель сільськогосподарського призначення відбуваються під впливом комплексу економічних, інфраструктурних, екологічних та інституційних чинників. Частина земель вилучається із сільськогосподарського обороту або змінює цільове призначення у зв’язку з розміщенням об’єктів загальнодержавного значення, транспортної та енергетичної інфраструктури, ліній зв’язку, трубопроводів, меліоративних систем, житлових і соціально-культурних об’єктів, об’єктів видобувної промисловості, а також унаслідок відчуження земельних ділянок для суспільних потреб, розширення природно-заповідного фонду та земель історико-культурного призначення [108].

Водночас після 2022 р. традиційні фактори трансформації земельного фонду доповнилися принципово новими обмеженнями, зумовленими повномасштабною війною. Тимчасова окупація територій, мінування та забруднення земель вибухонебезпечними предметами, фізичне пошкодження ґрунтового покриву, руйнування меліоративної, транспортної й енергетичної інфраструктури суттєво вплинули не стільки на формально обліковану площу сільськогосподарських земель, скільки на площу, фактично доступну для безпечного та економічно доцільного господарського використання.

У цих умовах подальше збільшення рівня розораності не може розглядатися як однозначно позитивний прояв інтенсифікації землекористування. Трансформація перелогів, пасовищ, сіножатей та інших екологічно стабілізуючих угідь у ріллю може забезпечувати короткострокове розширення виробничої бази рослинництва, однак одночасно посилювати

ерозійні процеси, погіршувати структуру агроландшафтів, скорочувати природну кормову базу тваринництва та створювати додаткове навантаження на ґрунтовий потенціал. Тому оптимізація структури земельних угідь має здійснюватися з урахуванням не лише поточної економічної віддачі, а й їх екологічного стану, продуктивного потенціалу та здатності забезпечувати відтворення родючості.

Структурні зміни земельного потенціалу безпосередньо пов’язані з трансформацією організаційної структури аграрного виробництва. У сучасній статистичній практиці основними категоріями виробників виступають підприємства та господарства населення, при цьому фермерські господарства враховуються у складі підприємств. У 2021–2024 рр. спостерігалося подальше посилення ролі підприємницького сектору, особливо у виробництві продукції рослинництва, тоді як частка господарств населення поступово скорочувалася.

Дані табл. 1.2 засвідчують суттєві структурні зрушення у виробництві сільськогосподарської продукції України. У 2021 р., який можна розглядати як останній повний довоєнний рік, загальний обсяг аграрної продукції становив 1 344,3 млрд грн у постійних цінах 2021 р. У 2022 р. внаслідок повномасштабної війни він скоротився до 1 004,2 млрд грн, або приблизно на 25,3 %. У 2023 р. відбулося часткове відновлення — до 1 115,5 млрд грн, однак у 2024 р. обсяг виробництва знову зменшився до 1 077,9 млрд грн, що на 19,8 % менше, ніж у 2021 р. У 2024 р. скорочення було зумовлене насамперед рослинництвом: його випуск знизився на 4,3 % порівняно з 2023 р., тоді як виробництво продукції тваринництва незначно збільшилося — на 0,3 %.

Визначальною структурною рисою аграрного виробництва залишається домінування рослинництва. Його частка в загальному обсязі продукції становила 82,3 % у 2021 р., 79,1 % у 2022 р., 81,1 % у 2023 р. та 80,4 % у 2024 р. Відповідно, на тваринництво припадало лише 17,7–20,9 %. Така структура підтверджує переважну орієнтацію аграрного сектору на використання

земельного потенціалу для виробництва продукції рослинництва, передусім зернових, олійних та технічних культур.

Таблиця 1.2

Динаміка та структура виробництва продукції сільського господарства України за основними категоріями господарств у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Продукція сільського господарства – усього, млн грн	1 344 276,1	1 004 178,3	1 115 463,0	1 077 943,2
у тому числі продукція рослинництва, млн грн	1 106 284,9	794 230,2	904 630,0	866 578,3
продукція тваринництва, млн грн	237 991,2	209 948,1	210 833,0	211 364,9
Частка продукції рослинництва, %	82,3	79,1	81,1	80,4
Частка продукції тваринництва, %	17,7	20,9	18,9	19,6
Підприємства – продукція сільського господарства, млн грн	931 624,7	672 143,3	782 637,5	766 000
частка підприємств у загальному виробництві, %	69,3	66,9	70,2	71,0
продукція рослинництва підприємств, млн грн	804 968,1	555 626,4	660 346,0	636 900
частка підприємств у виробництві продукції рослинництва, %	72,8	70,0	73,0	73,5
продукція тваринництва підприємств, млн грн	126 656,6	116 516,9	122 291,5	128 700
частка підприємств у виробництві продукції тваринництва, %	53,2	55,5	58,0	60,9
Господарства населення – продукція сільського господарства, млн грн	412 651,4	332 035,0	332 825,5	311 900
частка господарств населення у загальному виробництві, %	30,7	33,1	29,8	29,0
продукція рослинництва господарств населення, млн грн	301 316,8	238 603,8	244 284,0	≈229 700
частка господарств населення у виробництві продукції рослинництва, %	27,2	30,0	27,0	26,5
продукція тваринництва господарств населення, млн грн	111 334,6	93 431,2	88 541,5	≈82 600
частка господарств населення у виробництві продукції тваринництва, %	46,8	44,5	42,0	39,1

** складено за даними Державної служби статистики України*

Не менш показовими є зміни співвідношення між підприємствами та господарствами населення. У 2021 р. підприємства забезпечували 69,3 % загального обсягу сільськогосподарської продукції. У кризовому 2022 р. їх частка тимчасово зменшилася до 66,9 %, що значною мірою було пов’язано з

втратою виробничих потужностей і земельних ресурсів великих та середніх товаровиробників у південних і східних регіонах. Уже в 2023 р. частка підприємств зросла до 70,2 %, а у 2024 р. — приблизно до 71 %. Відповідно частка господарств населення скоротилася з 30,7 % у 2021 р. до приблизно 29 % у 2024 р. За оцінками сучасних досліджень, у середньому в 2022–2024 рр. підприємства формували близько 69,4 % загального аграрного випуску, а господарства населення — 30,6 %.

Ще більш виразною концентрація виробництва є у рослинництві. Частка підприємств у ньому збільшилася з 72,8 % у 2021 р. до 73,5 % у 2024 р., тоді як частка господарств населення скоротилася відповідно з 27,2 до 26,5 %. Це закономірно пов’язано з високою капіталомісткістю сучасного рослинництва, необхідністю використання значних земельних масивів, високопродуктивної техніки, сучасних технологій, систем зберігання та логістики, що створює переваги для організаційно й фінансово потужніших суб’єктів господарювання.

Найсуттєвіші структурні зміни протягом аналізованого періоду відбулися у тваринництві. Якщо у 2021 р. господарства населення забезпечували 46,8 % продукції тваринництва, то у 2022 р. їх частка скоротилася до 44,5 %, у 2023 р. — до 42,0 %, а у 2024 р. — вже до 39,1 %. Відповідно частка підприємств зросла з 53,2 до 60,9 %. Отже, протягом лише чотирьох років відбулося зміщення більш ніж на 7 відсоткових пунктів на користь корпоративного сектору. Офіційний статистичний ряд підтверджує саме таку тенденцію зменшення частки господарств населення у виробництві тваринницької продукції.

Зазначена тенденція має подвійний зміст. З одного боку, концентрація тваринницького виробництва в підприємствах сприяє технологічній модернізації, підвищенню продуктивності тварин, поліпшенню ветеринарного та санітарного контролю, стандартизації продукції й формуванню великих товарних партій. З іншого боку, скорочення виробничої ролі господарств населення послаблює традиційне джерело зайнятості та

доходів сільського населення і потребує створення альтернативних форм економічної активності у сільських територіях.

Виявлені структурні зміни безпосередньо впливають на формування та використання ресурсного потенціалу аграрного сектору. Посилення позицій підприємств означає подальшу концентрацію земельних, матеріально-технічних, фінансових та трудових ресурсів і створює передумови для зростання продуктивності їх використання. Проте економічний ефект такої концентрації залежить від дотримання екологічних обмежень землекористування, збереження родючості ґрунтів, забезпечення диверсифікованої структури виробництва та збалансованого розвитку сільських територій.

Таким чином, у 2021–2024 рр. аграрний сектор України характеризувався одночасним впливом двох взаємопов’язаних процесів: воєнного скорочення загального ресурсного та виробничого потенціалу і подальшої інституційної концентрації виробництва у секторі сільськогосподарських підприємств. Найбільш помітною ця концентрація стала у тваринництві, тоді як у рослинництві домінування підприємств було сформовано ще до початку повномасштабної війни. З огляду на це підвищення продуктивності використання ресурсного потенціалу має ґрунтуватися не на механічному нарощуванні масштабів виробництва та рівня розораності, а на оптимізації структури земельних і матеріально-технічних ресурсів, технологічній модернізації, відтворенні родючості ґрунтів і підвищенні величини створюваної доданої вартості на одиницю використаних ресурсів.

Слід визнати, що за часів незалежності виробництво продукції аграрного сектору економіки за даними Державної служби статистики України, не змогло досягти рівня 1990 року. (рис. 1.4).

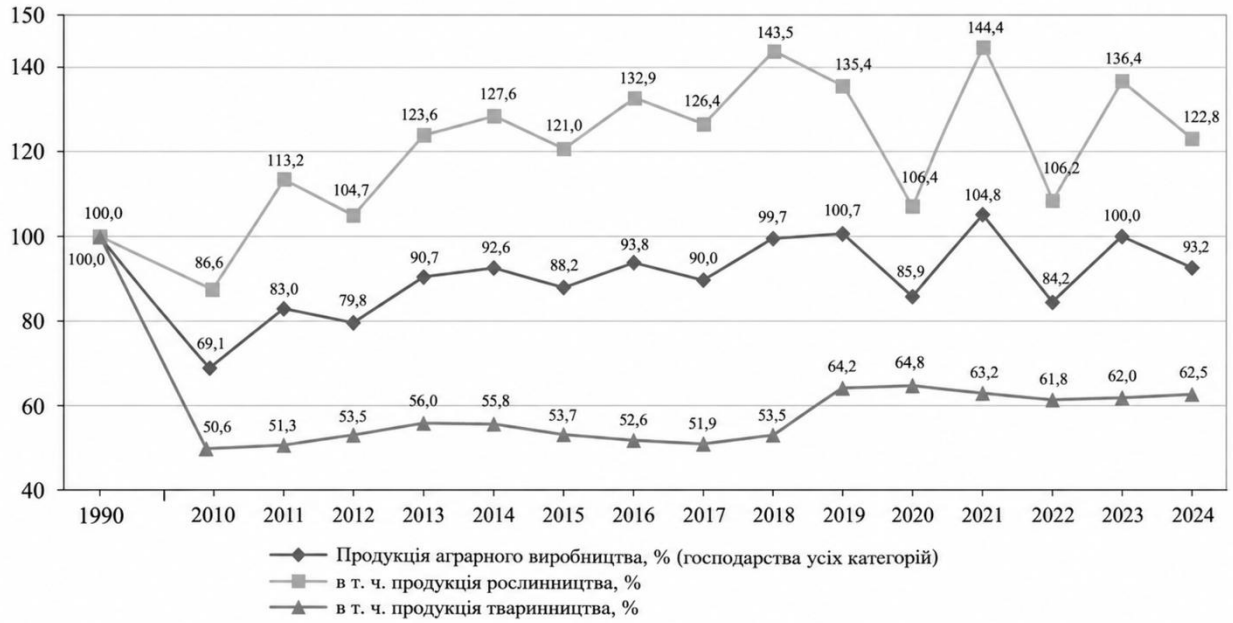

Рис. 1.4. Індекси сільськогосподарської продукції в порівнянні до значення 1990 р. (у постійних цінах 2021 р.)

** за даними Державної служби статистики України*

За досліджуваний період виробництво продукції тваринництва скоротилось майже вдвічі. Аналіз індексів сільськогосподарської продукції в порівнянні з попереднім періодом показує залежність аграрного сектору від природних чинників (рис. 1.5).

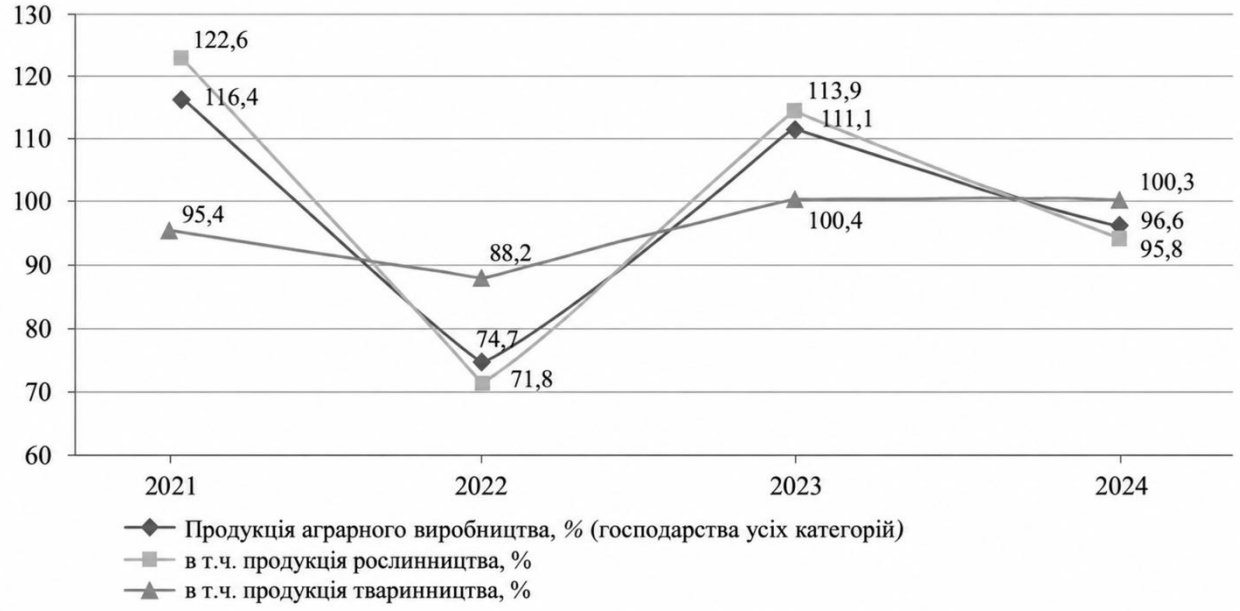

Рис. 1.5. Індекси сільськогосподарської продукції в порівнянні з попереднім роком (у постійних цінах 2021 р.)

** за даними Державної служби статистики України*

Аналіз обсягів виробництва сільськогосподарської продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь дає змогу оцінити інтенсивність використання земельних ресурсів та результативність їх залучення до виробничого процесу. У досліджуваному періоді простежується загальна тенденція до зростання вартісного обсягу продукції рослинництва на одиницю земельної площі у господарствах усіх категорій, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах і господарствах населення, при розрахунках у постійних цінах 2021 р.

Порівняння основних категорій товаровиробників свідчить, що господарства населення упродовж значної частини досліджуваного періоду характеризуються вищим обсягом виробленої продукції в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, ніж сільськогосподарські підприємства. Така особливість зумовлюється передусім відмінностями у структурі та спеціалізації виробництва. Господарства населення традиційно концентруються на більш трудомістких та інтенсивних видах продукції, а саме овочах, картоплі, плодово-ягідній продукції, окремих видах тваринницької продукції, що забезпечує вищу вартість результату в розрахунку на одиницю земельної площі.

Водночас сільськогосподарські підприємства переважно спеціалізуються на великотоварному виробництві зернових, олійних і технічних культур, для якого характерні значно більші масштаби землекористування, нижча трудомісткість та інша структура створення доданої вартості. Тому вищий показник виробництва на 100 га у господарствах населення не слід автоматично ототожнювати з вищою загальною економічною ефективністю землекористування.

Отже, показник виробництва продукції на 100 га сільськогосподарських угідь доцільно використовувати як характеристику землевіддачі та інтенсивності використання земельних ресурсів, доповнюючи його показниками рентабельності, продуктивності праці, капіталовіддачі, валової доданої вартості на 1 га, екологічного стану земель та витрат

ресурсів. Лише комплексне застосування зазначених індикаторів дає можливість об'єктивно оцінити результативність використання земельного потенціалу різними категоріями аграрних товаровиробників.

Таблиця 1.3

Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції у постійних цінах 2021 р. в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн

Показники	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Господарства усіх категорій							
Продукція сільського господарства – всього	881,9	1125,9	1154,5	1344,3	1004,2	1115,5	1077,9
у тому числі продукція рослинництва	632,5	866,5	904,4	1106,3	794,2	904,6	866,6
продукція тваринництва	249,4	259,5	250,2	238,0	209,9	210,8	211,4
Сільськогосподарські підприємства							
Продукція сільського господарства – всього	497,3	709,7	762,1	931,6	672,1	782,6	765,9
у тому числі продукція рослинництва	397,2	587,6	632,6	805,0	555,6	660,3	637,2
продукція тваринництва	100,1	122,1	129,5	126,7	116,5	122,3	128,7
Господарства населення							
Продукція сільського господарства – всього	384,6	416,3	392,5	412,7	332,0	332,8	312,1
у тому числі продукція рослинництва	235,3	278,9	271,8	301,3	238,6	244,3	229,4
продукція тваринництва	149,3	137,4	120,6	111,3	93,4	88,5	82,7

** за даними Державної служби статистики України*

Аграрне виробництво традиційно посідає вагоме місце в економіці України, виконуючи виробничу, продовольчу, соціальну та експортну функції. Його результативність визначається не лише обсягами використаних ресурсів, а й здатністю суб'єктів господарювання забезпечувати достатній рівень прибутковості за одночасного відтворення ресурсного потенціалу та підтримання стійкості виробничої діяльності.

Історичні статистичні дані свідчать, що у 1990 р. виробництво сільськогосподарської продукції характеризувалося високим рівнем рентабельності. Загалом по сільському господарству цей показник становив 42,6 %, у тому числі по продукції рослинництва — 98,3 %, по продукції тваринництва — 22,2 %. Водночас зазначені величини необхідно інтерпретувати з урахуванням особливостей тогочасної системи

ціноутворення, державної підтримки, структури витрат та методології бухгалтерського обліку. Тому пряме зіставлення показників рентабельності початку 1990-х років із сучасними даними без відповідних методологічних застережень є некоректним.

Подальша трансформація аграрного сектору була тісно пов'язана зі зміною земельно-майнових відносин. Документальне оформлення прав громадян на земельні частки (паї), розвиток орендних відносин і запровадження обов'язкового укладання договорів оренди із визначенням орендної плати посилили економічну визначеність земельного ресурсу. Земля дедалі більшою мірою почала розглядатися аграрними товаровиробниками не лише як природний фактор виробництва, а й як економічний ресурс, використання якого потребує відповідної компенсації власнику, довгострокового планування та оптимізації структури землекористування.

Формування орендної моделі землекористування створило додаткові стимули для концентрації земельних масивів, удосконалення сівозмін, підвищення технологічного рівня виробництва та більш раціонального використання земельного потенціалу. Разом із тим сам факт розвитку орендних відносин не може розглядатися як єдина причина зміни показників рентабельності. Їх динаміка визначалася комплексною взаємодією цінової кон'юнктури, рівня виробничих витрат, продуктивності ресурсів, державної підтримки, структури виробництва та методології обліку.

Особливо важливе значення для аналізу довгострокової динаміки рентабельності має реформування бухгалтерського обліку і фінансової звітності, яке відбулося на межі 1990-х і 2000-х років. Із запровадженням національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку були змінені форми річної фінансової звітності, порядок формування собівартості продукції та віднесення окремих видів витрат.

Зокрема, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати почали відображатися окремо від виробничої собівартості продукції

та списуватися безпосередньо на фінансовий результат звітного періоду. У результаті показники рентабельності виробництва окремих видів продукції після 2000 р. формувалися за іншою методологічною базою, ніж у попередні роки. Це означає, що частина поліпшення окремих фінансових індикаторів могла бути пов’язана не лише з реальним підвищенням економічної ефективності, а й зі змінами порядку класифікації та відображення витрат.

У зв’язку з цим під час аналізу рентабельності аграрного виробництва доцільно розмежовувати два аспекти. Перший характеризує фактичні економічні зміни — динаміку цін реалізації, собівартості, продуктивності праці, землевіддачі, капіталовіддачі та структури виробництва. Другий пов’язаний зі змінами методології бухгалтерського і статистичного обліку, які впливають на порівнянність показників у довгостроковому часовому ряді.

Крім того, у сучасному аналізі необхідно чітко розмежовувати рентабельність виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції, рентабельність операційної діяльності та рентабельність усієї діяльності підприємства. Це різні за економічним змістом показники, які характеризують різні рівні результативності господарювання. Перший відображає співвідношення прибутку від виробництва конкретного виду продукції та її виробничої собівартості; другий — ефективність операційної діяльності підприємства в цілому; третій — підсумковий фінансовий результат з урахуванням усіх доходів і витрат.

Таким чином, історична динаміка рентабельності аграрного виробництва має оцінюватися комплексно, з урахуванням одночасного впливу трансформації земельних відносин, зміни структури ресурсного забезпечення, ринкової кон’юнктури, державного регулювання та методології бухгалтерського обліку. Саме такий підхід дозволяє уникнути механічного порівняння показників різних періодів і більш обґрунтовано оцінити реальні зміни економічної ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств.

Таблиця 1.4

Рівень рентабельності виробництва підприємствами продукції сільського господарства

Вид продукції	2010	2015	2020	2021*	2022*	2023*	2024*
Продукція рослинництва							
Культури зернові та зернобобові	13,9	42,6	20,0	24,8	8,6	11,9	14,7
Буряк цукровий фабричний	16,7	27,7	−13,5	4,8	18,6	24,1	21,3
Соняшник	64,7	78,4	39,4	46,5	28,7	32,4	35,8
Картопля	62,1	24,6	11,0	13,6	9,2	12,5	15,1
Культури овочеві	23,5	32,0	8,0	10,9	6,7	12,8	16,4
Культури плодові та ягідні	**14,9**	**58,3**	**19,0**	**22,7**	**14,3**	**18,6**	**21,5**
Продукція тваринництва							
Велика рогата худоба на м’ясо	−35,9	−16,9	−24,2	−21,6	−28,9	−23,4	−18,7
Свині на м’ясо	−7,8	12,6	2,6	5,4	8,1	11,7	13,5
Птиця на м’ясо	−4,4	−5,4	−0,2	1,8	3,6	5,2	6,4
Молоко	17,9	12,7	20,4	23,5	18,2	21,7	24,6
Яйця	18,6	60,9	−19,2	−7,5	12,4	18,9	16,8

** за даними Державної служби статистики України*

Для аграрного сектору земля виступає одним із базових і просторово незамінних факторів виробництва, від кількісних та якісних характеристик якого значною мірою залежать масштаби, структура і результативність господарської діяльності. Проведений аналіз статистичних даних свідчить про довгострокову тенденцію до підвищення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції в розрахунку на одиницю земельної площі у порівняльних цінах. Це дає підстави констатувати зростання економічної віддачі земельних ресурсів, хоча її рівень формується під впливом не лише природної родючості, а й технологічного забезпечення, структури посівів, капіталомісткості виробництва, забезпеченості трудовими ресурсами та якості управлінських рішень.

У процесі дослідження обґрунтовано, що використання системи взаємопов’язаних показників ефективності дає змогу комплексно оцінювати механізм управління ресурсним забезпеченням фінансово-господарської діяльності як аграрного сектору економіки України в цілому, так і окремого суб’єкта господарювання. Така система показників дозволяє виявляти

відхилення фактичних результатів від запланованих або нормативних значень, встановлювати причини недостатньої результативності використання ресурсів, оцінювати ступінь впливу окремих факторів та обґрунтовувати напрями коригування управлінських рішень.

Особливе значення має ретроспективне дослідження показників використання сільськогосподарських угідь та факторів, що визначають їх динаміку. Воно дозволяє оцінювати не лише поточну результативність землекористування, а й стійкість сформованої моделі господарювання, її здатність забезпечувати відтворення земельного потенціалу та формування довгострокових економічних результатів.

У цьому контексті ефективність аграрного бізнесу доцільно пов’язувати не лише з отриманням стабільного доходу, а й зі здатністю забезпечувати приріст або збереження економічної цінності основних ресурсів, що використовуються у виробничому процесі. Стосовно земельних ресурсів це означає, що результативне господарювання має супроводжуватися не виснаженням земельного потенціалу, а підтриманням або підвищенням його продуктивних властивостей, ринкової привабливості та довгострокової дохідності.

Отже, підвищення цінності земель сільськогосподарського призначення для їх власників є закономірним наслідком ефективного використання земельного ресурсу, однак така цінність повинна формуватися не лише за рахунок поточного ринкового попиту чи зростання орендних ставок. Її економічна основа має ґрунтуватися на підвищенні землевіддачі, збереженні родючості ґрунтів, поліпшенні інфраструктурного забезпечення, стабільності прав користування та здатності земельної ділянки генерувати дохід у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ефективність використання земельних ресурсів доцільно розглядати як комплексну категорію, що поєднує економічну результативність, відтворення продуктивних властивостей землі, збереження її екологічної цінності та підвищення капіталізаційної привабливості для

власника і землекористувача. Саме такий підхід дозволяє пов’язати оцінювання ресурсного потенціалу з механізмами стратегічного управління розвитком аграрних підприємств.

Висновки до розділу 1:

1. Критичне узагальнення наукових підходів до визначення ролі та місця земельних ресурсів у функціонуванні аграрного виробництва та формуванні ресурсного потенціалу дало змогу виокремити їх ключові специфічні ознаки як базової складової ресурсного потенціалу аграрного підприємства. До них віднесено: природне походження земельних ресурсів; їх системоутворюючу роль у здійсненні сільськогосподарського виробництва; функціональну значущість наявного земельного потенціалу, що значною мірою визначає спеціалізацію, масштаби та особливості діяльності конкретного підприємства. Зазначена специфіка зумовлює, по-перше, підпорядкованість процесу використання землі природним і біологічним закономірностям, які не можуть повністю контролюватися суб’єктом господарювання; по-друге, безпосередній вплив землекористування на економічні параметри відтворювального процесу, оскільки саме на землі відбувається основна частина біологічних процесів формування сільськогосподарської продукції. Це обумовлює особливий характер планування виробництва, розподілу економічних і фінансових ресурсів, визначення обсягів та послідовності капіталовкладень у землю, а також організації відтворення живої й уречевленої праці в аграрному виробництві.

2. Обґрунтовано доцільність розгляду земель сільськогосподарського призначення як ключової складової ресурсного потенціалу аграрних підприємств із позицій факторної ефективності. У цьому контексті визначального значення набуває результативність використання земельних ресурсів, оскільки саме виробничі та економічні результати, одержані у

процесі створення сільськогосподарської продукції, формують передумови для відтворення авансованого капіталу, поновлення виробничо-комерційного циклу, інвестиційного забезпечення та подальшого економічного розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. Встановлено, що ефекти землекористування безпосередньо впливають на формування, відтворення та реалізацію ресурсного потенціалу підприємства, визначають його фінансові можливості та створюють підґрунтя для реалізації відповідних стратегій розвитку.

3. Доведено пріоритетність економічної складової при оцінюванні ефективності використання земельних ресурсів аграрних підприємств із одночасним урахуванням екологічного та соціального вимірів землекористування. Використання і відтворення земельних ресурсів розглянуто як взаємопов'язаний економіко-еколого-соціальний процес, у межах якого достатній рівень економічного результату формує фінансові можливості для реалізації природоохоронних заходів, відтворення родючості ґрунтів і забезпечення соціальних ефектів. Встановлено, що рівень економічної ефективності землекористування істотно залежить від товарної та галузевої спеціалізації підприємства, масштабів його діяльності, структури виробництва й інтенсивності використання ресурсів. Відповідно, критерієм раціональності землекористування визначено не максимізацію окремого результату, а збалансованість економічних, екологічних і соціальних ефектів у довгостроковій перспективі.

4. Удосконалено методичні підходи до оцінювання ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами на основі системи взаємопов'язаних показників. Обґрунтовано, що їх комплексне застосування дає змогу оцінювати стан і результативність механізму управління ресурсним забезпеченням фінансово-господарської діяльності як на рівні аграрного сектору загалом, так і окремого суб'єкта господарювання; своєчасно виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих або нормативних значень; встановлювати причини недостатньої ефективності та визначати напрями коригування управлінських рішень. Ретроспективне

дослідження показників використання сільськогосподарських угідь та факторів їх формування дозволяє оцінювати не лише поточну землевіддачу, а й стійкість моделі господарювання, здатність підприємства забезпечувати відтворення земельного потенціалу та приріст його економічної цінності. Встановлено, що зростання цінності земель сільськогосподарського призначення для власника має ґрунтуватися на підвищенні їх продуктивності, збереженні родючості, поліпшенні інфраструктурного забезпечення та здатності генерувати стабільний дохід у довгостроковому періоді.

5. Уточнено зміст раціонального використання земельних ресурсів як науково обґрунтованої організації використання земель сільськогосподарського призначення, спрямованої на досягнення високої економічної результативності з урахуванням їх якісних характеристик, природно-економічних умов, екологічних обмежень і необхідності відтворення продуктивних властивостей ґрунтів. Визначено, що раціональне землекористування не повинно ототожнюватися з максимальним залученням усіх земель до інтенсивного господарського обороту. Його зміст полягає в оптимальному використанні земель відповідно до їх природної придатності, цільового призначення та екологічного стану, включаючи консервацію деградованих і малопродуктивних ділянок, трансформацію структури угідь, застосування ґрунтозахисних технологій та відновлення родючості. Критерієм такого використання є забезпечення високої продуктивності земель за економічно обґрунтованих витрат ресурсів без погіршення їх екологічного стану та довгострокової господарської цінності.

РОЗДІЛ 2.
СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНТЕГРАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оцінка рівня ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами

Специфіка функціонування сучасних сільськогосподарських підприємств визначається прискоренням технологічних змін, цифровізацією виробничих процесів, поширенням точного землеробства, автоматизації, дистанційного моніторингу, сучасних систем управління ресурсами та інших інноваційних рішень. Їх упровадження супроводжується підвищенням вимог до професійного менеджменту, фінансового забезпечення та організаційної спроможності аграрних товаровиробників. Унаслідок цього технологічна модернізація найбільш активно відбувається у фінансово стійких підприємствах і великих інтегрованих аграрних структурах, які мають достатні інвестиційні можливості для реалізації капіталомістких технологічних проєктів.

Разом із тим високий технологічний потенціал аграрного виробництва не усуває проблеми недостатньої результативності використання окремих складових ресурсного потенціалу. Особливого значення набуває ефективність використання земельних ресурсів, оскільки саме земля залишається базовим і просторово незамінним фактором сільськогосподарського виробництва. Недостатня віддача земельного потенціалу може бути зумовлена не лише обмеженістю інвестицій, а й структурою їх спрямування. На практиці значна частина капіталовкладень аграрних підприємств концентрується на придбанні техніки, обладнання, систем зберігання та інших елементів матеріально-технічної бази, тоді як

інвестиції у відновлення родючості ґрунтів, меліорацію, протиерозійні заходи, поліпшення структури угідь та довгострокове відтворення земельного потенціалу можуть залишатися недостатніми.

Тривале поєднання високої інтенсивності використання сільськогосподарських земель із недостатнім фінансуванням заходів щодо збереження та відновлення їх продуктивних властивостей формує ризики погіршення якісного стану ґрунтів і зниження довгострокової землевіддачі. Тому резерви підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств доцільно пов’язувати не стільки з подальшим нарощуванням навантаження на земельні ресурси, скільки з підвищенням продуктивності їх використання, відновленням родючості та оптимізацією технологічних параметрів землекористування.

Підвищення якісних характеристик земельних угідь створює передумови для одержання більш стабільних урожаїв, покращення якісних параметрів продукції, скорочення питомих виробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на внутрішньому і зовнішніх ринках. Саме тому забезпечення економічно ефективного та екологічно збалансованого використання земельних ресурсів має розглядатися як один із ключових напрямів формування довгострокових конкурентних переваг аграрних товаровиробників.

Реалізація цього завдання потребує комплексного поєднання інвестиційних, технологічних та управлінських інструментів. Йдеться про залучення фінансових ресурсів для відновлення та поліпшення земель, упровадження ґрунтозахисних технологій, оптимізацію сівозмін, розвиток точного землеробства, моніторинг стану ґрунтів, раціональне застосування добрив і засобів захисту рослин, а також запровадження систем управління, орієнтованих не лише на поточне зростання виробничих результатів, а й на збереження продуктивного потенціалу земель у довгостроковій перспективі.

Особливості використання земельних ресурсів аграрними підприємствами визначаються також виробничою спеціалізацією,

структурою угідь і цільовим призначенням земель. Значна частина земельного потенціалу використовується у рослинництві, що зумовлює підвищене навантаження саме на орні землі. Водночас економічні стимули до здійснення довгострокових інвестицій у земельні ресурси істотно залежать від стабільності прав власності та користування, строків оренди, умов орендних договорів і можливості товаровиробника отримувати економічний результат від здійснених поліпшень протягом достатньо тривалого періоду.

У цьому аспекті попереднє твердження про те, що право приватної власності на сільськогосподарські землі в Україні було закріплене лише нещодавно, потребує уточнення. Принципова сучасна зміна полягала не у виникненні самого інституту приватної власності, а у запровадженні повноцінного ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення. Закон України № 552-IX набрав чинності 1 липня 2021 р., чим було відкрито ринок сільськогосподарських земель. На першому етапі, до 1 січня 2024 р., право їх придбання мали громадяни України з обмеженням до 100 га на одну особу. Із 1 січня 2024 р. можливість набувати сільськогосподарські землі у власність отримали також юридичні особи, створені за законодавством України та відповідно до встановлених законом вимог, при граничному обсязі до 10 тис. га.

Формування ринку земель створило принципово нові передумови для капіталізації земельного ресурсу, довгострокового планування та інвестиційної діяльності аграрних підприємств. Водночас сама поява ринку не гарантує автоматичного збільшення інвестицій у якість земель. Для цього необхідними залишаються захищеність прав власності та користування, доступність довгострокового фінансування, прозорість ринку, достовірна інформація про якісний стан земельних ділянок, розвиток інфраструктури та економічна мотивація землевласника й землекористувача до збереження родючості.

Масштаб ринкової трансформації поступово зростає. За даними Держгеокадастру, від початку функціонування ринку 1 липня 2021 р. до 3

березня 2026 р. було укладено 334,8 тис. договорів купівлі-продажу земель сільськогосподарського призначення загальною площею понад 1 млн га. При цьому у 2024 р., після допуску юридичних осіб до ринку, обсяги земельних трансакцій суттєво зросли.

Не менш важливим фактором трансформації системи управління земельними ресурсами стала земельна децентралізація. У 2020–2021 рр. було сформовано нову територіальну основу місцевого самоврядування, а громади отримали значно ширші повноваження щодо управління земельними ресурсами. Законодавчі зміни 2021 р. забезпечили передачу значної частини земель державної власності за межами населених пунктів у комунальну власність територіальних громад, розширили їх можливості щодо інвентаризації, просторового планування, зміни цільового призначення та контролю за використанням земель.

Отже, реформування земельних відносин, розвиток ринку сільськогосподарських земель та земельна децентралізація суттєво змінили інституційне середовище функціонування аграрних підприємств. Система землекористування поступово трансформувалася від переважно орендної моделі з обмеженим оборотом земель до більш повноцінної комбінації права власності, оренди, ринкових операцій і комунального управління земельними ресурсами. Це розширює можливості аграрних підприємств щодо довгострокового планування, формування стабільної ресурсної бази, залучення інвестицій та підвищення капіталізації бізнесу.

Водночас сучасні умови функціонування аграрного сектору вимагають врахування принципово нового чинника — повномасштабної війни. Тимчасова окупація частини територій, мінування, забруднення ґрунтів, фізичне пошкодження земель, руйнування меліоративної та логістичної інфраструктури істотно обмежили фактичну доступність земельного потенціалу та підвищили вартість його відтворення. Тому сучасне управління земельними ресурсами має поєднувати завдання підвищення економічної

віддачі з відновленням пошкоджених земель, їх розмінуванням, екологічною реабілітацією та підвищенням стійкості аграрного виробництва.

Україна при цьому продовжує характеризуватися надзвичайно високою концентрацією сільськогосподарських земель у структурі території. За даними FAO/World Bank, у 2023 р. сільськогосподарські землі займали 71,3 % площі суші країни, що підтверджує визначальне значення земельного потенціалу для функціонування національного аграрного сектору.

Таким чином, подальше підвищення ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами має ґрунтуватися на переході від переважно екстенсивного використання земельного потенціалу до інвестиційно-інноваційної моделі землекористування, яка передбачає зростання землевіддачі, відтворення родючості ґрунтів, екологізацію технологій, захищеність майнових прав та довгострокову економічну зацікавленість суб'єктів господарювання у збереженні цінності земельного ресурсу.

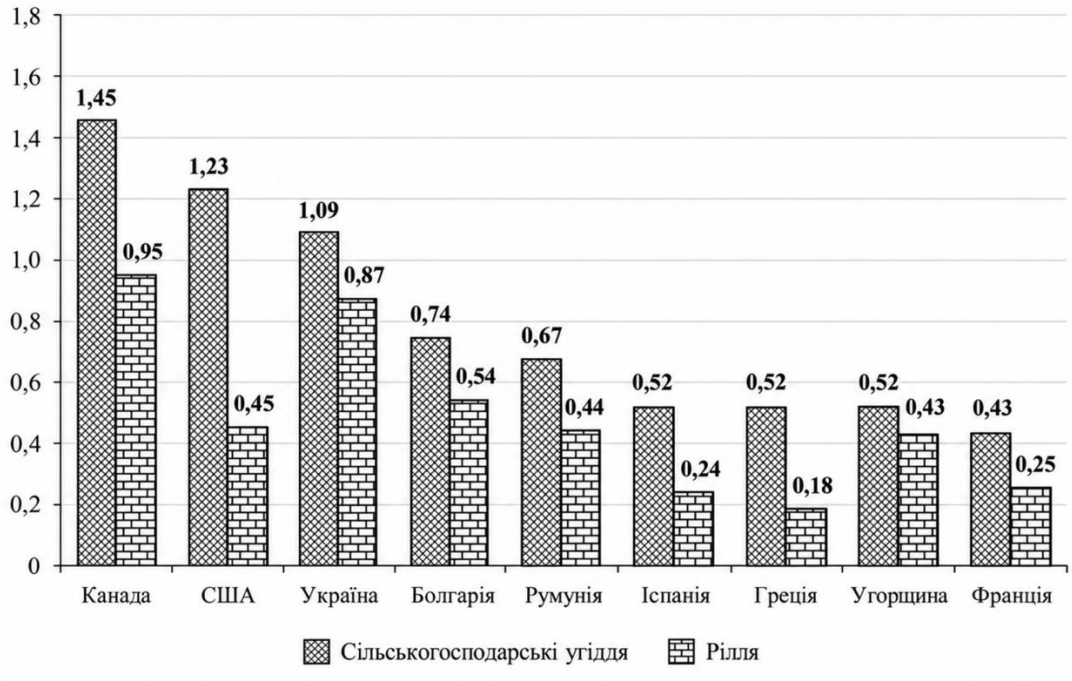

Рис. 2.1. Площа сільськогосподарських угідь та ріллі з розрахунку на одного жителя в окремих країнах світу та в Україні у 2023 р., га

Порівняно високий рівень забезпеченості населення України сільськогосподарськими угіддями формує важливу конкурентну передумову розвитку аграрного виробництва. За актуалізованими розрахунками, у 2023 р. на одного жителя України припадало близько 1,09 га сільськогосподарських угідь, у тому числі близько 0,87 га ріллі. Це істотно перевищує відповідні показники багатьох європейських країн і визначає особливу роль земельного ресурсу у формуванні виробничої спеціалізації вітчизняних аграрних підприємств.

Водночас значна площа земель у розрахунку на одного жителя сама по собі не є достатнім свідченням високої ефективності землекористування. Визначальне значення має результативність використання кожної одиниці площі, яка може оцінюватися через систему показників землевіддачі, урожайності, валової доданої вартості на гектар, рентабельності та екологічної стійкості виробництва.

Для рослинницьких підприємств одним із базових натуральних індикаторів продуктивності земель є врожайність сільськогосподарських культур. Саме цей показник відображає кількість продукції, одержаної з одиниці посівної площі, і дає можливість оцінити результат взаємодії природної родючості ґрунтів, рівня технологічного забезпечення, забезпеченості матеріальними ресурсами та якості управління виробничими процесами (рис. 2.2).

Проведене порівняння середньої врожайності основних сільськогосподарських культур свідчить, що Україна за низкою позицій поступається країнам-конкурентам. При цьому таке відставання не може пояснюватися виключно природно-кліматичними відмінностями, оскільки далеко не всі держави, які демонструють вищі показники продуктивності рослинництва, характеризуються сприятливішими агрокліматичними умовами. Це дає підстави пов’язувати відмінності у врожайності також із рівнем технологічного забезпечення виробництва, якістю менеджменту, інтенсивністю та структурою вкладень у земельні ресурси, застосуванням

сучасних систем землеробства, сортовим і насіннєвим забезпеченням, якістю агротехнологічних операцій та організацією використання ресурсного потенціалу.

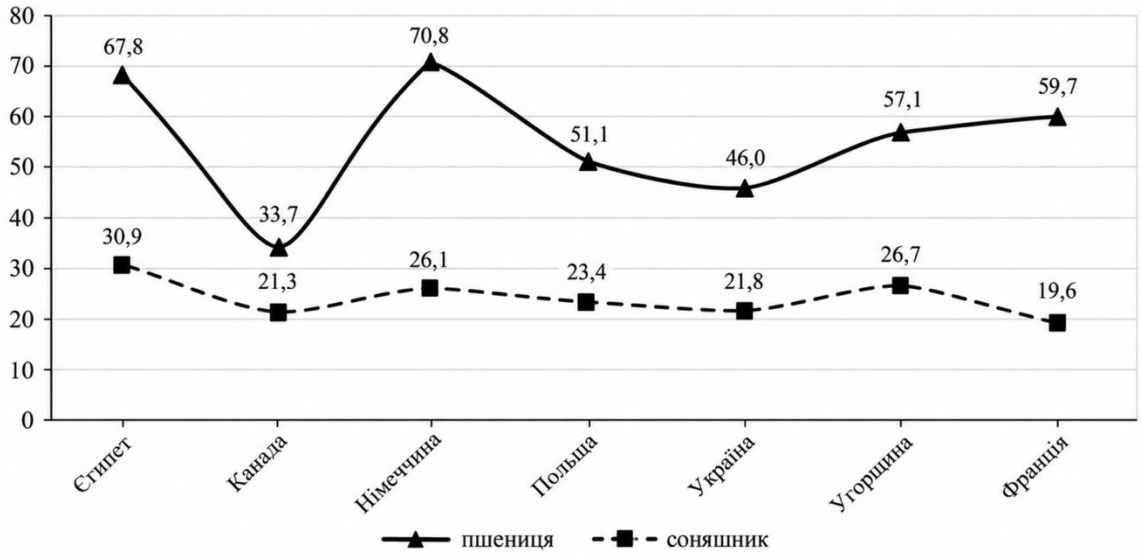

Рис. 2.2. Середня урожайність пшениці та соняшнику в Україні та окремих країнах світу у 2024 році, ц/га

Висока природна якість значної частини українських сільськогосподарських земель сама по собі не гарантує одержання максимальних виробничих результатів. Практика країн Європейського Союзу свідчить, що навіть за відносно менш сприятливих природних характеристик земель можливо забезпечувати вищу врожайність завдяки системному застосуванню сучасних технологій вирощування, високопродуктивної техніки, точного землеробства, збалансованого удобрення, якісного насіннєвого матеріалу, меліоративних заходів та довгострокових інвестицій у підтримання й відновлення родючості ґрунтів. Тому результативність використання землі необхідно розглядати як наслідок взаємодії природної родючості, технологічного рівня виробництва та якості управління земельними ресурсами.

Для великих аграрних підприємств України додатковим фактором технологічної модернізації є інтеграція до європейського агропродовольчого простору та необхідність відповідати встановленим вимогам до якості й

безпечності сільськогосподарської продукції [6, с. 76]. Орієнтація значної частини продукції на зовнішні ринки стимулює аграрні компанії вкладати кошти у модернізацію виробничих процесів, технічне переоснащення, контроль якості, цифровізацію та удосконалення технологій використання земельних ресурсів. Частина відповідних інвестицій має спрямовуватися на підтримання та поліпшення стану земельного фонду, оскільки саме від якості ґрунтів, технологічної дисципліни та структури землекористування значною мірою залежить довгострокова результативність аграрного виробництва.

Водночас розвиток аграрної структури України характеризується суттєвою неоднорідністю організаційних форм господарювання та масштабів землекористування. Як зазначає П. Музика, трансформація аграрної структури супроводжується змінами у співвідношенні різних категорій товаровиробників та істотною диференціацією землекористування сільськогосподарських підприємств [2, с. 47]. У сучасних умовах це проявляється одночасним функціонуванням великих інтегрованих аграрних структур, середніх підприємств, фермерських господарств і дрібних виробників, кожні з яких мають різні можливості щодо залучення капіталу, впровадження інновацій та здійснення інвестицій у довгострокове поліпшення земельних ресурсів.

Поряд з економічною результативністю важливим критерієм використання земельних ресурсів є екологічна ефективність землекористування. Посилення глобальної кліматичної політики, декарбонізація економічної діяльності та зростання вимог до екологічних характеристик виробництва поступово перетворюють цей аспект із додаткового на один із визначальних критеріїв конкурентоспроможності аграрної продукції. Для товаровиробників, орієнтованих на міжнародні ринки, дедалі більшого значення набуває відповідність технологічних процесів екологічним стандартам, зменшення вуглецевої інтенсивності виробництва та контроль впливу господарської діяльності на природне середовище.

Європейська кліматична політика та запровадження механізмів економічного регулювання вуглецевих викидів створюють додаткові стимули до переходу на екологічно орієнтовані технології [5]. Для аграрних підприємств це означає необхідність розглядати технологічні інвестиції не лише з позиції безпосереднього приросту виробництва, а й з урахуванням їх здатності скорочувати ресурсомісткість, негативний вплив на довкілля та довгострокові екологічні ризики. Особливого значення в цьому контексті набуває підтримання якісного стану основного природного ресурсу сільського господарства — земель і ґрунтового покриву.

Сучасний стан використання земельних ресурсів України характеризується низкою проблем, які свідчать про недостатню збалансованість економічних та екологічних пріоритетів. М. Паляничко звертає увагу на те, що порушення оптимального співвідношення різних видів угідь посилює водну та вітрову ерозію, спричиняє втрати гумусу, ущільнення ґрунтів, порушення балансу біогенних елементів, формування інших деградаційних процесів і збіднення біорізноманіття, що зрештою негативно позначається на продуктивності земель [3, с. 129].

Таким чином, екологічна ефективність використання земель має оцінюватися не лише через обсяги виробничого навантаження або величину отриманого економічного результату. Вона повинна враховувати здатність агроекосистеми підтримувати продуктивність у довгостроковому періоді, забезпечувати відтворення родючості, протидіяти деградації та зберігати екосистемні функції земельного ресурсу.

Сучасні індикатори екологічної ефективності дають змогу визначати рівень використання природних ресурсів та пов’язаних із ними екосистемних послуг [4, с. 26]. Водночас окремі показники не повною мірою відображають складні ландшафтно-екологічні процеси, що забезпечують формування екосистемних товарів і послуг та підтримують сільськогосподарське виробництво. Зокрема, кількісні індикатори можуть недостатньо враховувати наявні запаси природного капіталу, здатність екосистем до самовідновлення,

асиміляційний потенціал територій або можливості ґрунтів нейтралізувати частину негативних впливів господарської діяльності.

Тому оцінювання екологічної ефективності землекористування на рівні конкретного аграрного підприємства не може зводитися виключно до вимірювання прямого екологічного збитку. Воно має доповнюватися врахуванням локальних природних характеристик земельної ділянки — типу й гранулометричного складу ґрунту, рельєфу, рівня ерозійної небезпеки, водного режиму, вмісту органічної речовини, агрохімічного стану та інших властивостей, що визначають довгострокову продуктивність земельного ресурсу.

Однією із системних проблем розвитку аграрного сектору України тривалий час залишалося переважання екстенсивних елементів моделі сільськогосподарського виробництва та недостатня дієвість окремих механізмів аграрної політики. Це проявлялося у недостатності стимулів до технологічного оновлення виробництва, нерівномірному інвестиційному забезпеченні, недостатньому розвитку окремих форм агропромислової інтеграції та суттєвій диференціації можливостей товаровиробників щодо модернізації ресурсної бази.

У сучасних умовах зазначені проблеми доповнюються воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, мінуванням і забрудненням частини сільськогосподарських земель, руйнуванням виробничої та енергетичної інфраструктури, дефіцитом оборотного капіталу та істотним зростанням вартості окремих матеріально-технічних ресурсів. Усе це підвищує вимоги до ефективності використання наявного ресурсного потенціалу та посилює необхідність переходу від переважно кількісного розширення виробництва до підвищення його продуктивності.

З огляду на характер зазначених проблем важливим обмеженням забезпечення продовольчої безпеки та збалансованого розвитку аграрного сектору є недостатня ефективність окремих напрямів основної діяльності аграрних товаровиробників. Особливої уваги потребує тваринництво, у

якому структурні проблеми мають довгостроковий характер і пов’язані з високою капіталомісткістю, тривалішим виробничим циклом, значною залежністю від кормового забезпечення, ветеринарних витрат, енергії та стабільності ринків збуту.

Тому сучасним завданням є не лише забезпечення загальної прибутковості аграрних товаровиробників, а й подолання структурних диспропорцій агропродовольчого ринку, формування збалансованого співвідношення між рослинництвом і тваринництвом, розвиток внутрішньої переробки та узгодження структури виробництва з потребами внутрішнього споживання й експортними можливостями держави.

Найскладнішими залишаються структурні проблеми розвитку тваринницької галузі. Їх виникнення має комплексний характер і не може бути пояснене дією лише одного чинника. Упродовж тривалого періоду частина сегментів вітчизняного тваринництва характеризувалася недостатньою конкурентоспроможністю, високою собівартістю виробництва, недостатніми темпами технологічного оновлення та структурними змінами внутрішнього попиту.

Значним чинником формування собівартості продукції тваринництва залишаються витрати на корми. Їх частка оцінюється для молока на рівні 40–60 %, для виробництва яловичини та свинини — 65–75 %, м’яса птиці — 70–75 %, яєць — 50–65 % [146]. При цьому конкретна структура собівартості істотно залежить від технології виробництва, типу підприємства, цін на кормові компоненти та досліджуваного року.

Незалежно від конкретного співвідношення витрат кормова складова залишається одним із ключових факторів економічної ефективності тваринництва. Тому розвиток ринкової інфраструктури, удосконалення державних механізмів підтримки, технологічна модернізація тваринницьких комплексів та підвищення ефективності кормовиробництва мають розглядатися як взаємопов’язані елементи комплексного регулювання галузевих диспропорцій.

Польове кормовиробництво характеризується особливим місцем у структурі рослинництва, оскільки переважна частина його продукції використовується як проміжний ресурс безпосередньо всередині аграрного виробництва. Відповідно попит на кормові культури значною мірою має похідний внутрішньогалузевий характер і визначається чисельністю поголів'я, обсягами виробництва продукції тваринництва, структурою раціонів та технологією годівлі.

Тому скорочення виробництва продукції тваринництва закономірно спричиняє зниження потреби в частині кормових культур, зміну структури посівних площ та перерозподіл земель на користь інших видів рослинницької продукції. У свою чергу така реакція посилює структурні зміни в аграрному землекористуванні та здатна формувати довгострокові обмеження для подальшого відновлення тваринництва.

Проведений аналіз динаміки виробництва продукції тваринництва та кормової бази підтверджує наявність тісного взаємозв'язку між скороченням поголів'я і площами посівів кормових культур. У розрахунках коефіцієнт кореляції між відповідними показниками становить 0,965 для поголів'я великої рогатої худоби та 0,885 для поголів'я свиней. Такі значення свідчать про високу щільність зв'язку між масштабами тваринницького виробництва та структурою польового кормовиробництва.

Практично одночасна зміна цих показників без вираженого часового лагу може свідчити про швидке пристосування структури посівів до зміни внутрішньогалузевого попиту на корми. Водночас це засвідчує недостатнє використання довгострокових прогнозних моделей при формуванні виробничих програм і значну залежність структури землекористування від поточної кон'юнктури.

За таких умов рішення щодо місця кормових культур у системі сівозмін можуть набувати нестабільного характеру. Накладання відповідних коливань на зміни площ товарних культур формує структурні диспропорції між рослинництвом і тваринництвом та погіршує збалансованість міжгалузевих

потоків у сільському господарстві. У довгостроковому періоді це може призводити до подальшого скорочення ресурсних передумов для відновлення поголів'я та розвитку тваринницьких галузей.

Формування таких тенденцій значною мірою пов'язане з асиметрією економічної привабливості рослинницького та тваринницького виробництва, що складалася протягом тривалого часу. У попередні періоди рослинництво характеризувалося більш високою та стабільною рентабельністю, тоді як значна частина тваринницьких напрямів демонструвала нижчі результати.

Упродовж тривалого періоду саме рослинництво формувало основну частину економічного результату значної кількості аграрних підприємств та забезпечувало фінансові передумови для відтворення їх ресурсного потенціалу. Особливу роль відігравало розширення виробництва зернових, технічних та олійних культур, що пояснювалося їх високою товарністю, експортною орієнтацією, розвиненою інфраструктурою збуту та порівняно швидким оборотом капіталу.

Збільшення виробництва олійних культур є результатом не лише прагнення аграрних підприємств до підвищення поточної економічної результативності, а й структурних змін світового попиту. Сільське господарство дедалі більше виконує функцію постачальника сировини не лише для продовольчого ринку, а й для непродовольчої переробки, кормової, хімічної та енергетичної промисловості.

Зокрема, розвиток біоенергетики, виробництва рослинних олій, біопалива та інших продуктів глибокого перероблення формує додатковий попит на відповідні види аграрної сировини. Це спричиняє структурну трансформацію посівних площ та змінює економічні стимули товаровиробників.

Водночас подальше розширення виробництва олійних культур має оцінюватися з позицій допустимого рівня насичення сівозмін. Екстенсивне збільшення посівних площ без дотримання науково обґрунтованої періодичності повернення культур може посилювати фітосанітарні ризики,

виснажувати окремі елементи ґрунтового живлення, погіршувати водний режим та негативно впливати на довгострокову продуктивність земель.

Тому збільшення виробництва найбільш прибуткових культур не повинно розглядатися як самодостатній критерій ефективності використання ресурсного потенціалу. Економічна результативність короткострокового періоду має узгоджуватися із завданнями підтримання родючості ґрунтів, раціональної структури сівозмін та збереження виробничо-технологічного потенціалу підприємств.

Центральним чинником, що визначає структурні пропорції сільського господарства, залишається співвідношення економічної ефективності виробництва та реалізації продукції різних галузей і підгалузей. Для суб'єкта аграрного бізнесу отримання прибутку є необхідною передумовою відтворення авансованого капіталу, інвестиційного розвитку, модернізації ресурсної бази та забезпечення фінансової стійкості.

Разом із тим оцінювання економічної результативності аграрних підприємств не може обмежуватися лише показником поточної прибутковості. Важливими є здатність підприємства забезпечувати просте й розширене відтворення капіталу, підтримувати необхідний рівень ліквідності, оновлювати основні засоби, відтворювати земельний потенціал та фінансувати технологічний розвиток.

У вихідній редакції зазначалося, що близько третини сільськогосподарських підприємств були збитковими, а можливості розширеного відтворення мали менше 30 % досліджуваних підприємств. Також наводилася відмінність середнього рівня рентабельності у виробничій сфері та сфері обігу у 4,6 раза. Ці кількісні характеристики потребують актуалізації для сучасного періоду та не повинні переноситися до нової редакції без зазначення конкретного року і методики розрахунку.

Отже, аналіз ефективності аграрного виробництва має ґрунтуватися на сучасних статистичних даних та враховувати не лише співвідношення прибуткових і збиткових підприємств, а й структурні відмінності між

рослинництвом і тваринництвом, зміни виробничих витрат, цінову кон'юнктуру, воєнні ризики, доступність капіталу та спроможність суб'єктів господарювання забезпечувати відтворення ресурсного потенціалу. Саме комплексне врахування зазначених чинників дозволяє обґрунтовано оцінювати структурні зрушення аграрного сектору та визначати напрями підвищення його економічної й ресурсної стійкості.

Таблиця 2.2

Результати діяльності аграрних підприємств Харківської області у 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Підприємства, які одержали прибуток, % до загальної кількості	83,7	86,7	65,5	67,0	77,9
Підприємства, які одержали збиток, % до загальної кількості	16,3	13,3	34,5	33,0	22,1
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	7801,1	13 362,7	-540,0	-458,8	5386,8
Прибуток прибуткових підприємств, млн грн	8185,1	13 960,7	2812,5	2454,0	6969,2
Збиток збиткових підприємств, млн грн	383,9	598,0	3352,5	2912,7	1582,5
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	29,7	48,5	7,9	3,8	19,2
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	н/д*	41,6	-2,4	-1,5	12,9

** за даними Державної служби статистики України*

Безумовно, сукупність зазначених обставин не могла не зумовити трансформацію економічних процесів як у виробничій, так і в інфраструктурно-обслуговуючій сферах аграрного ринку, передусім у сільському господарстві. Проведене дослідження дає підстави сформулювати основні положення, що характеризують сучасний стан, закономірності та перспективні тенденції розвитку польового кормовиробництва.

По-перше, попит на продукцію польового кормовиробництва має переважно внутрішньогалузевий і значною мірою внутрішньогосподарський характер, оскільки основна частина вироблених кормів використовується безпосередньо у виробничому процесі тваринницьких підрозділів аграрних підприємств. Це формує пряму залежність масштабів і структури польового кормовиробництва від динаміки поголів'я та обсягів виробництва продукції тваринництва. Відповідно, кормовиробництво характеризується підвищеною чутливістю до структурних змін у сільському господарстві. За скорочення

економічної привабливості тваринницьких галузей саме кормові культури нерідко першими втрачають свої позиції у структурі посівних площ і сівозмін аграрних підприємств, поступаючись більш прибутковим товарним культурам. Передусім це стосується олійних культур, серед яких вагоме місце посідають соняшник і ріпак.

По-друге, розширення посівних площ під технічними, передусім олійними, культурами є не тільки результатом економічно раціональної реакції сільськогосподарських товаровиробників на кон'юнктуру внутрішнього та зовнішнього агропродовольчих ринків. Воно водночас відображає загальносвітові структурні зміни у використанні аграрної сировини. Сільське господарство дедалі більше виконує функцію постачальника ресурсів не лише для продовольчої промисловості, а й для виробництва біопалива, технічних олій, компонентів хімічної промисловості та інших видів непродовольчої переробки. У зв'язку з цим економічна цінність аграрної сировини зростає не тільки в контексті забезпечення продовольчої безпеки, а й у системі формування енергетичної та ресурсної стійкості національної економіки.

По-третє, тривале скорочення масштабів виробництва окремих видів тваринницької продукції в Україні зумовлене комплексом економічних, технологічних та організаційних причин, серед яких особливе місце посідають висока собівартість виробництва, значна ресурсомісткість, необхідність довгострокових капіталовкладень та нерівномірна конкурентоспроможність окремих видів продукції. Наслідком цього стало істотне коригування товарної структури не лише сільського господарства загалом, а й рослинництва зокрема. Зменшення внутрішнього попиту на корми сприяло перерозподілу посівних площ на користь культур із вищою поточною економічною віддачею та кращими можливостями реалізації на внутрішньому і зовнішніх ринках.

По-четверте, формування товарної політики частини аграрних підприємств на основі переважного використання принципу планування від

досягнутого зумовлює підвищену мінливість управлінських рішень щодо обсягів виробництва тваринницької продукції та кормів. Недостатнє використання довгострокового прогнозування попиту, сценарного планування і методів оцінювання міжгалузевих пропорцій призводить до коливань структури виробництва. У результаті посилюється дисбаланс між рослинницькими і тваринницькими галузями, погіршується узгодженість між обсягами кормовиробництва та потребами тваринництва, а також скорочуються ресурсні передумови для його подальшого відновлення й стабільного розвитку.

По-п’яте, недосконаліть окремих елементів агрономічної та техніко-технологічної політики аграрних підприємств може спричиняти втрати якості сільськогосподарської сировини продовольчого призначення та недостатню реалізацію її потенційної вартості. Водночас частина продукції, яка за якісними характеристиками не повною мірою відповідає вимогам продовольчих ринків, за умови дотримання ветеринарно-санітарних і технологічних вимог може бути використана у кормових цілях. Це формує певний внутрішній резерв розвитку кормової бази на початкових етапах відновлення тваринництва, зокрема за рахунок зернофуражних культур і побічної продукції рослинництва.

Узагальнення зазначених положень дає підстави стверджувати, що забезпечення збалансованого розвитку тваринництва потребує наукового обґрунтування та практичного впровадження комплексу організаційно-економічних, агрономічних та інженерно-технічних рішень щодо формування потужної й економічно ефективної кормової бази. Вона має виступати одним із ключових каталізаторів відновлення тваринницьких галузей, не створюючи при цьому критичних обмежень для товарної спеціалізації рослинництва, яка в сучасних умовах значною мірою забезпечує фінансову стійкість аграрних підприємств.

У цьому контексті особливої актуальності набуває технологічна складова формування потенціалу польового кормовиробництва. Йдеться

передусім про впровадження прогресивних агротехнологій, підвищення урожайності кормових культур, удосконалення систем удобрення і сівозмін, застосування високопродуктивного насіннєвого матеріалу, точного землеробства, оптимізацію строків та способів проведення технологічних операцій. Реалізація таких заходів повинна забезпечувати необхідні обсяги кормової продукції відповідно до потреб тваринництва навіть за обмеження або скорочення площ, відведених під кормові культури.

Таким чином, інтенсифікація польового кормовиробництва повинна відбуватися переважно за рахунок підвищення продуктивності одиниці площі та результативності використання сукупного ресурсного потенціалу, а не шляхом механічного розширення посівів кормових культур. Такий підхід дозволяє одночасно зберігати економічно вигідну спеціалізацію рослинництва та створювати необхідну ресурсну основу для збільшення виробництва продукції тваринництва.

Застосування сучасних технологій у польовому кормовиробництві є одним із ключових інструментів вирішення зазначеного завдання. Результати дослідження дають підстави стверджувати, що формування кормової бази, достатньої для забезпечення інтенсивного розвитку тваринництва, є цілком досяжним за умови раціонального поєднання земельних, матеріально-технічних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. При цьому рівень технологічної прогресивності виробництва кормів рослинного походження безпосередньо визначається станом та ступенем реалізації ресурсного потенціалу аграрного підприємства, його інвестиційними можливостями, якістю управління й здатністю впроваджувати технологічні інновації.

Проблема відновлення і подальшого розвитку вітчизняного тваринництва залишається складною та багатокомпонентною. Однією з її базових суперечностей є асиметрія економічної ефективності між окремими галузями агропромислового виробництва. Вища привабливість вкладення капіталу в окремі напрями рослинництва порівняно з капіталомісткими і

технологічно складними тваринницькими виробництвами обмежує мотивацію підприємств до спрямування інвестицій у тваринницьку галузь.

Така ситуація поглиблює структурний дисбаланс між основними галузями сільського господарства та ускладнює формування стабільної моделі його довгострокового розвитку. Її наслідками можуть бути порушення міжгалузевих потоків сировини й ресурсів, скорочення внутрішньої кормової бази, зниження завантаження потужностей переробної промисловості та послаблення можливостей збалансованого забезпечення внутрішнього ринку агропродовольчою продукцією.

У кінцевому підсумку структурні диспропорції між рослинництвом і тваринництвом впливають не лише на економічні результати окремих підприємств, а й на параметри продовольчої безпеки держави. Збалансована структура аграрного виробництва необхідна для формування достатньої пропозиції основних продуктів харчування, стабілізації внутрішнього ринку, раціонального використання побічної продукції рослинництва, відтворення органічної речовини ґрунтів та підтримання замкнених виробничих циклів у сільському господарстві.

Водночас навіть усунення проблем, пов’язаних зі збутовою стадією функціонування ринків продукції тваринництва, саме по собі не гарантує високої економічної ефективності галузі. Формування її цінової конкурентоспроможності значною мірою розпочинається ще на стадії ресурсного забезпечення виробництва, де одну з визначальних ролей відіграє стан кормової бази. Якість, поживність, доступність і собівартість кормів безпосередньо впливають на продуктивність тварин, тривалість виробничого циклу, витрати на одиницю продукції та кінцевий фінансовий результат.

При цьому підвищення результативності формування кормової бази не повинно здійснюватися шляхом такого перерозподілу земельних ресурсів, який суттєво погіршував би сформовану товарну спеціалізацію рослинництва та фінансові результати аграрних підприємств. Відтак ключовим напрямом є пошук оптимальної пропорції між товарним рослинництвом і

кормовиробництвом, за якої зберігається прибутковість рослинницьких галузей та одночасно створюються необхідні передумови для відновлення й інтенсивного розвитку тваринництва.

Саме тому основним засобом розвитку польового кормовиробництва як каталізатора відновлення тваринницьких галузей має стати технологічна інтенсифікація, спрямована на збільшення виходу кормових одиниць, перетравного протеїну та інших поживних речовин з одиниці площі, підвищення якості кормової сировини, скорочення втрат під час вирощування, заготівлі та зберігання кормів, а також на раціональне використання побічної продукції рослинництва. Відповідна модель дозволяє мінімізувати конфлікт між потребами товарного рослинництва та кормовиробництва і забезпечує більш збалансоване використання земельного та сукупного ресурсного потенціалу аграрних підприємств.

Таким чином, формування ефективної кормової бази доцільно розглядати не як ізольоване завдання окремої підгалузі рослинництва, а як елемент інтегрованого управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства. Її розвиток має бути узгоджений зі структурою землекористування, спеціалізацією підприємства, перспективними обсягами виробництва продукції тваринництва, фінансовими можливостями, системою сівозмін та довгостроковими параметрами відтворення земельних ресурсів.

У контексті подальшого виявлення тенденцій та оцінювання ступеня реалізації ресурсного потенціалу аграрного сектору доцільно перейти до аналізу питомих показників виробництва основних видів агропродовольчої продукції в розрахунку на одну особу. Таке оцінювання дозволяє зіставити динаміку виробничого потенціалу з демографічними параметрами, визначити зміни рівня продовольчого забезпечення та встановити структурні тенденції розвитку основних галузей сільського господарства (табл. 2.3).

Розрахунок обсягів виробництва основних видів продовольчої продукції у розрахунку на одну особу та їх зіставлення з мінімальними і раціональними нормами споживання дає змогу оцінити не лише загальний

рівень продовольчого забезпечення, а й структурну збалансованість аграрного виробництва. Проведений аналіз свідчить, що найбільш проблемними залишаються окремі види продукції тваринного походження, передусім м’ясо та молоко. За цими позиціями фактичні обсяги виробництва на одну особу не забезпечують стійкого досягнення раціональних норм харчування, що підтверджує наявність структурних диспропорцій між рослинницькими і тваринницькими галузями аграрного сектору.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в розрахунку на одну особу в Україні

Продукція	Роки									2024 р. до 1990 р., %
	1990	2000	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
Зернові та зернобобові культури, кг	983	497	856	1242	1485	2089	1567	1795	1670	169,9
Соняшник, кг	50	70	148	190	236	398	329	383	323	646,0
Цукрові буряки (фабричні), кг	853	268	300	410	366	264	289	394	320	37,5
Картопля, кг	322	403	408	531	551	519	608	642	573	178,0
Овочі, кг	128	118	177	215	224	241	218	249	229	178,9
Плоди та ягоди, кг	56	30	38	41	46	54	58	60	55	98,2
М’ясо (у забійній масі), кг	84,0	33,8	44,9	46,9	54,9	59,2	64,2	70,2	70,4	83,8
Молоко, кг	472,3	257,4	245,2	242,5	258,9	211,7	225,9	223,2	216,0	45,7
Яйця, шт.	314	179	372	409	456	342	347	342	343	109,2

Джерело: за даними Державної служби статистики України

Водночас рівень фактичного споживання продовольства не можна безпосередньо ототожнювати з фізичними обсягами його виробництва. На нього впливають платоспроможність населення, рівень і структура доходів, динаміка роздрібних цін, зовнішньоторговельні потоки, структура експорту та імпорту, а також доступність окремих видів продукції для різних груп споживачів. Зокрема, навіть за достатнього сукупного виробництва окремих видів агропродовольчої продукції низька купівельна спроможність може обмежувати її фактичне споживання населенням. Водночас експортна орієнтація частини аграрних товаровиробників зумовлює спрямування значних обсягів конкурентоспроможної продукції на зовнішні ринки. Проте детальне дослідження зазначених чинників виходить за межі предмета цієї

роботи.

У контексті оцінювання результативності реалізації ресурсного потенціалу аграрних підприємств більшого значення набуває дослідження їх фінансової стійкості та здатності формувати позитивний фінансовий результат. Саме прибутковість створює передумови для простого та розширеного відтворення авансованого капіталу, оновлення матеріально-технічної бази, фінансування технологічних інновацій, підтримання продуктивних властивостей земельних ресурсів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб’єктів аграрного бізнесу.

Відповідно, важливим напрямом подальшого аналізу є визначення динаміки кількості та питомої ваги прибуткових і збиткових аграрних підприємств. Таке зіставлення дає можливість оцінити не лише середній фінансовий результат галузі, який може формуватися під впливом обмеженого кола великих і високоприбуткових підприємств, а й реальний масштаб поширення фінансової нестійкості серед сільськогосподарських товаровиробників.

Особливого значення цей аналіз набуває в сучасних умовах, коли на фінансові результати аграрних підприємств одночасно впливають коливання цін на матеріально-технічні ресурси та сільськогосподарську продукцію, зміни логістичних витрат, доступність кредитного й інвестиційного капіталу, воєнні ризики, втрата частини земельного та виробничого потенціалу, а також нерівномірність адаптаційних можливостей підприємств різних розмірів і спеціалізації.

Проведене зіставлення статистичних показників дає підстави стверджувати, що прибуткові аграрні підприємства впродовж досліджуваного періоду характеризувалися більш повним рівнем реалізації наявного виробничого потенціалу. Це підтверджується, зокрема, вищими обсягами виробництва валової продукції у постійних цінах та кращими результатами використання ресурсного забезпечення. Відповідно, доходи прибуткових підприємств у середньому на 21–47 % перевищували аналогічні

показники збиткових суб’єктів господарювання, що закономірно відображалося на рівні рентабельності виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.

Водночас негативною тенденцією є скорочення розриву між прибутковими та збитковими підприємствами за рівнем економічної ефективності. Причому таке зближення відбувається не стільки внаслідок зменшення масштабів збитковості слабших підприємств, скільки через зниження рівня рентабельності у тих суб’єктів господарювання, які традиційно демонстрували кращі фінансові результати. Це свідчить про посилення впливу несприятливих економічних умов, зростання ресурсних і трансакційних витрат, обмеженість інвестиційних можливостей та недостатню гнучкість управлінських рішень. У сукупності зазначені чинники звужують можливості аграрних підприємств щодо накопичення капіталу, модернізації ресурсної бази та повноцінної реалізації виробничого й економічного потенціалу.

За результатами дослідження встановлено, що мобілізація ресурсного потенціалу аграрного підприємства як сукупності наявних і потенційних виробничих можливостей проявляється насамперед у досягненні певного обсягу виробництва продукції. Однак сам по собі приріст виробництва не може розглядатися як достатній критерій ефективності. Його необхідно співвідносити з обсягом і структурою ресурсів, додатково залучених для отримання відповідного результату.

Тому економічну ефективність функціонування ресурсного потенціалу доцільно оцінювати через співвідношення приросту економічного результату та додаткових витрат, пов’язаних із мобілізацією окремих складових потенціалу. Такий підхід дає змогу визначити, якою мірою залучення додаткових земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових або інформаційних ресурсів забезпечує приріст обсягів виробництва, доходу, прибутку чи доданої вартості.

У цьому контексті важливим є не лише визначення фактичного рівня

ефективності використання ресурсного потенціалу, а й формування розрахункового, нормативного або потенційно досяжного рівня. Саме такий показник може використовуватися як цільовий орієнтир у системі управління підприємством та як база для порівняння фактичних результатів із потенційно можливими.

Різниця між фактичним і досяжним рівнями ефективності може розглядатися як резерв підвищення результативності використання ресурсного потенціалу. Її величина характеризує ступінь недовикористання наявних можливостей підприємства та дає змогу конкретизувати напрями управлінського впливу: оптимізацію структури ресурсів, підвищення продуктивності праці, зростання землевіддачі, удосконалення техніко-технологічного забезпечення, скорочення непродуктивних витрат, поліпшення організації виробництва та раціоналізацію структури капіталу.

Таким чином, управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства має ґрунтуватися не лише на оцінюванні абсолютних обсягів виробництва або прибутку, а на зіставленні фактично одержаного результату з його потенційно можливим рівнем за наявної або оптимізованої структури ресурсів. Це створює методичну основу для визначення невикористаних резервів, обґрунтування цільових параметрів розвитку та підвищення економічної ефективності функціонування підприємства.

2.2. Ефективність землекористування аграрних підприємств за різних напрямів галузевої та товарної спеціалізації

Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки, що відбувається в умовах поглиблення міжнародної економічної інтеграції, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, технологічної трансформації та зростання невизначеності зовнішнього середовища, актуалізує необхідність забезпечення ефективного розвитку

підприємницьких структур агробізнесу. У процесі тривалих трансформацій значна частина сільськогосподарських підприємств зіткнулася з проблемами фінансової нестійкості, обмеженого доступу до інвестиційних і кредитних ресурсів, недосконалості окремих організаційно-економічних механізмів господарювання та недостатньої адаптивності систем управління до змін ринкового середовища. За таких умов особливої актуальності набуває забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку аграрних підприємств на основі визначення перспективних напрямів їх діяльності, підвищення результативності використання ресурсного потенціалу та розроблення комплексу заходів щодо зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку.

Незважаючи на значну кількість наукових праць вітчизняних дослідників, присвячених проблематиці ефективності функціонування аграрних підприємств, подальшого теоретичного та методичного обґрунтування потребують питання визначення пріоритетних напрямів їх розвитку з урахуванням регіональної специфіки, особливостей ресурсного забезпечення, виробничої спеціалізації та умов функціонування локальних аграрних ринків. Особливого значення набуває пошук таких управлінських рішень, які забезпечували б не лише зростання обсягів виробництва, а й підвищення економічної віддачі залучених ресурсів, фінансову стійкість підприємств і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сучасні умови господарювання характеризуються підвищеним рівнем невизначеності та ризику, що безпосередньо позначається на параметрах виробничо-господарської діяльності та ускладнює досягнення стабільних результатів.

Ефективність в аграрному секторі економіки трактується як результативність певного процесу або виду діяльності, що визначається співвідношенням між отриманим результатом та витратами чи ресурсами, використаними для його досягнення [2, с. 440]. З огляду на специфіку сільськогосподарського виробництва доцільно розмежовувати технологічну,

економічну та соціальну ефективність, які характеризують різні аспекти використання ресурсного потенціалу підприємства.

Технологічна ефективність відображає ступінь результативності використання виробничих факторів у натурально-речовій формі та проявляється через урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тварин, вихід продукції з одиниці земельної площі або на одиницю використаних матеріальних ресурсів. Економічна ефективність характеризує співвідношення отриманих економічних результатів із витратами на їх досягнення та передбачає максимізацію результату за наявного ресурсного забезпечення або одержання необхідного результату за мінімально можливих витрат. Соціальна ефективність пов’язана з результатами функціонування підприємства для працівників, сільських територій та суспільства загалом.

Економічна ефективність, таким чином, відображає сукупний вплив численних факторів на результати фінансово-господарської діяльності підприємства та дає можливість оцінити якість використання наявного ресурсного потенціалу. У процесі сільськогосподарського виробництва здійснюється залучення і споживання земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів, раціональне поєднання яких має забезпечувати одержання необхідних виробничих та економічних результатів, створювати передумови для відтворення авансованого капіталу та задоволення економічних інтересів учасників господарської діяльності.

Відтак будь-який виробничий процес характеризується одночасною наявністю двох взаємопов’язаних складових — використанням певного обсягу ресурсів та отриманням відповідного результату. Однак однаковий або близький рівень ресурсного забезпечення не гарантує однакових результатів діяльності. За тотожних обсягів залучених земельних, трудових або матеріально-технічних ресурсів окремі підприємства можуть отримувати суттєво різні обсяги продукції, доходу та прибутку. Це свідчить про відмінності у якості управління, технологічному рівні виробництва, структурі

ресурсів, спеціалізації, організації праці та здатності підприємства реалізовувати наявний потенціал.

Отже, рівень результативності виробничо-господарської діяльності значною мірою визначається не лише абсолютною величиною ресурсів, а й оптимальністю їх співвідношення та якістю взаємодії основних складових виробничо-ресурсного потенціалу. Особливого значення набуває узгодженість земельного, трудового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення з масштабами виробництва та реалізації окремих видів сільськогосподарської продукції. Саме збалансованість структури ресурсів створює передумови для підвищення їх продуктивності та забезпечення стабільних фінансових результатів.

У процесі трансформації економічних, фінансових та правових умов господарювання в аграрному секторі набули розвитку різноманітні організаційно-правові форми підприємств ринкового типу. Вони відрізняються формами власності, масштабами землекористування, структурою виробництва, спеціалізацією, територіальним розміщенням, рівнем капіталізації, доступом до фінансових ресурсів та можливостями технологічної модернізації. Відповідно, ефективність реалізації ресурсного потенціалу таких підприємств також суттєво диференціюється.

Для визначення характеру цієї диференціації в дослідженні здійснено розподіл підприємств рослинницького та тваринницького напрямів за обсягами виручки від реалізації продукції. Такий підхід дає можливість оцінити ступінь концентрації економічних результатів, виявити відмінності між групами підприємств та встановити, наскільки рівномірно реалізується їх виробничий і ресурсний потенціал.

Як свідчать результати проведеного групування, 75 % досліджуваних підприємств формують виручку від реалізації продукції в обсязі менше 40 млн грн. Це вказує на домінування в досліджуваній сукупності підприємств із відносно невеликими та середніми масштабами реалізації продукції. Водночас два підприємства суттєво відхиляються від загального розподілу та

характеризуються значно вищими обсягами виручки — відповідно 345 та 398 млн грн.

Наявність таких підприємств свідчить про неоднорідність досліджуваної сукупності за масштабами виробничо-комерційної діяльності та рівнем реалізації ресурсного потенціалу. Разом із тим результати аналізу показують, що концентрація виручки не має абсолютного характеру: приблизно 80 % сукупного обсягу виручки від реалізації припадає на 43 % досліджуваних суб’єктів господарювання. Це дає підстави говорити про наявність певної концентрації економічних результатів у групі більш потужних підприємств, однак без критичного домінування лише декількох учасників вибірки.

Такий розподіл може свідчити про істотну диференціацію підприємств за здатністю трансформувати наявний ресурсний потенціал у фінансовий результат. Вищі обсяги виручки самі по собі ще не є достатнім критерієм більшої ефективності, оскільки вони можуть бути зумовлені масштабами землекористування, структурою виробництва або вартістю реалізованої продукції. Тому для коректної оцінки доцільно доповнювати аналіз виручки показниками прибутковості, рентабельності, продуктивності використання земельних і трудових ресурсів, фондовіддачі та ефективності використання сукупного ресурсного потенціалу.

Отже, результати групування підприємств за обсягами виручки створюють основу для подальшого поглибленого аналізу взаємозв’язку між масштабами діяльності, структурою ресурсного потенціалу та рівнем економічної ефективності. Це дозволяє перейти від оцінювання лише абсолютних фінансових показників до визначення ступеня повноти використання наявних виробничих можливостей та виявлення внутрішніх резервів підвищення результативності аграрних підприємств.

Таблиця 2.7

Розподіл підприємств за площею землекористування у 2024 році

Площа сільськогосподарських угідь, га	Кількість підприємств, од.	Частка, %	Площа угідь, тис. га	Частка площі, %
Усього підприємств	30 117	100,0	17 443,2	100,0
до 10,00	1 438	4,8	9,9	0,1
10,01–20,00	1 925	6,4	30,0	0,2
20,01–50,00	6 557	21,8	241,0	1,4
50,01–100,00	4 386	14,6	318,3	1,8
100,01–500,00	8 434	28,0	2 014,5	11,5
понад 500,00	7 377	24,5	14 829,5	85,0*

** за даними Державної служби статистики України*

На рис. 2.4 представлений аналогічний розподіл за тваринництвом. На відміну від рослинництва, реалізацію якого займалася із обраної сукупності 98,2 % досліджуваних підприємств, тваринництвом займалися лише 27,22 %, де переважна більшість підприємств отримали виручку до 10 млн грн, що складає 64,4 %.

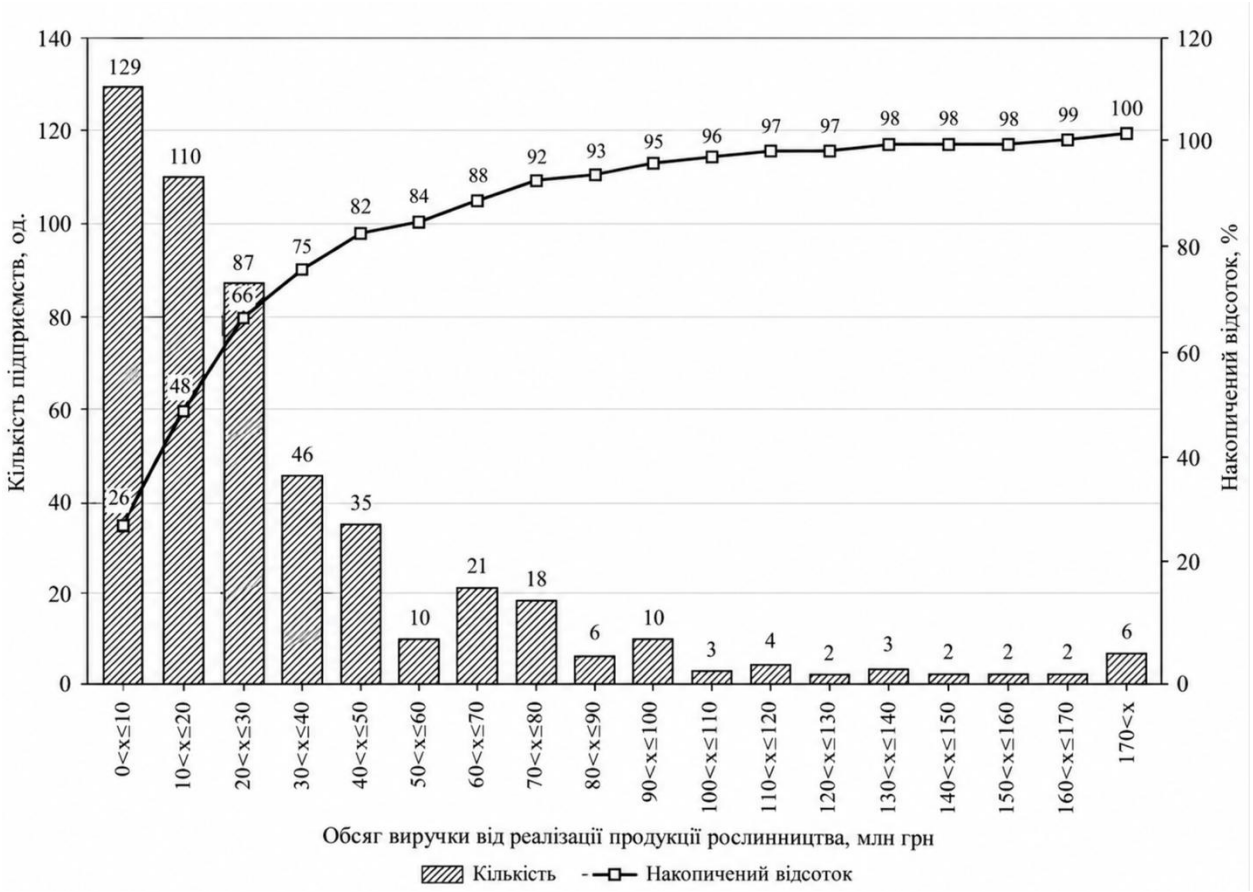

Рис. 2.3. Розподіл підприємств за обсягом виручки від реалізації продукції рослинництва

** розраховано автором*

Серед підприємств із значним відривом від загального розкладу варто зазначити три, на які приходиться 35 % всієї виручки від реалізації тваринництва серед досліджуваних підприємств, що свідчить про більшу концентрацію виручки від тваринництва серед окремих суб'єктів господарювання. 80 % всієї виручки приходиться на 21,74 %.

Отримані результати свідчать про вищий рівень концентрації виробництва продукції тваринництва, ніж рослинництва. Втім, економічна ефективність виробництва та реалізації продукції рослинництва значно перевищує рівень ефективності виробництва продукції тваринництва.

В дослідженні також встановлено переважання екстенсивного типу розвитку виробничої діяльності та поступового наближення до монопродуктової спеціалізації в рослинництві при згортанні виробництва продукції тваринництва. Вказане обумовлює ідентифікацію стратегічних орієнтирів підвищення економічної ефективності основної діяльності аграрних підприємств, а саме експортну орієнтацію випуску товарної продукції та створення власних переробних виробництв.

Обґрунтування методичного підходу до визначення результативності та ефективності процесу раціоналізації спеціалізації аграрних підприємств дозволило формалізувати врахування в управлінні спеціалізацією особливостей їх територіального розміщення, ідентифікації характеристик цільових ринків збуту продукції, а також загальних тенденцій змін у структурі виробництва сільськогосподарської продукції на основі поєднання галузей. Засобом забезпечення раціонального сполучення галузевих утворень і стану внутрішньої ресурсної збалансованості в аграрному підприємстві є раціоналізація співвідношень між окремими галузевими утвореннями, а також утвердження стану внутрішньої ресурсної збалансованості в аграрному підприємстві, як організації. Все це і складає зміст процесу зрушень товарної спеціалізації.

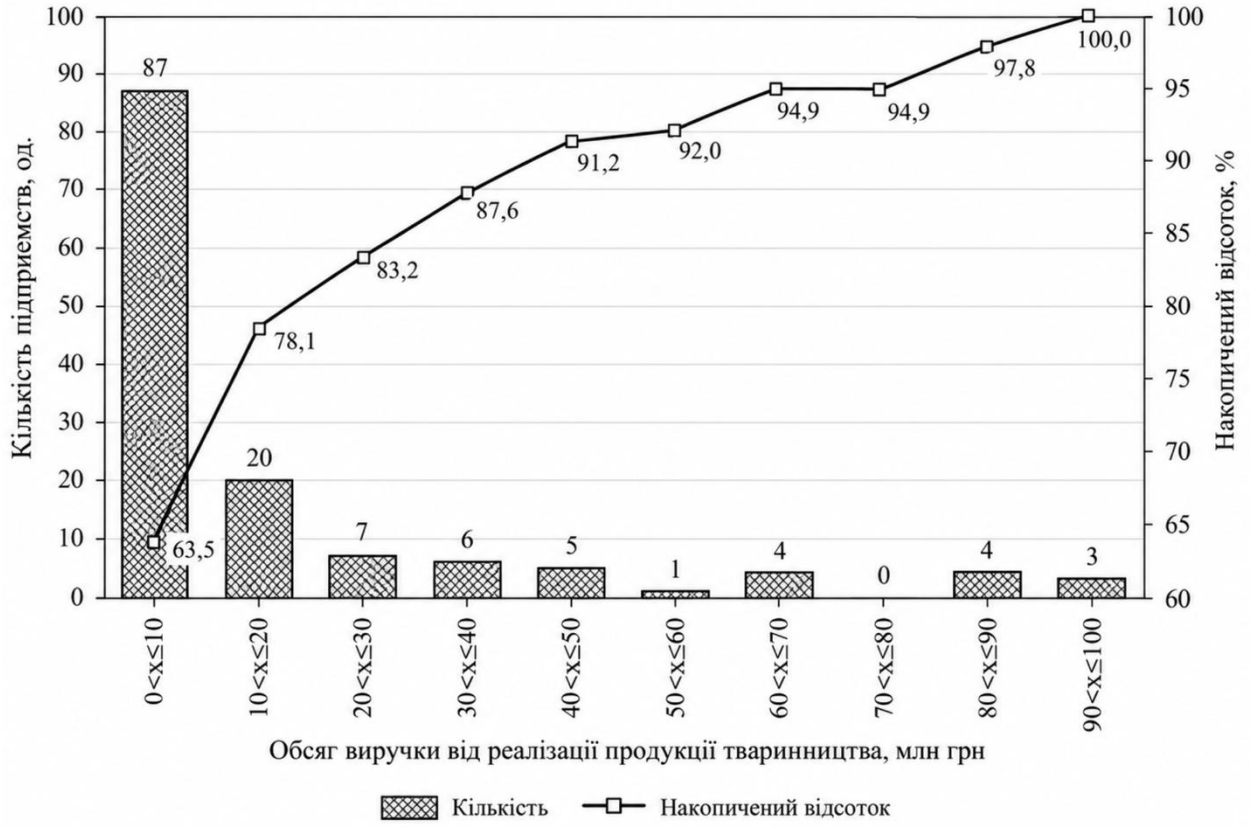

Рис. 2.4. Розподіл підприємств за обсягом виручки від реалізації продукції тваринництва

** розраховано автором*

З метою підвищення рівня прибутковості аграрні підприємства мають насамперед активізувати внутрішні резерви зростання ефективності, пов'язані з раціональнішим використанням наявного виробничо-ресурсного потенціалу, удосконаленням організації виробництва та посиленням маркетингової орієнтації господарської діяльності. В умовах посилення конкуренції саме здатність підприємства узгоджувати власні ресурсні можливості з потребами ринку значною мірою визначає результативність його функціонування.

Основою маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства має стати формування економічно обґрунтованої виробничої програми, яка враховує попит на основні види продукції, вимоги споживачів, кон'юнктуру внутрішнього та зовнішніх ринків, а також реальні можливості використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових

ресурсів. Такий підхід дає змогу не лише оптимізувати структуру виробництва, а й забезпечити максимізацію економічної віддачі від одиниці залучених ресурсів, передусім земельних.

Вибір оптимальної виробничої програми доцільно здійснювати з урахуванням рівня прибутковості окремих галузей, можливостей їх раціонального поєднання, спеціалізації підприємства та відповідності природно-кліматичним умовам регіону. Це дозволяє повніше враховувати вплив агробіокліматичного та агротехнологічного потенціалу на обсяги і якість виробленої продукції, а також формувати конкурентні переваги за рахунок підвищення продуктивності ресурсів і зниження собівартості одиниці продукції.

Раціональне поєднання виробничої спеціалізації, природно-ресурсних передумов і сучасних технологій дає можливість аграрним підприємствам посилювати свої позиції як у нецiновій, так і в ціновій конкуренції. При цьому зниження собівартості не повинно досягатися за рахунок погіршення якості продукції або виснаження ресурсного потенціалу, а має базуватися на підвищенні технологічної ефективності, оптимізації структури витрат та кращому використанні наявних виробничих можливостей.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин діяльність аграрних підприємств здійснюється в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, зміни цінових пропорцій, коливань попиту, логістичних обмежень, технологічних змін і посилення ризиків. Це безпосередньо впливає на результати їх виробничо-господарської діяльності та потребує переходу від переважно оперативного реагування на зміни до системного стратегічного управління.

Стратегічний розвиток аграрних підприємств має бути орієнтований не лише на збільшення фізичних обсягів виробництва, а передусім на підвищення продуктивності, покращення якості продукції, оптимізацію витрат та нарощування доданої вартості. Саме поєднання цих складових створює передумови для стабільного зростання ефективності діяльності,

посилення конкурентоспроможності та більш повної реалізації ресурсного потенціалу підприємства.

З метою забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств основними внутрішніми пріоритетами підвищення ефективності виробництва доцільно визначити:

оптимізацію розмірів і структури землекористування, що дає змогу підвищити раціональність використання земельних ресурсів, забезпечити відповідність масштабів виробництва техніко-технологічним можливостям підприємства та створити умови для ефективного застосування інтенсивних і ресурсозберігаючих агротехнологій;

диверсифікацію виробничої діяльності відповідно до економічно обґрунтованої спеціалізації, що передбачає формування оптимальної структури виробництва основних видів продукції з урахуванням ринкового попиту, природно-кліматичних умов, прибутковості окремих напрямів і наявного ресурсного забезпечення;

поглиблення інтеграційних процесів і розвиток кооперації, що сприяє вирішенню проблем матеріально-технічного забезпечення, переробки, зберігання, логістики, збуту та маркетингового просування продукції, а також дає можливість зменшити трансакційні витрати і підвищити ринкову стійкість підприємств;

удосконалення системи маркетингового управління, що передбачає постійний моніторинг попиту, цінової кон’юнктури, конкурентного середовища та споживчих переваг із подальшим коригуванням виробничої програми;

підвищення технологічного рівня виробництва, орієнтованого на зростання продуктивності земельних і трудових ресурсів, скорочення матеріаломісткості та енергоємності, підвищення якості продукції і збереження природного потенціалу;

удосконалення внутрішнього механізму управління ресурсним потенціалом, що має забезпечувати взаємне узгодження обсягів і структури

земельних, трудових, технічних та фінансових ресурсів із цільовими параметрами виробництва та очікуваними економічними результатами.

Таким чином, підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств доцільно пов'язувати не стільки з механічним нарощуванням масштабів виробництва, скільки з удосконаленням структури та якості використання ресурсного потенціалу, оптимізацією спеціалізації, розвитком маркетингової діяльності, технологічною модернізацією та поглибленням інтеграційно-кооперацийних зв'язків. Саме комплексне поєднання зазначених напрямів створює передумови для стабільного зростання прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку аграрних підприємств.

2.3. Тенденції трансформації земельних відносин та землекористування аграрних підприємств

Особливості формування та функціонування ринку земельних ресурсів в Україні за останні роки зазнали принципових змін унаслідок законодавчого запровадження обігу земель сільськогосподарського призначення. Упродовж тривалого періоду аграрні підприємства, які прагнули розширити виробничу базу через збільшення площі землекористування, були переважно орієнтовані на орендну модель доступу до земельних ресурсів. Така модель давала можливість забезпечувати необхідні масштаби виробництва, однак водночас створювала певні обмеження для здійснення довгострокових інвестицій у поліпшення земель, оскільки економічний горизонт користування ресурсом значною мірою залежав від строків і стабільності договірних відносин.

Як зазначає М. П. Мартинюк, ринок прав оренди земель тривалий час характеризувався високим рівнем локальної концентрації пропозиції та обмеженою конкуренцією між орендарями, яка значною мірою активізувалася у періоди переукладання договорів [147]. За таких умов

власники земельних часток не завжди мали достатні можливості для вибору найбільш економічно вигідного користувача, а аграрні підприємства були змушені формувати земельний банк переважно через систему довгострокової оренди.

Принципова зміна відбулася після набрання чинності Законом України № 552-IX, яким із 1 липня 2021 р. було запроваджено ринковий обіг земель сільськогосподарського призначення. На першому етапі покупцями могли виступати громадяни України в межах встановлених законодавством обмежень. Із 1 січня 2024 р. право набувати сільськогосподарські землі у власність отримали також юридичні особи України, учасниками яких є громадяни України, держава або територіальні громади. Загальний розмір земель сільськогосподарського призначення, що може перебувати у власності однієї юридичної особи, не може перевищувати 10 тис. га.

Таким чином, положення про те, що відповідні зміни лише мають вступити в дію з 1 січня 2024 р., нині втратило актуальність. Другий етап земельної реформи вже реалізовано, а можливість набуття земель юридичними особами стала чинним елементом інституційного середовища аграрного бізнесу. Це розширило інструментарій формування земельного банку підприємств, який тепер може включати не лише орендовані, а й власні земельні ділянки [28].

Важливим елементом сучасного механізму земельного обігу залишається переважне право на придбання земельної ділянки сільськогосподарського призначення. Воно створює додаткові можливості для чинного землекористувача забезпечити стабільність земельного банку та перейти від виключно орендної моделі до комбінування оренди й власності. У цьому контексті довгострокові орендні відносини набувають не лише виробничого, а й стратегічного значення, оскільки дозволяють підприємству планувати інвестиції у відновлення родючості, меліорацію, протиерозійні заходи, інфраструктуру та інші поліпшення земельних ресурсів.

Формування повноцінного ринку земель також змінило характер конкуренції між аграрними підприємствами. Фінансово стійкі товаровиробники отримали можливість не лише пропонувати землевласникам конкурентні умови оренди, а й здійснювати придбання земель у межах встановлених законодавством обмежень. Водночас підприємства з недостатньою фінансовою стійкістю можуть стикатися з підвищенням витрат на формування і підтримання земельного банку, зростанням орендної плати та посиленням конкуренції за найбільш продуктивні земельні ділянки.

Однак сучасні трансформації не слід трактувати як автоматичне витіснення збиткових підприємств із земельного ринку. Реальна структура землекористування визначається комплексом факторів: строками чинних договорів, величиною орендної плати, платоспроможністю підприємства, спеціалізацією, якістю земель, їх розташуванням, рівнем локальної конкуренції та готовністю власників до продажу земельної ділянки. Тому перерозподіл земельних ресурсів має поступовий, а не одномоментний характер.

Суттєво змінився і характер пропозиції земельних ресурсів. Після відкриття ринку земель власник отримав можливість розглядати земельну ділянку не лише як джерело регулярної орендної плати, а й як повноцінний ринковий актив, який може бути відчужений за ринковою ціною. Це посилило значення економічної оцінки землі, її місцезнаходження, якісного стану, правового статусу та потенційної дохідності.

Водночас оренда продовжує відігравати визначальну роль у формуванні земельного банку аграрних підприємств. Ринкове відкриття купівлі-продажу не скасовує орендних відносин, а доповнює їх новими формами економічного обороту землі. Тому сучасна система земельних відносин характеризується одночасним функціонуванням механізмів оренди, купівлі-продажу, емфітевзису, суборенди та інших прав користування земельними ділянками.

Поступове становлення ринкових механізмів активізувало й фінансовий сектор у частині операцій із земельними активами. Банківські установи отримали додаткові можливості щодо кредитування аграрних товаровиробників, оскільки земельні ділянки та окремі речові права на них можуть виступати елементами майнового забезпечення кредитних операцій. Відповідно до чинного земельного законодавства у заставу можуть передаватися не лише земельні ділянки, що перебувають у власності, а й права на них, зокрема право оренди та право користування земельною ділянкою для сільськогосподарських потреб — емфітевзис.

Отже, вихідне твердження про неможливість використання земель сільськогосподарського призначення та прав на них як об’єкта застави нині є застарілим. Сучасне законодавство прямо допускає заставу відповідних прав, а Закон України «Про оренду землі» також враховує ситуації, коли право оренди перебуває у заставі або іпотеці. Зокрема, розірвання відповідного договору за погодженням сторін потребує письмової згоди заставодержателя.

У цьому контексті права користування земельними ресурсами слід розглядати як важливий елемент економічного потенціалу аграрного підприємства. Сучасний розвиток економічних відносин дедалі чіткіше засвідчує значення майнових і нематеріальних прав у структурі активів суб’єктів господарювання. Права оренди або емфітевзису можуть створювати майбутні економічні вигоди, забезпечувати контроль над ресурсом протягом визначеного періоду та впливати на ринкову вартість аграрного бізнесу.

Земельний банк, сформований на основі довгострокових договорів оренди, фактично є одним із факторів, що визначають економічну вартість аграрного підприємства. Під час продажу корпоративних прав, злиття чи поглинання до уваги беруться не лише технічні активи, оборотний капітал або фінансові результати, а й обсяг земель, що перебувають у стабільному користуванні, строки договорів, рівень орендної плати, просторову компактність земельного банку та якість ґрунтів.

Водночас наведені у вихідній редакції експертні оцінки вартості прав оренди на рівні 100–400 дол. США за гектар доцільно не використовувати без актуалізації, оскільки вони відображають попередній етап розвитку земельного ринку та не враховують змін, що відбулися після його відкриття. Те саме стосується даних Держгеокадастру станом на липень 2015 р. щодо реалізації 12,5 тис. га державних та 2,4 тис. га комунальних земель [89]. Для сучасної редакції дисертації ці цифри можуть зберігатися лише як ретроспективний матеріал.

Перспективним напрямом залишається використання прав на землю як інструменту розширення доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів. Це особливо важливо для підприємств, у яких значна частина земельного банку формується на умовах оренди, а обсяг власних ліквідних активів є обмеженим. Застава майнових прав на землю потенційно підвищує їх кредитоспроможність і створює додаткові можливості для фінансування інвестиційних проєктів.

Механізм застави права оренди передбачає, що у випадках, визначених договором і законом, предметом забезпечення виступає не сама земельна ділянка як об’єкт власності орендодавця, а відповідне майнове право. При цьому перехід права оренди або звернення на нього стягнення не повинні порушувати права власника земельної ділянки та мають здійснюватися відповідно до умов договору і законодавства.

Особливого значення набуває захист інтересів власників земельних ділянок. Передача права оренди у заставу не повинна призводити до втрати ними права власності, погіршення умов отримання орендної плати або зниження рівня екологічного захисту земельної ділянки. Саме тому механізми обігу таких прав повинні забезпечувати баланс інтересів власника, орендаря, кредитора та потенційного нового користувача.

У цьому зв’язку доцільно виходити з таких базових принципів функціонування механізму застави прав користування земельними ділянками:

- можливість застави відповідного права має відповідати умовам договору та вимогам чинного законодавства;

- власнику земельної ділянки повинна гарантуватися безперервність виконання договірних зобов'язань щодо орендної плати;

- строк застави права користування не може перевищувати строк існування самого права;

- у разі переходу права користування до іншого суб'єкта повинні зберігатися передбачені договором обов'язки щодо раціонального використання та охорони земель;

- усі операції з відповідними правами мають бути належним чином зареєстровані та юридично прозорі.

Необхідність законодавчо передбачити можливість застави права оренди вже передбачена Земельним кодексом України, а чинне законодавство встановлює механізми державної реєстрації речових прав і обтяжень. Отже, сучасне наукове завдання полягає не стільки в обґрунтуванні самого факту допустимості застави, скільки в удосконаленні практичних механізмів її використання, оцінювання відповідного права, управління ризиками кредиторів та забезпечення прав землевласників.

Окремого перегляду потребує і положення про створення спеціалізованих земельних інвестиційних банків [149]. У сучасних умовах доцільніше говорити про розвиток ширшої фінансової інфраструктури земельного ринку, яка може включати банківське кредитування, спеціалізовані кредитні продукти для придбання земель, гарантійні механізми, інвестиційні фонди, фінансовий лізинг техніки, аграрні розписки та інші інструменти залучення капіталу. Такий підхід більшою мірою відповідає сучасній архітектурі фінансування аграрного бізнесу.

Поряд із цим законодавчо встановлене обмеження концентрації сільськогосподарських земель у власності однієї особи залишається важливим елементом запобігання надмірній концентрації земельних активів. Чинний механізм передбачає врахування земель, що належать юридичній

особі, а також часток її учасників при визначенні граничної площі. Державний земельний кадастр інтегрований із відповідними реєстрами для перевірки дотримання цих обмежень під час посвідчення цивільно-правових угод.

Тому припущення про можливість простого обходу встановленої межі у 10 тис. га шляхом створення дочірніх підприємств потребує суттєвого пом'якшення. Сучасна система перевірки правонабувачів передбачає контроль структури власності та загальної площі земельних ділянок, хоча питання прозорості кінцевих бенефіціарів, пов'язаності суб'єктів та запобігання надмірній концентрації земельного ресурсу й надалі мають залишатися предметом державного контролю.

Отже, сучасний земельний ринок України вже пройшов етап нормативного запуску і функціонує як складна система взаємодії власності, оренди, прав користування, фінансових інструментів та державного регулювання. Для аграрних підприємств це створює нові можливості щодо формування стабільного земельного банку, капіталізації земельних активів, залучення кредитних та інвестиційних ресурсів і здійснення довгострокового планування.

Разом із тим економічний ефект від ринкового обігу земель не є автоматичним. Він залежить від фінансової стійкості підприємства, ефективності землекористування, прозорості прав власності та користування, розвитку кредитної інфраструктури, захищеності прав землевласників, вартості капіталу та здатності аграрного підприємства перетворювати земельний ресурс на джерело стабільного економічного результату.

Викладене дає підстави розглядати земельні ділянки та права користування ними не лише як виробничу основу діяльності аграрного підприємства, а й як складову його економічного та фінансового потенціалу. Залучення земельних активів і відповідних майнових прав до економічного обороту розширює можливості формування додаткових джерел фінансування та посилює ресурсну базу аграрних підприємств України й досліджуваного

регіону, що створює методичне підґрунтя для подальшого кількісного оцінювання такого потенціалу в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка розмірів зростання фінансових ресурсів аграрних підприємств при введені земель сільськогосподарського призначення та прав їх оренди в економічний обіг

Показники	Площа, тис. га	Оцінка 1 га ріллі, грн	Розрахункова вартість земельного ресурсу, млн грн	Потенційний обсяг кредиту за умови, що вартість застави перевищує кредит утричі, млн грн	Потенційний обсяг кредиту за умови, що вартість застави перевищує кредит удвічі, млн грн
Україна					
Рілля у користуванні аграрних підприємств	17 644,2	32 395	571 583,9	190 528,0	285 791,9
Харківська область					
Активно використовувана рілля підприємств*	1 063,5	37 947	40 355,4	13 451,8	20 177,7

**оцінка права оренди 1 га ріллі за аналітикою Держгеокадастру, грн/га*

*** для Харківської області використано офіційний показник посівної площі сільськогосподарських культур підприємств у 2024 р. як мінімальну оцінку активно використовуваної ріллі.*

Прогнозний ефект від запровадження механізму застави прав оренди земель сільськогосподарського призначення доцільно визначати на основі фактичних параметрів землекористування аграрних підприємств, вартості відповідних майнових прав та умов банківського кредитування. У межах дослідження вихідною базою для таких розрахунків виступають дані щодо площі ріллі, яка використовується аграрними підприємствами України в цілому та Харківської області зокрема. Саме права користування ріллею доцільно розглядати як одну з найбільш ліквідних складових земельного потенціалу, що пояснюється переважанням рослинницької спеціалізації значної частини сучасних аграрних підприємств та високою господарською цінністю орних земель.

Оцінювання вартості права оренди ріллі в попередніх розрахунках здійснювалося на основі даних земельних аукціонів щодо земель державної власності. Для цього визначався середньозважений коефіцієнт перевищення орендної плати, сформованої за результатами конкурентних торгів, над середньорічним рівнем орендної плати в Україні та Харківській області. Отриману різницю можна було інтерпретувати як своєрідну ринкову премію, яку потенційні користувачі готові сплачувати за можливість отримання в оренду продуктивних земель із привабливими просторовими, якісними та економічними характеристиками.

Водночас у сучасних умовах такий підхід потребує певного уточнення. Орендна плата, навіть сформована на конкурентних земельних торгах, не є тотожною вартості самого права оренди. Економічна оцінка права користування земельною ділянкою має враховувати строк дії договору, величину майбутніх орендних платежів, очікуваний дохід від використання земельної ділянки, ризики дострокового припинення права, місцезнаходження та якісні характеристики землі. Тому для сучасної редакції методики доцільно розглядати результати аукціонів як один із орієнтирів ринкової оцінки права користування, а не як його безпосередню вартість.

З огляду на особливості кредитування аграрних підприємств, високий рівень ризику господарської діяльності та нестабільність фінансових результатів, цілком обґрунтованою є практика, за якої вартість заставного забезпечення перевищує суму наданого кредиту. Такий підхід виконує функцію страхового буфера кредитора та компенсує можливі втрати, пов’язані зі зміною вартості заставного активу, витратами на його реалізацію, правовими ризиками та погіршенням платоспроможності позичальника.

У попередніх розрахунках припускалося, що вартість застави має перевищувати суму кредиту у два-три рази. Для аналітичного моделювання така пропорція може бути збережена як сценарна, оскільки вона дозволяє визначити консервативний і помірний варіанти потенційної кредитної місткості земельного ресурсу. Водночас її доцільно трактувати не як

універсальну банківську норму, а як розрахункове припущення, оскільки фактичний розмір дисконту залежить від політики конкретного банку, виду забезпечення, строку кредиту, фінансового стану позичальника та ліквідності майнового права.

У сучасній практиці доцільно також враховувати, що земельні ділянки сільськогосподарського призначення та окремі речові права на них уже включені до системи банківського забезпечення, а регуляторні підходи до оцінювання їх ліквідності стали більш сприятливими порівняно з попередніми періодами. Це підсилює можливість використання земельних активів як джерела формування додаткового фінансового потенціалу аграрних підприємств.

Таким чином, прогнозний ефект від використання земельних ділянок та прав користування ними як забезпечення кредитних операцій доцільно оцінювати через співвідношення їх розрахункової вартості та потенційного обсягу кредитування за кількома сценаріями заставного покриття. Такий підхід дозволяє визначити можливий обсяг додаткових фінансових ресурсів, які можуть бути мобілізовані підприємством без відчуження основного виробничого ресурсу.

Сучасний стан аграрного виробництва України свідчить, що розв’язання ключових проблем галузі неможливе без масштабного оновлення матеріально-технічної бази, підвищення технологічного рівня виробництва та формування дієвих механізмів управління ресурсним потенціалом. Значна потреба в інвестиційному капіталі зберігається у сферах придбання сучасної техніки, розвитку систем зрошення, будівництва елеваторної та складської інфраструктури, цифровізації виробничих процесів, відновлення родючості ґрунтів і модернізації тваринницьких комплексів.

За цих умов розширення можливостей використання земельних активів і прав користування ними як елементів кредитного забезпечення може розглядатися як один із інструментів підвищення інвестиційної спроможності аграрних підприємств. Його ефективність, однак, залежить від

належної оцінки майнових прав, прозорості їх державної реєстрації, стабільності договорів, захищеності прав власників земельних ділянок та здатності фінансових установ адекватно оцінювати ризики такого кредитування.

Отже, механізм застави прав користування землями сільськогосподарського призначення доцільно розглядати не як самодостатнє джерело фінансування, а як складову ширшої системи управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства. У поєднанні з підвищенням прибутковості, удосконаленням структури капіталу, розвитком інвестиційного планування та технологічною модернізацією він може сприяти зміцненню фінансової стійкості аграрних підприємств і створенню передумов для їх довгострокового розвитку.

Висновки до розділу 2:

1. Специфіка функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах визначається прискоренням технологічних змін, цифровізацією виробничих процесів, поширенням точного землеробства, автоматизації та інших інноваційних рішень. Це зумовлює потребу у професіоналізації менеджменту, підвищенні капіталомісткості виробництва та концентрації фінансових ресурсів, що особливо характерно для великих інтегрованих аграрних структур. Водночас технологічна модернізація сама по собі не гарантує високої економічної результативності діяльності. Однією з проблем залишається недостатньо повне використання земельного потенціалу, що пов’язано як із тривалим недофінансуванням заходів із відновлення та поліпшення земель сільськогосподарського призначення, так і з переважним спрямуванням інвестицій у технічне переоснащення виробництва. За таких умов виникає дисбаланс між оновленням матеріально-технічної бази та інвестуванням у збереження родючості ґрунтів, меліорацію, протиерозійні

заходи, оптимізацію структури угідь і довгострокове відтворення земельного потенціалу.

2. Особливості використання земельних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами України визначаються виробничою спеціалізацією, структурою угідь, природно-кліматичними умовами та цільовим призначенням земель. Значна частина земельного фонду використовується у рослинництві, що формує особливі вимоги до організації землекористування, сівозмін, технологічного забезпечення та відтворення родючості ґрунтів. Важливим чинником інвестиційної активності у сфері землекористування виступає також стабільність прав власності та користування земельними ділянками. Запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення та розширення з 2024 р. кола суб'єктів, які можуть набувати такі землі у власність, створили нові передумови для включення землі в економічний оборот. Водночас орендна модель продовжує домінувати у формуванні земельного банку значної частини аграрних підприємств, тому довгострокова інвестиційна мотивація залишається залежною від строків договорів, захищеності прав користування, величини орендної плати та можливості землекористувача отримувати економічний результат від здійснених поліпшень.

3. Обґрунтований у дослідженні методичний підхід до визначення результативності та ефективності раціоналізації спеціалізації аграрних підприємств дозволив формалізувати врахування територіальних особливостей їх розміщення, характеристик цільових ринків збуту, ресурсного забезпечення та загальних тенденцій трансформації структури сільськогосподарського виробництва. Встановлено, що раціональна спеціалізація має ґрунтуватися не на максимізації частки окремої галузі, а на формуванні такого співвідношення між видами діяльності, яке забезпечує найбільш повне використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів. Засобом досягнення цього є оптимізація галузевої структури підприємства, узгодження масштабів виробництва окремих видів

продукції та забезпечення внутрішньої ресурсної збалансованості. Такий підхід дозволяє зменшити диспропорції у використанні ресурсів, підвищити стійкість виробництва та створити передумови для зростання сукупної економічної ефективності підприємства.

4. З метою забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств пріоритетного значення набуває реалізація внутрішніх резервів підвищення ефективності виробництва. До них належать оптимізація розмірів і структури землекористування, що створює умови для раціональнішого використання виробничого потенціалу та впровадження сучасних інтенсивних і ресурсозберігаючих агротехнологій; диверсифікація виробничої діяльності відповідно до економічно обґрунтованої спеціалізації та формування оптимальної програми виробництва основних видів продукції; поглиблення інтеграційних і кооперaційних процесів, спрямованих на покращення матеріально-технічного забезпечення, переробки, зберігання, логістики та збуту продукції. Реалізація зазначених напрямів має забезпечувати не лише зростання обсягів виробництва, а й підвищення продуктивності ресурсів, скорочення питомих витрат і посилення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

5. Повноцінне включення земель сільськогосподарського призначення та прав користування ними до економічного обороту потребує належного оцінювання потенційних фінансових результатів і ризиків. У дослідженні прогнозний ефект від використання прав оренди як елемента кредитного забезпечення визначався на основі фактичних даних щодо площ ріллі у користуванні аграрних підприємств та оцінки вартості права оренди. У попередній методиці така оцінка формувалася шляхом зіставлення середньої орендної плати з результатами земельних аукціонів та визначення середньозваженої ринкової премії, яку потенційні орендарі були готові сплачувати за доступ до продуктивних земель. Водночас у сучасних умовах цей підхід потребує уточнення, оскільки орендна плата не є тотожною вартості права оренди. Оцінювання такого права доцільно здійснювати з

урахуванням строку договору, величини майбутніх орендних платежів, очікуваної дохідності використання земельної ділянки, її якісних характеристик, місцезнаходження та ризиків припинення або обмеження відповідного права.

6. Враховуючи високий рівень ризику господарської діяльності в аграрній сфері, нестабільність фінансових результатів та специфіку банківського кредитування, обґрунтованим є використання механізму заставного покриття, за якого вартість забезпечення перевищує суму кредиту. У попередніх розрахунках для моделювання кредитного потенціалу використовувалося співвідношення вартості застави до суми позики на рівні 2:1 та 3:1. У сучасній редакції ці величини доцільно трактувати як сценарні розрахункові параметри, а не як універсальну банківську норму, оскільки фактичний рівень дисконту залежить від виду забезпечення, його ліквідності, строку кредиту, фінансового стану позичальника та політики конкретної фінансової установи. Разом із тим використання земельних ділянок і відповідних майнових прав як елементів кредитного забезпечення здатне розширити фінансові можливості аграрних підприємств. Це особливо важливо в умовах, коли подальший розвиток аграрного виробництва потребує значних інвестицій у технічне переоснащення, відновлення земельного потенціалу, цифровізацію, інфраструктуру та формування ефективних механізмів управління ресурсним потенціалом, ключовою складовою якого залишаються земельні ресурси.

РОЗДІЛ 3.
АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМІВ ТА СИСТЕМ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

3.1. Інструментарій ефективністю землекористування в менеджменті аграрних підприємств

Сучасний стан використання земельних ресурсів України характеризується поєднанням високої інтенсивності сільськогосподарського освоєння території, структурних демографічних змін та значного антропогенного навантаження на ґрунтовий покрив. При цьому зміна чисельності населення сама по собі не призводить до автоматичного зниження навантаження на земельні ресурси, оскільки його рівень визначається насамперед структурою землекористування, часткою ріллі, інтенсивністю технологій, дотриманням сівозмін, обсягами внесення добрив, рівнем ерозійного навантаження та характером використання земель.

За таких умов одним із ключових інструментів регулювання використання земельних ресурсів виступає науково обґрунтований землеустрій. Його сучасне призначення не повинно обмежуватися адміністративним упорядкуванням земельних ділянок або оформленням прав на них. Землеустрій має поєднувати правові, економічні, екологічні, просторові та інформаційні механізми, спрямовані на формування збалансованої моделі використання і охорони земель.

Саме тому доцільно розглядати землеустрій як еколого-економічний інструмент забезпечення сталого розвитку аграрного сектору, здатний поєднувати завдання підвищення економічної віддачі земельних ресурсів із

необхідністю збереження їх продуктивних властивостей та екологічних функцій.

Основними цілями такого підходу є відновлення та збереження якісних характеристик земель, раціоналізація структури землекористування, забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва, підвищення виробничого потенціалу територій, підтримання зайнятості та формування сприятливих соціально-економічних умов розвитку сільських територій.

Підвищення економічної ефективності використання земельних ресурсів є важливою складовою еколого-економічного механізму управління землекористуванням. Водночас абсолютний пріоритет лише економічного результату є методологічно недостатнім. Ефективність землекористування має оцінюватися на основі збалансованого поєднання економічних, екологічних та соціальних результатів.

У цьому контексті економічна складова характеризує здатність земельного ресурсу забезпечувати формування доходу, прибутку та доданої вартості; екологічна — збереження родючості, протидію деградації, ерозії та іншим негативним процесам; соціальна — вплив землекористування на зайнятість, розвиток територіальних громад та якість життєвого середовища.

Сучасні умови господарювання потребують подальшого підвищення ефективності використання земель сільськогосподарського призначення шляхом удосконалення нормативно-правового, інформаційного та організаційного забезпечення землеустрою. Важливим напрямом є посилення економічних стимулів до реалізації землевпорядних заходів, орієнтованих на довгострокове збереження земельного потенціалу та підвищення його продуктивності.

Вітчизняний і міжнародний досвід засвідчує, що ефективне використання сільськогосподарських земель неможливе без системного регулювання земельних відносин. Землеустрій у цьому випадку виступає одним із базових регулятивних інструментів, здатних одночасно вирішувати правові, економічні, просторові та природоохоронні завдання.

Його функціональне призначення полягає у формуванні передумов екологічно безпечного та економічно раціонального використання земель, упорядкуванні земельних відносин між їх суб’єктами, просторовій організації територій, обґрунтуванні заходів з охорони земель та створенні інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

Однією з проблем залишається якість інформаційного забезпечення землеустрою. Незважаючи на суттєвий розвиток цифрових кадастрових і геоінформаційних систем, актуальність, повнота та просторове узгодження відомостей про окремі земельні ділянки, їх якісний стан, обмеження у використанні та результати ґрунтових обстежень залишаються нерівномірними.

Особливе значення має актуалізація картографічних, ґрунтових, агрохімічних та інших просторових матеріалів, оскільки використання застарілої інформації знижує якість землевпорядних рішень та ускладнює об’єктивне оцінювання еколого-економічної ефективності землекористування.

Для аграрних підприємств проблема полягає також у тому, що документація із землеустрою нерідко розглядається переважно як засіб оформлення прав або просторового впорядкування ділянок, а не як повноцінний інструмент організації сівозмін, управління родючістю, протидії ерозійним процесам та довгострокового планування використання земель.

Отже, перспективним напрямом є інтеграція землевпорядного забезпечення безпосередньо в систему стратегічного та оперативного управління аграрним підприємством.

Надмірна розораність територій, порушення оптимального співвідношення між ріллею, кормовими угіддями, лісовими насадженнями та іншими екологічно стабілізуючими елементами формують ризики деградації агроландшафтів. Тому одним із пріоритетів має бути оптимізація структури угідь та збільшення частки екологічно стабільних компонентів

землекористування там, де це обґрунтовано природними і господарськими умовами.

Розроблення землевпорядної документації повинно ґрунтуватися на комплексній оцінці сучасного економічного, екологічного та виробничого стану земельних ресурсів. При цьому природоохоронні заходи мають розглядатися не як зовнішнє обмеження господарської діяльності, а як складова системи управління виробничим потенціалом підприємства.

Застосування землеустрою як еколого-економічного інструменту сталого розвитку доцільно здійснювати через послідовний управлінський цикл:

Планування — визначення у землевпорядній документації економічних, екологічних і технологічних параметрів використання земель та обґрунтування необхідних природоохоронних заходів.

Реалізація — практичне впровадження запланованих заходів у процесі сільськогосподарського виробництва.

Моніторинг і контроль — систематичне оцінювання зміни стану земель, дотримання встановлених параметрів землекористування та результативності природоохоронних заходів.

Коригування — використання отриманої інформації для удосконалення наступних виробничих циклів, структури землекористування та відповідних управлінських рішень.

Контроль у зазначеній системі не повинен розглядатися як самодостатня функція. Його основним призначенням є формування інформації, необхідної для своєчасного коригування управлінських рішень.

Внутрішньогосподарський контроль у цьому аспекті має особливе значення, оскільки зовнішній державний контроль через обмежену періодичність не може повністю забезпечити потребу підприємства в оперативній інформації про зміну якісних характеристик земель.

Інтеграція економічних та екологічних критеріїв у землевпорядне планування має бути спрямована на пошук такого варіанта організації

землекористування, який забезпечує прийнятний рівень економічної віддачі за одночасного збереження продуктивних властивостей земель.

Економічний ефект від реалізації землевпорядних і природоохоронних заходів може оцінюватися шляхом зіставлення додаткового доходу, економії витрат або приросту вартості земельного ресурсу з обсягом інвестицій, необхідних для реалізації відповідних заходів.

Екологічний ефект доцільно визначати через оцінювання попереджених втрат родючості, скорочення ерозійних процесів, зменшення деградації ґрунтів, відновлення органічної речовини, поліпшення водного режиму та інших позитивних змін.

Водночас не завжди варіант із найбільшим поточним економічним результатом є оптимальним. У випадках, коли господарське рішення створює ризик незворотного або довгострокового погіршення стану земель, пріоритет має надаватися запобіганню екологічним втратам.

Тому при виборі землевпорядного рішення доцільно застосовувати щонайменше два взаємодоповнюючі критерії: максимізацію інтегрального економічного результату та мінімізацію витрат на досягнення нормативно прийнятного екологічного стану земель.

Другий підхід особливо важливий у випадках, коли можливі екологічні наслідки є кумулятивними, довготривалими або важко прогнозованими. Короткостроковий економічний прибуток не повинен виправдовувати втрату родючості, розвиток ерозії чи інші процеси, здатні призвести до значно більших майбутніх витрат.

Для підвищення еколого-економічної ефективності використання земельних ресурсів у системі землеустрою доцільно забезпечити:

повноту, актуальність та достовірність інформації, яка використовується при розробленні документації із землеустрою;

економічне стимулювання власників і користувачів земель до реалізації заходів зі збереження та відновлення їх продуктивних властивостей;

інтеграцію даних земельного кадастру, моніторингу земель, агрохімічних обстежень та просторового планування;

формування системи внутрішнього та зовнішнього контролю за виконанням запланованих землевпорядних заходів;

запровадження регулярного оцінювання економічної й екологічної результативності землекористування.

Реалізація зазначених напрямів дозволяє посилити роль землеустрою як еколого-економічного інструменту забезпечення сталого розвитку територій та аграрних підприємств.

Науково обґрунтована землевпорядна документація створює інформаційну та організаційну основу для оперативного регулювання співвідношення між економічними результатами виробництва та необхідністю збереження земельного потенціалу.

Сільське господарство залишається однією з системоутворюючих сфер економіки України, а земельні ресурси — однією з ключових складових її національного багатства. Висока частка сільськогосподарських земель у структурі території держави обумовлює стратегічне значення ефективного землекористування для продовольчої безпеки, експорту, зайнятості та розвитку сільських територій.

Водночас інтенсивне використання земель без достатньої уваги до їх відтворення здатне знижувати продуктивність основного засобу сільськогосподарського виробництва. Тому економічне зростання аграрного сектору має супроводжуватися розвитком землевпорядних, ґрунтоохоронних і моніторингових механізмів.

Ефективне управління земельними ресурсами має забезпечувати виконання взаємопов’язаних функцій: обліку земель; оцінювання їх кількісних і якісних характеристик; просторового планування; організації раціонального використання; охорони земель; моніторингу та контролю.

Важливу інформаційну роль у реалізації зазначених функцій виконує Державний земельний кадастр у взаємодії з іншими державними геоінформаційними ресурсами та реєстрами.

Основою обґрунтованих рішень мають залишатися землевпорядні, топографо-геодезичні, ґрунтові, агрохімічні, геоботанічні та інші обстеження. Особливого значення набуває регулярне оновлення інформації про якісний стан сільськогосподарських земель.

Вихідне твердження про те, що економічна оцінка земель має здійснюватися один раз на 5–7 років, а остання така оцінка проводилася у 1988 р., доцільно не використовувати як характеристику сучасної системи оцінювання без додаткового нормативного уточнення. Нині практичне регулювання земельних відносин значною мірою базується на нормативній грошовій оцінці, даних Державного земельного кадастру та ринкових показниках земельних трансакцій.

Значний розвиток цифрових кадастрових технологій не усунув повністю проблеми невідповідності або неповноти окремих відомостей. Тому актуальними залишаються верифікація кадастрової інформації, усунення накладень, встановлення меж, наповнення інформацією про обмеження та інтеграція земельних даних з іншими геопросторовими інформаційними системами.

У сучасних умовах некоректним було б стверджувати, що землевпорядний механізм зосереджений виключно на оформленні права власності. Водночас зберігається диспропорція між техніко-правовими видами робіт і заходами, безпосередньо орієнтованими на охорону ґрунтів, відновлення родючості, протиерозійне облаштування та оптимізацію агроландшафтів.

Саме тому подальший розвиток землевпорядного механізму має охоплювати чотири взаємопов’язані функціональні блоки: інформаційне забезпечення; планування; організацію раціонального використання та охорони земель; моніторинг і контроль.

Першим етапом є інформаційне забезпечення управління земельними ресурсами. Воно передбачає отримання актуальних даних щодо площі, структури, правового режиму, якісного стану, продуктивності та придатності земель сільськогосподарського призначення.

Другий етап охоплює планування раціонального землекористування. Його завданням є визначення просторової структури території, допустимих видів використання, необхідних обмежень, режимів охорони, структури угідь та інших параметрів, які забезпечують економічно ефективне та екологічно прийнятне використання землі.

Третім етапом є організація раціонального використання земель шляхом реалізації відповідної землевпорядної документації, робочих проєктів, ґрунтозахисних, меліоративних, протиерозійних та інших заходів.

Четвертий етап передбачає моніторинг і контроль результативності реалізованих рішень із подальшим коригуванням планів використання земель.

При цьому сучасне планування землекористування має узгоджуватися не лише з документацією із землеустрою, а й із комплексними планами просторового розвитку територій територіальних громад, містобудівною документацією та іншими інструментами просторового планування. Тому запропонована у вихідному тексті ідея окремої «Генеральної схеми землеустрою території України» потребує переосмислення з урахуванням сучасної системи інтегрованого просторового планування.

На загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях необхідно забезпечити узгодження земельної політики з екологічною, аграрною, регіональною та просторовою політикою. Для цього потрібне фінансування інвентаризації, моніторингу, охорони земель та актуалізації геопросторових даних.

Особливе значення має місцевий рівень управління. Після земельної децентралізації територіальні громади отримали значно ширші можливості

щодо управління земельними ресурсами, тому планування їх використання має стати органічною складовою стратегій розвитку територій.

Вихідне формулювання про необхідність запровадження схем організації територій «об'єднаних територіальних громад» також доцільно актуалізувати. У сучасній системі просторового планування відповідну інтегруючу роль виконує комплексний план просторового розвитку території територіальної громади, який поєднує містобудівні та землевпорядні рішення.

Подальшим завданням є визначення необхідного складу, обсягів та вартості документації і робіт, необхідних для формування повноцінної системи управління землями на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Зважаючи на відмінності природних, економічних і виробничих умов регіонів України, еколого-економічні інструменти землевпорядного механізму повинні застосовуватися диференційовано. Регіони з високим рівнем розораності, ерозійної небезпеки, дефіцитом органічної речовини або іншими ознаками деградації потребують посилених природоохоронних режимів та відповідних економічних стимулів.

Сільськогосподарські землі як базовий засіб виробництва безпосередньо визначають не лише кількість та якість аграрної продукції, а й стан агроекосистем. Їх використання без відновлювальних і компенсаційних заходів спричиняє поступове зниження продуктивних властивостей та формує ризики погіршення економічної ефективності виробництва.

Особливого захисту потребують землі з високою природною та потенційною родючістю. Для таких територій землевпорядне забезпечення має встановлювати конкретні параметри допустимого використання, обмеження господарського навантаження, вимоги до сівозмін, ґрунтозахисних, меліоративних та агрохімічних заходів.

Відповідні рішення створюють можливість здійснювати більш ефективний контроль за використанням земель сільськогосподарського

призначення, забезпечувати охорону високопродуктивних ґрунтів та оптимізувати витрати на підтримання їх родючості.

Розвиток землеустрою особливо цінних земель сільськогосподарського призначення потребує подальшого теоретичного та методичного обґрунтування. Його завдання полягає у поєднанні продовольчих, економічних та екологічних інтересів землекористування й запобіганні необґрунтованій втраті найбільш продуктивних земель.

Чинне земельне законодавство визначає категорії особливо цінних земель, для яких установлюється спеціальний режим правової охорони. У науковій літературі їх доцільно розглядати як частину земельного потенціалу держави, що має підвищене значення для продовольчої, екологічної, економічної та соціальної безпеки [162].

До відповідних ґрунтових різновидів належать, зокрема, найбільш продуктивні чорноземні, лучно-чорноземні, опідзолені, буроземні та інші ґрунти, перелік і правовий режим яких визначаються земельним законодавством.

Території особливо цінних сільськогосподарських земель доцільно розглядати як окремі об’єкти підвищеної уваги в системі землеустрою. Для них необхідно забезпечувати поглиблене вивчення стану ґрунтів, просторове планування, розроблення організаційно-господарських, агротехнічних, лісомеліоративних, гідротехнічних та інших природоохоронних заходів.

Одночасно необхідно посилювати узгодженість між формально встановленим режимом охорони таких земель та фактичними рішеннями щодо їх використання. Надання високопродуктивним сільськогосподарським землям особливого правового статусу повинно супроводжуватися дієвими механізмами моніторингу, контролю та економічної відповідальності.

Наведені у вихідному тексті дані про 9,4 млн га особливо цінних земель та частку від 8,2 % у Волинській до 56,6 % у Полтавській області доцільно перед перенесенням у табл. 3.1 окремо актуалізувати, оскільки вони базуються на попередніх даних Держгеокадастру та можуть не враховувати

сучасні зміни земельного фонду, адміністративно-територіальної структури, окупацію частини територій та оновлення кадастрової інформації.

Таким чином, сучасний землеустрій доцільно розглядати не як сукупність технічних процедур щодо формування та реєстрації земельних ділянок, а як інтегрований еколого-економічний механізм управління земельним потенціалом. Його функціонування має забезпечувати інформаційну повноту управлінських рішень, просторову збалансованість землекористування, економічну результативність аграрного виробництва, збереження родючості ґрунтів та довгострокове відтворення земельних ресурсів.

Таблиця 3.1

Регіональний розподіл площ орних земель України станом на 2024 р.

Регіон	Площа орних земель, га	Особливо цінні орні землі, га	Частка особливо цінних земель у площі ріллі, %
Вінницька	1 572 768	476 439	30,3
Волинська	623 606	51 149	8,2
Дніпропетровська	1 955 004	270 628	13,8
Донецька	1 568 553	183 691	11,7
Житомирська	1 062 258	207 127	19,5
Закарпатська	180 297	62 346	34,6
Запорізька	1 868 442	526 173	28,2
Івано-Франківська	326 606	67 468	20,7
Київська	1 304 213	486 480	37,3
Кіровоградська	1 641 518	719 250	43,8
Луганська	1 301 940	229 668	17,6
Львівська	711 164	98 033	13,8
Миколаївська	1 629 194	536 968	33,0
Одеська	1 987 976	752 312	37,8
Полтавська	1 691 902	956 851	**56,6**
Рівненська	571 069	77 086	13,5
Сумська	1 222 434	537 233	43,9
Тернопільська	776 136	285 496	36,8
Харківська	1 793 876	904 735	**50,4**
Херсонська	1 727 884	776 288,2	44,9
Хмельницька	499 190,9	140 032,8	28,1
Черкаська	1 203 120	496 346	41,3
Чернівецька	243 793	37 863	15,5

Регіон	**Площа орних земель, га**	**Особливо цінні орні землі, га**	**Частка особливо цінних земель у площі ріллі, %**
Чернігівська	1 264 192	168 533	13,3

Регіон	Площа орних земель, га	Особливо цінні орні землі, га	Частка особливо цінних земель у площі ріллі, %
Вінницька	1 572 768	476 439	30,3
Волинська	623 606	51 149	8,2
Дніпропетровська	1 955 004	270 628	13,8
Донецька	1 568 553	183 691	11,7
Житомирська	1 062 258	207 127	19,5
Закарпатська	180 297	62 346	34,6
Запорізька	1 868 442	526 173	28,2
Івано-Франківська	326 606	67 468	20,7
Київська	1 304 213	486 480	37,3
Кіровоградська	1 641 518	719 250	43,8
Луганська	1 301 940	229 668	17,6
Львівська	711 164	98 033	13,8
Миколаївська	1 629 194	536 968	33,0
Одеська	1 987 976	752 312	37,8
Полтавська	1 691 902	956 851	56,6
Рівненська	571 069	77 086	13,5
Сумська	1 222 434	537 233	43,9
Тернопільська	776 136	285 496	36,8
Харківська	1 793 876	904 735	50,4
Херсонська	1 727 884	776 288,2	44,9
Хмельницька	499 190,9	140 032,8	28,1
Черкаська	1 203 120	496 346	41,3
Чернівецька	243 793	37 863	15,5
Чернігівська	1 264 192	168 533	13,3

* розраховано за даними Держгеокадастру

Ця суперечність виявляється у недосконалості та недостатній прозорості процедур надання земельних ділянок під забудову, а також зміни їх цільового призначення для подальшого використання у забудові [142; 240; 289]. У зарубіжній практиці питання виділення, охорони та раціонального використання особливо цінних продуктивних сільськогосподарських угідь посідають важливе місце в системі державного регулювання землекористування. Узагальнення й адаптація такого досвіду можуть сприяти вдосконаленню відповідних організаційно-правових і управлінських механізмів в Україні [142].

Для більш наочного представлення отриманих результатів у дослідженні здійснено зонування території України за регіонами залежно від частки особливо цінних земель у загальній структурі орних земель, що відображено у картографічній формі на рис. 3.1.

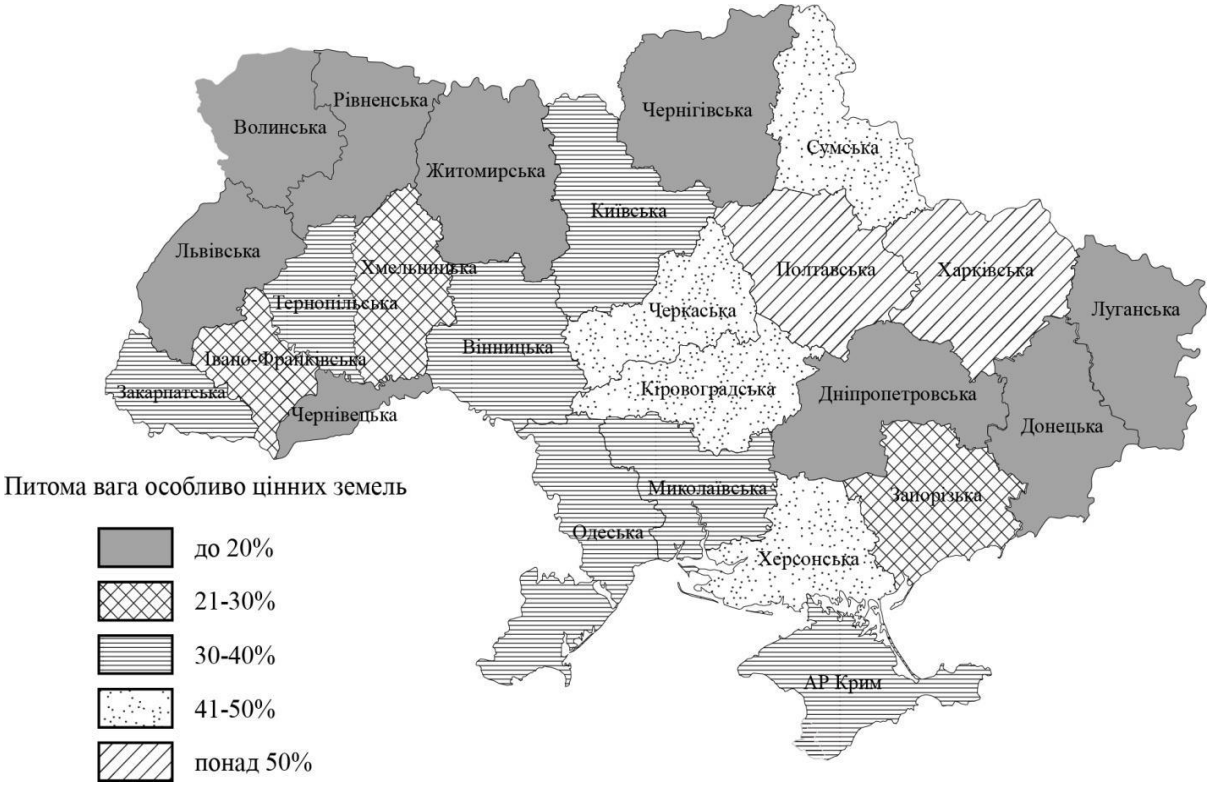

Рис. 3.1. Зонування території України за питомою вагою особливо цінних земель в загальній структурі орних земель

** сформовано за даними Держгеокадастру*

Для визначення цілей, завдань та змісту землеустрою особливо цінних сільськогосподарських земель доцільно виходити із сучасного розуміння землеустрою як системи правових, організаційних, економічних, екологічних і просторових заходів, спрямованих на забезпечення раціонального використання та охорони земель, формування стійкої структури землекористування і створення належної інформаційної основи для прийняття управлінських рішень [46, с. 8–10].

Узагальнення положень землевпорядної науки та чинних нормативно-правових підходів дає підстави визначати головною метою землеустрою

раціональну організацію території, забезпечення економічно ефективного використання земель та збереження їх продуктивних і екологічних властивостей. Відповідно, метою землеустрою особливо цінних сільськогосподарських земель має бути встановлення їх просторового розташування, ідентифікація, зонування, визначення режимів використання, організація охорони та формування умов для довгострокового збереження їх виробничого потенціалу.

З урахуванням сформульованої мети та узагальнення наукових підходів [1; 101; 114] до основних завдань землеустрою особливо цінних сільськогосподарських земель доцільно віднести: проведення комплексу ґрунтових, агрохімічних, геоботанічних, землевпорядних, топографо-геодезичних та інших обстежень; оцінювання якісного стану земель і проведення їх інвентаризації; виділення особливо цінних земель відповідно до встановлених критеріїв; визначення допустимих режимів їх використання; просторову фіксацію меж; формування інформаційних та картографічних матеріалів; а також розроблення заходів щодо їх раціонального використання та охорони.

Важливим елементом такого механізму є встановлення режимів використання земельних ділянок, віднесених до особливо цінних сільськогосподарських угідь. Йдеться не лише про формальне визначення цільового призначення, а й про встановлення допустимого рівня господарського навантаження, вимог до структури сівозмін, протиерозійних заходів, меліоративного та агрохімічного забезпечення, а також обмежень щодо дій, здатних призвести до погіршення стану ґрунтів.

Інформаційне забезпечення такого землеустрою має ґрунтуватися на використанні даних Державного земельного кадастру, документації із землеустрою, державного фонду документації із землеустрою та оцінки земель, матеріалів ґрунтових і геодезичних обстежень, а також сучасної містобудівної та просторової документації. Особливого значення набуває інтеграція цих даних із комплексними планами просторового розвитку

територій територіальних громад, які відповідно до чинного законодавства одночасно виконують функції містобудівної документації та документації із землеустрою.

Доцільним є також формування спеціалізованого інформаційного шару або реєстру особливо цінних сільськогосподарських земель, який би містив відомості про кадастровий номер, площу, місцезнаходження, якісні характеристики ґрунтів, форму власності, право користування, наявні обмеження, нормативну грошову оцінку та інші параметри, необхідні для управління такими землями. У сучасних умовах такий реєстр доцільно розглядати не як ізольовану інформаційну систему, а як інтегрований компонент державних геоінформаційних ресурсів.

Картографічне відображення особливо цінних земель має забезпечувати можливість їх просторової ідентифікації, зонування територій за придатністю для сільськогосподарського використання та встановлення диференційованих режимів господарювання. На відповідних матеріалах доцільно відображати межі особливо цінних угідь, функціональні та територіальні зони, водні об’єкти, меліоративні системи, природоохоронні території, обмеження у використанні земель та інші просторові характеристики, які впливають на режим їх використання.

Систематизація зазначених заходів дозволяє визначити зміст землеустрою особливо цінних земель як послідовність процедур із їх виявлення, оцінювання, просторової ідентифікації, встановлення режимів використання, охорони, моніторингу та організації раціонального господарського використання. При цьому сама процедура віднесення земель до особливо цінних має ґрунтуватися на результатах землевпорядних, земельно-оціночних, ґрунтових та інших обстежень.

Під час інвентаризації особливо цінних земель доцільно формувати не лише загальні відомості щодо земельних ділянок, а й деталізовану інформацію про окремі контури угідь, меліоровані землі, ділянки, що використовуються для насінництва, селекції, племінного тваринництва,

науково-дослідної та освітньої діяльності, пов’язаної з аграрним виробництвом.

Визначення режимів використання особливо цінних земель має супроводжуватися формуванням відповідних картографічних матеріалів. На них доцільно відображати межі територіальних та функціональних зон, межі населених пунктів, водних об’єктів, природоохоронних територій, об’єктів культурної спадщини, меліоративних систем, зон з особливими умовами використання території та самих особливо цінних сільськогосподарських угідь.

Особливого значення набуває просторове закріплення меж високопродуктивних земель. Це створює передумови для їх постановки на кадастровий облік, встановлення спеціального режиму охорони та недопущення необґрунтованого вилучення із сільськогосподарського обороту.

Формування інформаційної бази особливо цінних земель має поєднувати семантичні та картографічні відомості, що дозволяє використовувати їх не лише для правового обліку, а й для просторового аналізу, оцінювання агровиробничої придатності територій та управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

Зонування територій у цьому контексті доцільно розглядати як один із ключових інструментів диференційованого землекористування. Воно дозволяє визначати території з різним рівнем продуктивності, екологічної стійкості та господарської придатності, а відповідно — формувати різні режими їх використання.

Розроблення землевпорядної документації з урахуванням зонування та класифікації земель за якістю створює можливості для раціональнішого розміщення сільськогосподарських культур, сівозмін, меліоративних заходів та інших елементів виробничої організації території.

Разом із тим твердження про те, що малопродуктивні землі доцільно автоматично вилучати для несільськогосподарських потреб, потребує

уточнення. Низька продуктивність земель не є самостійною підставою для зміни їх цільового призначення. Перед прийняттям таких рішень необхідно враховувати екологічну функцію ділянки, можливості її відновлення, придатність для консервації, лісомеліорації, пасовищного використання, відновлення природних екосистем та інші альтернативи.

Водночас високопродуктивні землі мають зберігатися у сільськогосподарському обороті як стратегічна складова земельного потенціалу держави. Саме тому зонування повинно бути спрямоване не стільки на вилучення окремих територій, скільки на формування диференційованих режимів їх використання залежно від природної цінності, продуктивності та екологічного стану.

Ефективність землеустрою особливо цінних земель проявляється в можливості забезпечити територіальне розмежування земель різної якості, спрямувати найбільш продуктивні ділянки на вирощування економічно та агрономічно доцільних культур, а деградовані або малопродуктивні землі — на відновлення, консервацію чи інші види використання, сумісні з їх природними характеристиками.

Класифікація земель за якістю створює передумови для диференційованого розміщення сівозмін, вибору технологій і норм виробничого навантаження. Це може забезпечувати зростання врожайності, підвищення економічної віддачі земельного ресурсу та скорочення непродуктивних витрат [48; 184; 210].

Водночас у сучасній редакції доцільно замінити поняття «кадастрова вартість земельних ділянок», характерне для іншої правової термінології, на категорії, властиві українській системі земельної оцінки, передусім нормативну грошову оцінку та ринкову вартість земельної ділянки. Саме вони можуть використовуватися для оцінювання економічних наслідків землевпорядних рішень.

Економічну ефективність землеустрою особливо цінних земель доцільно розглядати як поєднання комерційної, бюджетної та екологічної

ефективності. Комерційна ефективність відображає приріст доходів або скорочення витрат аграрного підприємства внаслідок раціональнішого розміщення виробництва, запобігання втраті продуктивних земель, оптимізації структури сівозмін та напрямів інвестування.

Бюджетна ефективність характеризує зміни податкових надходжень і платежів до державного та місцевих бюджетів, які виникають унаслідок зростання результативності використання земель, підвищення прибутковості аграрних підприємств та зміни вартості земельних активів.

Екологічна ефективність має відображати попереджені втрати родючості, зниження рівня ерозії, зменшення деградаційних процесів, відновлення органічної речовини ґрунтів та інші позитивні зміни, які забезпечують довгострокове збереження продуктивного потенціалу землі.

Таким чином, на основі узагальнення теоретичних положень землеустрою та сучасних нормативно-правових підходів зміст землеустрою особливо цінних сільськогосподарських земель доцільно визначати через такі взаємопов’язані складові: вивчення стану земель; інвентаризацію та ідентифікацію особливо цінних ділянок; формування інформаційної бази; встановлення режимів використання; просторову фіксацію меж; зонування; планування; організацію раціонального використання; моніторинг та охорону.

Основною метою виділення особливо цінних земель є збереження їх у складі продуктивного земельного фонду, недопущення необґрунтованого вилучення із сільськогосподарського обороту та забезпечення використання відповідно до їх природного й економічного потенціалу. Зонування земель за якісними характеристиками створює можливості для диференційованого розміщення культур і сівозмін, застосування різних технологічних режимів та підвищення загальної ефективності землекористування.

Отже, економічну ефективність землеустрою особливо цінних сільськогосподарських земель доцільно визначати як інтегровану характеристику, що охоплює комерційний, бюджетний та екологічний

результати. Комерційний ефект формується за рахунок збереження продуктивних земель, раціоналізації структури виробництва, підвищення врожайності та оптимізації інвестицій; бюджетний — унаслідок зростання податкових надходжень; екологічний — через запобігання деградації та збереження продуктивних властивостей земельного ресурсу. Такий підхід дозволяє розглядати землеустрій особливо цінних земель не лише як правовий чи технічний інструмент, а як складову системи стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

3.2. Побудова та функціонування механізму управління ефективністю землекористування аграрних підприємств

Реформування земельних відносин в Україні, розвиток різних форм власності та запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення суттєво змінили умови формування і використання земельного потенціалу аграрних підприємств. У сучасних умовах земля виступає не лише базовим засобом виробництва, а й важливою складовою економічного, інвестиційного та стратегічного потенціалу суб’єкта аграрного бізнесу. Це обумовлює необхідність формування системного підходу до управління земельними ресурсами, орієнтованого на забезпечення їх продуктивного використання, відтворення, збереження вартості та довгострокової економічної віддачі.

Ефективне землеволодіння та землекористування не може розглядатися як одноразово досягнутий стан. Воно має перманентний характер і потребує постійного моніторингу, планування, коригування структури землекористування, оцінювання якісного стану земель, адаптації технологій та управлінських рішень до змін природного, ринкового й інституційного середовища. Саме тому теоретико-методичні засади управління земельними

ресурсами мають бути інтегровані в загальну систему менеджменту аграрного підприємства.

Проблематика управління земельними ресурсами досить широко представлена у працях вітчизняних учених. У науковій літературі сформовано правовий, соціальний, екологічний, просторовий та економічний підходи до управління землею. Водночас, попри вагомість наявних досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання, пов’язані саме з економіко-управлінським механізмом використання земельних ресурсів на рівні аграрного підприємства, їх інтеграцією в систему ресурсного потенціалу та оцінюванням результативності управлінського впливу.

Традиційно значна частина досліджень зосереджується на землеустрої, землевпорядкуванні та державному регулюванні земельних відносин. Зокрема, М. П. Мульська розглядає управління земельними ресурсами як безперервний процес удосконалення земельних відносин, форм землеволодіння та землекористування, спрямований на забезпечення раціонального використання земель і підтримання їх родючості [98, с. 24]. У цьому підході особливого значення набуває досягнення такого стану землекористування, за якого отримання соціально-економічних результатів не супроводжується погіршенням якісних властивостей земель.

Отже, управління земельними ресурсами доцільно розглядати не лише як організацію використання землі, а як цілісний процес забезпечення її економічної продуктивності, екологічної стійкості та відтворення якісних характеристик у довгостроковому періоді.

У частині наукових підходів управління земельними ресурсами традиційно трактується переважно як функція держави. У такому випадку його зміст пов’язується з реалізацією виконавчих, контрольних, дозвільних і регуляторних функцій, веденням земельного кадастру, організацією землеустрою, моніторингом стану земель, реалізацією державних програм використання та охорони земельних ресурсів [113, с. 278].

О. І. Гуторов та Т. Є. Череда до основних функціональних складових управління земельними ресурсами відносять землеустрій, землекористування, картографування та ведення земельного кадастру, підкреслюючи особливу роль інформаційного забезпечення в системі управління [44, с. 16]. Водночас у подальшому управління земельними ресурсами розглядається ширше — як система, що включає загальні та спеціальні функції менеджменту, відповідні методи, інструменти та механізми реалізації.

Разом із тим для цілей дослідження управління земельними ресурсами аграрного підприємства доцільно розглядати передусім з позицій економічної науки та теорії менеджменту. У загальному розумінні управління передбачає цілеспрямований вплив на певну систему з метою переведення її у бажаний стан [56, с. 68]. Аналогічна логіка простежується у працях П. Друкера, який трактував управління як специфічний вид діяльності, що забезпечує організацію, координацію та спрямування спільних дій людей на досягнення поставлених цілей [165, с. 18].

Відповідно, управління земельними ресурсами аграрного підприємства слід розглядати як цілеспрямований вплив суб’єкта управління на земельний ресурс як об’єкт управління з метою забезпечення його раціонального, продуктивного та економічно ефективного використання.

Конкретизація такого підходу потребує чіткого визначення об’єкта та суб’єктів управління. А. М. Третяк та Й. С. Дорош, розглядаючи управління земельними ресурсами переважно як функцію держави та територіальних органів влади, до об’єкта управління відносять земельний фонд, адміністративно-територіальні одиниці, земельні угіддя, землеволодіння, землекористування та окремі земельні ділянки [135, с. 40].

Для цілей даного дослідження об’єктом управління доцільно визначити земельні ресурси аграрного підприємства, які перебувають у його власності або користуванні та залучені чи потенційно можуть бути залучені до виробничо-господарської діяльності. Такий підхід дозволяє охопити не лише

власні земельні ділянки, а й орендовані землі, права користування ними та інші форми законного доступу до земельного ресурсу.

Суб'єктами управління виступають власники підприємства, керівники, менеджери, профільні фахівці, структурні підрозділи, які приймають рішення щодо використання земель, а також у певних аспектах власники земельних ділянок, кредитори, територіальні громади та органи державної влади, рішення яких прямо або опосередковано впливають на умови землекористування.

Мета управління земельними ресурсами також диференціюється залежно від рівня управління. На загальнодержавному рівні вона може визначатися як забезпечення суспільних потреб шляхом раціонального використання земельного фонду та збереження його продуктивних властивостей [135, с. 41].

На рівні аграрного підприємства мета має конкретніший характер і поєднує економічні, екологічні та соціальні орієнтири. Йдеться не лише про короткострокове отримання прибутку, а й про забезпечення довгострокової землевіддачі, збереження родючості ґрунтів, стабільності земельного банку, узгодження інтересів землевласника і землекористувача та збереження економічної цінності земельного ресурсу.

Отже, метою управління земельними ресурсами аграрного підприємства є забезпечення та підтримання такого рівня ефективності їх використання, який дозволяє досягати необхідних економічних результатів без погіршення продуктивних, екологічних та вартісних характеристик земельного потенціалу.

Виходячи з цього, управління використанням земельних ресурсів аграрного підприємства доцільно визначати як системний, безперервний і цілеспрямований процес формування, реалізації та коригування управлінських впливів на земельні ресурси, спрямований на забезпечення їх раціонального використання, відтворення продуктивних властивостей та підвищення економічної ефективності землекористування [18; 44].

Теоретичне забезпечення такого управління має охоплювати систему принципів, функцій, методів, інструментів та управлінських рішень, що регулюють процес формування і використання земельного потенціалу підприємства.

В основі системи управління земельними ресурсами лежать відповідні принципи. У теорії менеджменту принципи управління розглядаються як базові правила та нормативні орієнтири, дотримання яких забезпечує узгодженість і результативність управлінських процесів [22, с. 602].

Для формування системи принципів управління земельними ресурсами аграрних підприємств доцільно поєднувати загальні принципи менеджменту та принципи управління ресурсним потенціалом підприємства.

До загальних принципів управління, які безпосередньо можуть бути застосовані до земельних ресурсів, належать принципи наукової обґрунтованості, системності, безперервності, цілісності, гнучкості, єдності цілей, ефективності та відповідальності [114, с. 43].

Їх значення полягає в тому, що вони встановлюють базові правила функціонування системи управління, забезпечують узгодження рішень різних структурних підрозділів, координацію дій, вибір адекватних методів впливу та формування єдиної логіки використання земельного ресурсу [140, с. 18].

Водночас специфіка землі як природного, економічного, просторового і невідтворюваного ресурсу потребує виділення спеціальних принципів управління. До них доцільно віднести принципи раціональності землекористування, відтворення родючості, екологічної відповідальності, цільового використання, економічної доцільності, просторової збалансованості, довгостроковості та узгодження інтересів землевласника і землекористувача.

Особливого значення набуває принцип раціонального використання ресурсів, який передбачає досягнення максимального результату не шляхом

екстенсивного посилення навантаження на землю, а через оптимізацію технологій, структури виробництва та витрат.

Принцип функціональної визначеності передбачає чітке розмежування завдань земельного ресурсу у структурі виробничого потенціалу підприємства, тоді як принцип соціальної та екологічної відповідальності орієнтує управління на недопущення деградації земель і негативних наслідків для територій та майбутніх поколінь.

Досягнення цілей управління земельними ресурсами можливе лише за умови послідовної реалізації функцій управління. У класичній теорії менеджменту А. Файоль виділяв планування, організацію, розпорядництво, координацію та контроль [166]. У сучасних підходах найчастіше застосовується укрупнена система функцій, яка включає планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання [79, с. 84].

У системі управління земельними ресурсами ці функції набувають спеціального змісту.

Планування передбачає визначення цілей використання земель, структури землекористування, параметрів сівозмін, рівня очікуваної продуктивності, потреби в інвестиціях та природоохоронних заходах. Організація полягає у формуванні системи взаємодії структурних підрозділів підприємства, закріпленні повноважень та процедур реалізації управлінських рішень щодо землекористування. Мотивація пов’язана зі створенням економічних і організаційних стимулів до раціонального використання земель, дотримання технологічної дисципліни та відтворення родючості. Контроль передбачає оцінювання фактичних результатів використання земель, дотримання встановлених технологічних та екологічних параметрів і виявлення відхилень. Регулювання забезпечує коригування планів, технологій, структури посівів, інвестиційних пріоритетів та інших параметрів використання земельного ресурсу відповідно до результатів контролю та змін зовнішнього середовища.

Реалізація функцій управління здійснюється через систему відповідних методів. Методи управління є сукупністю способів і прийомів впливу суб’єкта управління на об’єкт, за допомогою яких забезпечується досягнення визначених цілей. Їх ефективність залежить не лише від теоретичної обґрунтованості, а й від адекватності конкретним умовам функціонування підприємства [20, с. 12].

Аналіз наукових підходів дозволяє виокремити три базові групи методів управління земельними ресурсами аграрних підприємств: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні [140].

Центральне місце у цій системі займають економічні методи, оскільки саме вони безпосередньо впливають на формування економічних стимулів до ефективного використання земельного ресурсу. До них належать планування, бюджетування, комерційний розрахунок, економічне стимулювання, інвестиційне оцінювання, нормативне планування, внутрішнє ціноутворення та інші інструменти [20, с. 31].

У сучасних умовах до економічних методів доцільно також віднести оцінювання землевіддачі, рентабельності землекористування, вартості земельного банку, дохідності інвестицій у поліпшення земель, сценарне моделювання та оцінювання альтернативних варіантів використання земельного ресурсу.

Важливу роль відіграють організаційно-розпорядчі методи. Їх зміст полягає у формуванні внутрішніх регламентів, наказів, розпоряджень, посадових повноважень і процедур, що забезпечують узгоджене виконання управлінських рішень щодо використання земель.

При цьому організаційно-розпорядчі методи мають реалізовуватися з обов’язковим урахуванням земельного, екологічного, податкового та іншого законодавства, яке регулює використання земель сільськогосподарського призначення.

Соціальні методи управління охоплюють механізми впливу на поведінку працівників, формування відповідальності за результати

землекористування, мотивацію до дотримання технологічних та природоохоронних вимог, розвиток корпоративної культури раціонального використання ресурсів.

Залежно від горизонту планування управління земельними ресурсами доцільно поділяти на оперативне, тактичне та стратегічне.

Оперативне управління охоплює короткострокові рішення, пов’язані з виконанням конкретних виробничих операцій, строками проведення польових робіт, використанням техніки, внесенням добрив, контролем технологічних параметрів.

Тактичне управління спрямоване на середньострокову оптимізацію структури землекористування, виробничої програми, сівозмін, ресурсного забезпечення та інвестицій у поліпшення земель.

Стратегічне управління охоплює довгострокові рішення щодо формування земельного банку, структури власності та оренди, вибору спеціалізації, відтворення родючості, капіталізації земельного потенціалу, інвестиційної політики та забезпечення стійкості землекористування.

Саме стратегічний рівень має визначальне значення для забезпечення довгострокової ефективності використання земельних ресурсів, оскільки він забезпечує узгодження поточних управлінських рішень із перспективними цілями розвитку підприємства.

Таким чином, проведене теоретичне узагальнення дозволило визначити основні елементи системи управління земельними ресурсами аграрного підприємства: об’єкт і суб’єкти управління, мету, принципи, функції, методи, рівні та інструменти управлінського впливу. Взаємодія зазначених елементів формує основу побудови структурно-логічної моделі управління земельними ресурсами аграрних підприємств (рис. 3.2).

З огляду на визначальну роль стратегічного управління в забезпеченні довгострокової ефективності використання земельного потенціалу доцільним є подальше поглиблення його змісту, інструментарію та механізмів реалізації

з урахуванням специфіки земельних ресурсів як особливого об’єкта управління.

Рис. 3.3. Управління використанням земельних ресурсів підприємства

Узагальнено стратегічне управління використанням земельних ресурсів аграрних підприємств доцільно розглядати як спеціалізовану підсистему загальної системи управління підприємством, у межах якої формуються та реалізуються довгострокові управлінські рішення щодо формування, використання, відтворення та розвитку земельного потенціалу. Така підсистема ґрунтується на визначенні стратегічної мети, конкретизації стратегічних цілей, проведенні стратегічного аналізу внутрішніх і зовнішніх умов землекористування, виборі відповідних напрямів дій та постійному контролі за рівнем досягнення запланованих результатів.

Аналіз наукових підходів до визначення сутності стратегічного управління [1; 6; 25; 69] свідчить, що центральним його елементом виступає стратегія. У загальному розумінні стратегія трактується як цілісний довгостроковий план дій, що формується з урахуванням фактичного стану об’єкта управління та прогнозованих змін середовища його функціонування [22, с. 675]. У контексті стратегічного управління підприємством стратегія розглядається як довгострокова модель розвитку організації, орієнтована на

формування бажаного характеру її взаємодії із зовнішнім середовищем і реалізацію наявних та потенційних можливостей [30, с. 303].

У системі стратегій аграрних підприємств М. Г. Могилат виокремлює стратегію використання земельних ресурсів як складову стратегічного управління, спрямовану на забезпечення сталого розвитку підприємства, формування конкурентних переваг та відтворення основного засобу сільськогосподарського виробництва — земельних угідь [96, с. 201]. Такий підхід підкреслює стратегічне значення земельного ресурсу не лише як просторової основи господарської діяльності, а й як одного з визначальних чинників довгострокової конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Враховуючи, що загальна стратегія розвитку аграрного підприємства формується як система взаємопов'язаних корпоративних, функціональних, ресурсних, продуктових та інших стратегій, виокремлення стратегічного напряму управління земельними ресурсами є цілком закономірним. Водночас у сучасних умовах використання земельних ресурсів доцільно розглядати не ізольовано, а як складову загальної ресурсної стратегії підприємства. Саме через ресурсну стратегію забезпечується узгодження масштабів землекористування з трудовими, матеріально-технічними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами.

Отже, досягнення високої ефективності використання земельних ресурсів має розглядатися як один із ключових напрямів реалізації ресурсної стратегії аграрного підприємства. З цією метою доцільно виділяти стратегічні засади використання земельних ресурсів, які конкретизують довгострокову логіку формування, залучення, розподілу, використання та відтворення земельного потенціалу відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Стратегічні засади використання земельних ресурсів аграрних підприємств мають бути спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку, підвищення економічної результативності землекористування та формування стійких конкурентних переваг шляхом раціонального використання власних і

залучених земельних ресурсів. У цьому контексті їх доцільно визначати як сукупність довгострокових правил, принципів, орієнтирів та управлінських рішень, якими керується підприємство при формуванні і реалізації земельної складової своєї ресурсної стратегії.

Водночас стратегічні імперативи використання земельних ресурсів доцільно трактувати не просто як окремі заходи, а як домінуючі довгострокові пріоритети, реалізація яких є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері землекористування. Вони формують змістовне наповнення відповідної стратегії та визначають найбільш суттєві напрями управлінського впливу на земельний потенціал.

У загальному вигляді стратегічні засади використання земельних ресурсів як складова ресурсної стратегії підприємства мають охоплювати такі взаємопов’язані елементи: стратегічну мету як бажаний напрям довгострокового розвитку; систему взаємопов’язаних і конкретизованих стратегічних цілей; стратегічні імперативи їх реалізації; дослідження факторів зовнішнього середовища; оцінювання внутрішнього ресурсного потенціалу; формування стратегічних альтернатив; розроблення сценарних і ситуаційних планів; вибір оптимального варіанта стратегічної поведінки; систему моніторингу та контролю результатів реалізації стратегії.

Особливе місце у цій системі займають стратегічні імперативи. Поняття «імператив» у загальному розумінні означає обов’язкову, категоричну вимогу або правило поведінки [120, с. 20]. В економічній науці зміст цього поняття є ширшим і використовується для позначення найважливіших пріоритетів, без реалізації яких досягнення стратегічної мети стає неможливим або істотно ускладнюється.

Аналіз наукових джерел свідчить про існування кількох підходів до трактування категорії «стратегічний імператив». В одному випадку ним вважають ключову ініціативу або проєкт, спрямований на реалізацію стратегічних цілей підприємства. В іншому — програму дій, що має визначальне значення для формування конкурентної ідентичності

підприємства, розвитку нових продуктів, удосконалення взаємовідносин зі споживачами або реалізації інших стратегічних пріоритетів [161, с. 109].

Стратегічні імперативи також розглядаються як сукупність пріоритетів і об'єктів удосконалення, реалізація яких наближує підприємство до визначеної візії, цінностей і призначення, або як ключові стратегічні цілі, досягнення яких формує істотні конкурентні переваги та забезпечує трансформацію підприємства [163, с. 126].

В окремих дослідженнях під стратегічними імперативами підприємства розуміють домінуючі пріоритети на визначений часовий період, яким підпорядковуються відповідні стратегічні цілі та управлінські рішення [66]. Такий підхід найбільшою мірою відповідає предмету даного дослідження, оскільки дозволяє поєднати стратегічний рівень управління з конкретними напрямами використання земельних ресурсів.

Враховуючи специфіку предмета дослідження та узагальнені теоретичні положення, під стратегічними імперативами використання земельних ресурсів аграрних підприємств пропонується розуміти домінуючі довгострокові пріоритети управління формуванням, використанням, відтворенням та розвитком земельного потенціалу, реалізація яких забезпечує досягнення визначених стратегічних цілей землекористування.

Метою стратегічного управління земельними ресурсами аграрного підприємства є забезпечення їх довгострокового ефективного використання. При цьому зміст відповідних стратегічних цілей залежить від методики оцінювання ефективності, спеціалізації підприємства, структури його земельного банку, організаційно-правової форми, фінансового стану, регіональних природно-кліматичних умов та інших внутрішніх і зовнішніх чинників.

Відповідно, стратегічні цілі мають формуватися диференційовано залежно від фактичного стану підприємства та обраного вектора розвитку. Для одного підприємства пріоритетом може бути розширення земельного банку, для іншого — оптимізація його просторової структури, для третього

— підвищення землевіддачі, відновлення родючості ґрунтів, зниження питомих виробничих витрат або екологізація системи землекористування.

Стратегічні імперативи в цьому випадку конкретизують способи, інструменти та напрями реалізації кожної стратегічної цілі. Вони визначають, які саме управлінські дії мають бути здійснені для переведення земельного потенціалу підприємства з фактичного стану у бажаний стратегічний стан.

Взаємозв’язок між стратегічною метою, стратегічними цілями та стратегічними імперативами має ієрархічний характер. На верхньому рівні розташовується стратегічна мета, яка формує загальний бажаний результат управління земельними ресурсами. Наступний рівень представлений стратегічними цілями, що конкретизують окремі напрями досягнення мети. На нижчому рівні формуються стратегічні імперативи, які визначають безпосередні пріоритети, напрями дій, програми та інструменти реалізації кожної цілі. Візуальне представлення зазначеної взаємозалежності наведено на рис. 3.4.

Формування стратегічних цілей доцільно здійснювати на основі їх деталізації та ієрархічного підпорядкування у формі відповідного дерева цілей. Такий підхід дозволяє забезпечити логічний зв’язок між загальною стратегічною метою та конкретними результатами, яких необхідно досягти на різних рівнях управління.

Стратегічні імперативи, у свою чергу, повинні характеризувати основні напрями, програми та параметри діяльності, виконання яких забезпечує досягнення стратегічних цілей. Їх кількість у межах кожної ресурсної, функціональної або продуктової стратегії має бути достатньою для охоплення ключових напрямів управління, але не надмірною.

Надмірна деталізація стратегічних імперативів призводить до їх перетворення на сукупність оперативних заходів і ускладнює стратегічне управління. Водночас надмірне укрупнення може призвести до втрати конкретності, невизначеності відповідальних дій та ускладнення контролю за

результатами. Тому одним із методичних завдань є визначення оптимального рівня деталізації стратегічних імперативів.

Стратегічні засади використання земельних ресурсів аграрних підприємств мають формуватися на основі двох взаємопов'язаних компонентів: зовнішніх суспільних потреб та внутрішнього потенціалу підприємства.

Суспільні потреби формують зовнішні обмеження й орієнтири стратегічного землекористування. Вони охоплюють забезпечення продовольчої безпеки, збереження родючості ґрунтів, охорону земель, скорочення деградаційних процесів, підтримання екологічної стійкості територій, забезпечення соціальних інтересів землевласників і територіальних громад.

Внутрішній потенціал аграрного підприємства визначає реальні можливості реалізації зазначених вимог. Він охоплює земельні, трудові, матеріально-технічні, фінансові, інвестиційні, інформаційні та управлінські ресурси, а також технологічні компетентності підприємства.

Відповідно, стратегічне управління має забезпечувати узгодження зовнішніх потреб із внутрішніми можливостями підприємства. При цьому задоволення екологічних і соціальних вимог не повинно розглядатися як альтернатива економічній ефективності, оскільки довгострокове збереження продуктивності земель є необхідною передумовою стабільної економічної віддачі.

У результаті основними стратегічними орієнтирами ефективного використання земельних ресурсів аграрних підприємств доцільно визначити три взаємопов'язані напрями — економічний, екологічний та соціальний.

Економічний орієнтир передбачає підвищення землевіддачі, доходності та рентабельності землекористування, оптимізацію витрат, підвищення капіталізації земельного потенціалу та забезпечення стабільного відтворення ресурсів.

Екологічний орієнтир охоплює збереження і відновлення родючості ґрунтів, запобігання ерозії та деградації, оптимізацію структури угідь, застосування ґрунтозахисних технологій та підтримання екологічної стійкості агроландшафтів.

Соціальний орієнтир пов’язаний із забезпеченням балансу інтересів землевласників, землекористувачів, працівників підприємства, територіальних громад і суспільства, підтриманням зайнятості та формуванням умов для сталого розвитку сільських територій.

Таким чином, стратегічне управління використанням земельних ресурсів аграрних підприємств доцільно розглядати як системний довгостроковий процес формування та реалізації стратегічної мети, цілей і імперативів управління земельним потенціалом на основі узгодження економічних, екологічних та соціальних пріоритетів із внутрішніми ресурсними можливостями підприємства та змінами зовнішнього середовища. Саме така інтерпретація створює методичне підґрунтя для побудови системи стратегічних імперативів використання земельних ресурсів і їх подальшої візуалізації на рис. 3.4.

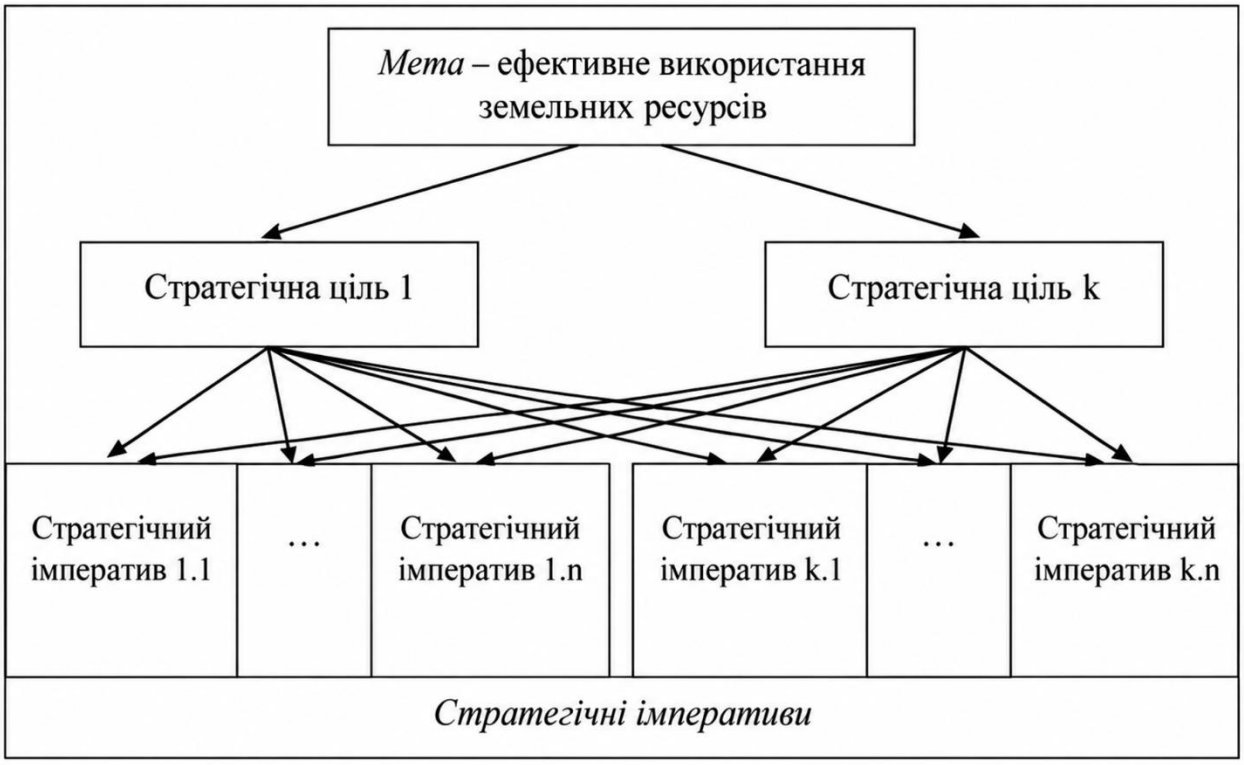

Рис. 3.4. Стратегічні імперативи в системі управління використанням земельних ресурсів аграрних підприємств

Практика функціонування вітчизняних аграрних підприємств свідчить про переважання ситуаційного характеру управління, за якого управлінські рішення значною мірою формуються на основі поточних умов господарювання, встановлених планових орієнтирів і короткострокових прогнозів. Водночас це не означає повної відсутності стратегічного компонента у діяльності аграрних підприємств. Навіть за недостатньо формалізованої системи стратегічного планування підприємства фактично використовують окремі довгострокові орієнтири, пов’язані з формуванням земельного банку, спеціалізацією, структурою виробництва, техніко-технологічним розвитком та інвестиційною політикою.

З огляду на специфіку господарської діяльності аграрних підприємств, особливо на роль земельних ресурсів як базового та просторово незамінного елемента ресурсного потенціалу, стратегічне управління їх використанням доцільно формувати на основі чітко визначених стратегічних засад. При

цьому зазначені засади мають враховувати як довгострокові цілі розвитку підприємства, так і конкретну ситуацію, у якій перебуває суб’єкт господарювання.

Саме тому доцільним є поєднання стратегічного та ситуаційного підходів до управління земельними ресурсами. Така комбінація дозволяє забезпечити необхідну довгострокову орієнтацію управлінських рішень і водночас зберігати достатню гнучкість для реагування на зміни природних, економічних, технологічних та інституційних умов землекористування.

Стратегічні засади використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств не повинні формуватися виключно як жорстко фіксований документ, який переглядається лише через встановлені календарні проміжки часу. Їх доцільно розглядати як адаптивну систему довгострокових орієнтирів, що підлягає коригуванню у разі виникнення істотних змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства.

Підставами для такого перегляду можуть бути погіршення якісного стану ґрунтів, зниження рівня родючості, посилення ерозійних чи інших деградаційних процесів, погіршення показників якості сільськогосподарської продукції, зміна умов оренди або власності на землю, трансформація структури земельного банку, зміна спеціалізації підприємства, запровадження нових екологічних вимог, технологій або інвестиційних обмежень.

Отже, стратегічне управління використанням земельних ресурсів має поєднувати стабільність стратегічної мети з гнучкістю засобів її досягнення. Саме ситуаційний підхід дозволяє своєчасно адаптувати стратегічні цілі, імперативи та інструменти управління до реальних змін у функціонуванні підприємства і стані його земельного потенціалу.

У дослідженні обґрунтовано архітектуру та архітектоніку механізму управління ефективністю використання земельних ресурсів аграрних підприємств, побудованого на комплексному поєднанні економічних, організаційно-управлінських, землевпорядних та ґрунтоохоронних

інструментів. Їх інтегроване застосування створює можливість узгодити економічні інтереси підприємства із завданнями збереження продуктивних властивостей землі, оптимізувати структуру землекористування, підвищити результативність управлінських рішень та забезпечити довгострокове відтворення земельного потенціалу.

Запропонований механізм має функціонувати як багаторівнева система, у межах якої економічні інструменти формують стимули до підвищення землевіддачі та рентабельності; організаційно-управлінські забезпечують координацію, планування, контроль і регулювання; землевпорядні спрямовані на просторову та функціональну раціоналізацію використання земель; ґрунтоохоронні — на збереження родючості, запобігання деградаційним процесам та підтримання екологічної стійкості землекористування.

Таким чином, архітектура механізму визначає склад, взаємозв’язки та функціональне призначення його основних елементів, тоді як архітектоніка відображає порядок їх поєднання, ієрархію та узгодженість у процесі реалізації управлінського впливу. Візуальне представлення запропонованого механізму управління ефективністю використання земельних ресурсів аграрних підприємств наведено на рис. 3.5.

Рис. 3.5. Механізм ефективного використання земельних ресурсів в менеджменті основної діяльності аграрних підприємств

Запропонована структура механізму управління ефективністю використання земельних ресурсів ґрунтується на синтетичному підході, оскільки результативність управління земельним потенціалом аграрного підприємства не може розглядатися ізольовано від безпосереднього процесу землекористування та загальної системи управління основною діяльністю підприємства. Земельні ресурси одночасно виступають і об’єктом управлінського впливу, і базовою складовою ресурсного забезпечення

сільськогосподарського виробництва, що обумовлює необхідність інтеграції відповідних управлінських механізмів.

Запропонована архітектура механізму дозволяє поєднати безпосередньо механізм управління земельними ресурсами, функціонування якого забезпечується комплексним використанням економічних, організаційно-управлінських, землевпорядних та ґрунтоохоронних інструментів, із механізмом управління ефективністю основної діяльності аграрного підприємства. Така інтеграція є об’єктивно необхідною, оскільки використання земельного ресурсу здійснюється не як самодостатній процес, а як складова формування виробничих та економічних результатів підприємства.

При цьому ефективність землекористування має оцінюватися не лише через обсяг виробленої продукції або величину прибутку. З огляду на специфіку земельних ресурсів результати їх використання повинні охоплювати економічну, екологічну та соціальну складові. Економічний ефект проявляється у зростанні землевіддачі, доходності та рентабельності; екологічний — у збереженні родючості ґрунтів, запобіганні деградаційним процесам і підтриманні довгострокової продуктивності земель; соціальний — у забезпеченні балансу інтересів землевласників, землекористувачів, працівників, територіальних громад та інших заінтересованих сторін.

Відповідно, застосований у дослідженні підхід до формування механізму управління ефективністю використання земельних ресурсів аграрних підприємств забезпечує належний рівень інтегрованості, послідовності та взаємодоповнюваності управлінських рішень. Це дає змогу узгодити стратегічні орієнтири функціонування і розвитку підприємства із завданнями формування, використання та відтворення його земельного потенціалу.

У межах такого підходу стратегічні цілі використання земельних ресурсів підпорядковуються загальній стратегії розвитку аграрного підприємства та водночас конкретизуються у спеціалізованій стратегії

управління земельними ресурсами. Виокремлення такої стратегії є доцільним, оскільки земля має специфічні характеристики, які принципово відрізняють її від інших видів ресурсів: просторову обмеженість, невідтворюваність у фізичному розумінні, залежність продуктивності від якісного стану ґрунтів, довгостроковість ефектів від управлінських рішень та особливий правовий режим використання.

На відміну від більшості інших ресурсних стратегій аграрного підприємства — фінансового забезпечення, матеріально-технічного постачання, технологічного, енергетичного чи кадрового забезпечення — стратегія управління земельними ресурсами не передбачає орієнтації на мінімізацію потреби у відповідному ресурсі як основну ціль. Її зміст полягає насамперед у підвищенні результативності використання наявного земельного потенціалу, оптимізації його структури та забезпеченні довгострокового відтворення продуктивних властивостей землі.

Таким чином, стратегічні орієнтири використання земельних ресурсів мають бути спрямовані не на скорочення самого земельного ресурсу, а на підвищення економічної віддачі одиниці площі, раціоналізацію структури землекористування, оптимізацію співвідношення власних та орендованих земель, збереження родючості ґрунтів і забезпечення просторової збалансованості земельного банку.

При цьому стратегія управління земельними ресурсами має узгоджуватися з іншими ресурсними та функціональними стратегіями підприємства. Наприклад, зміна структури землекористування безпосередньо впливає на потребу в техніці, трудових ресурсах, фінансуванні, енергії, логістиці та технологіях. Відповідно, рішення щодо розширення, скорочення або просторової консолідації земельного банку повинні прийматися з урахуванням сукупної ресурсної спроможності підприємства.

Отже, запропонований синтетичний підхід створює можливість перейти від фрагментарного управління окремими параметрами землекористування до інтегрованого управління земельним потенціалом як

складовою загального ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Саме таке поєднання забезпечує взаємозв'язок між довгостроковими цілями розвитку, стратегічними імперативами використання земель, поточними управлінськими рішеннями та фактичними економічними, екологічними й соціальними результатами діяльності підприємства.

3.3. Стратегічні пріоритети забезпечення ефективного землекористування в менеджменті аграрних підприємств

Динамічність економічних і соціальних процесів, висока мінливість ринкової кон'юнктури, посилення вимог до якості й безпечності аграрної продукції, а також необхідність забезпечення довгострокової результативності землекористування зумовлюють потребу у застосуванні повноцінного стратегічного управління земельними ресурсами аграрних підприємств. У наукових дослідженнях достатньо широко висвітлено фактори, що впливають на використання земельних ресурсів, можливості впровадження інноваційних технологій у сільськогосподарське виробництво, окремі напрями стратегічного розвитку земельних відносин та підвищення ефективності землекористування. Водночас для забезпечення стабільної результативності використання земельних ресурсів у довгостроковій перспективі необхідним є подальше методичне обґрунтування процесу формування відповідної стратегії з урахуванням взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників та їх впливу на виробничо-господарську діяльність аграрного підприємства.

У загальному розумінні стратегія являє собою довгострокову узгоджену модель дій підприємства, спрямовану на реалізацію його місії та досягнення визначених цілей. Стратегію розвитку аграрного підприємства доцільно трактувати як систему пріоритетних напрямів і рішень, що формуються з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, конкурентної

позиції, особливостей ринкового середовища, внутрішніх можливостей та прогнозованих змін зовнішніх умов у певному часовому горизонті.

Дослідження теоретичних і прикладних аспектів використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств дає підстави стверджувати, що стратегія управління земельними ресурсами не повинна формуватися ізольовано від загальної стратегії розвитку підприємства. Вона має бути інтегрована до неї як спеціалізована складова ресурсного управління, що забезпечує узгодження довгострокових рішень щодо землекористування з виробничими, фінансовими, інвестиційними, технологічними та ринковими орієнтирами суб'єкта господарювання.

З огляду на це у процесі методичного обґрунтування стратегії використання земельних ресурсів аграрного підприємства доцільно вирішити такі завдання:

— визначити місце та функціональну роль стратегії управління земельними ресурсами у загальній системі стратегічного розвитку аграрного підприємства;

— сформувати методичні положення щодо її розроблення, вибору стратегічних альтернатив, визначення цілей, імперативів та відповідних інструментів реалізації;

— обґрунтувати особливості практичної реалізації стратегії використання земельних ресурсів з урахуванням сучасного стану земельного ринку, структури землеволодіння та землекористування, воєнних ризиків, екологічних обмежень, технологічного рівня підприємства та його фінансових можливостей.

Теорія та практика стратегічного менеджменту традиційно розглядають реалізацію загальної стратегії підприємства через систему функціональних стратегій — фінансової, виробничої, кадрової, маркетингової, інноваційної та інших. Разом із тим для аграрних підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від обмежених і специфічних виробничих ресурсів, особливого значення набувають саме ресурсні стратегії.

Під ресурсною стратегією аграрного підприємства доцільно розуміти довгострокову модель управлінських рішень щодо формування, залучення, розподілу, використання та відтворення ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства. Її призначення полягає не лише у забезпеченні підприємства необхідним обсягом ресурсів, а й у створенні такого їх співвідношення, яке забезпечує максимальну результативність господарської діяльності за наявних обмежень.

У системі ресурсних стратегій аграрного підприємства земельна складова має особливе значення. Земля є не лише одним із ресурсів, а базовим просторовим і виробничим чинником, який визначає масштаби діяльності, спеціалізацію, технологічні параметри, структуру виробництва та значною мірою фінансові результати підприємства. Саме тому стратегія використання земельних ресурсів повинна посідати окреме місце в системі стратегічного управління.

На відміну від стратегій використання багатьох інших ресурсів, стратегія земельного забезпечення не може бути зведена лише до мінімізації витрат або скорочення потреби у відповідному ресурсі. Її головне призначення полягає у підвищенні ефективності використання наявного земельного потенціалу, оптимізації структури земельного банку, забезпеченні просторової компактності, підтриманні родючості ґрунтів, збереженні екологічної стійкості та підвищенні економічної віддачі одиниці площі.

Крім того, стратегія використання земельних ресурсів має враховувати специфіку правового режиму землекористування. Земельний банк аграрного підприємства може формуватися за рахунок власних земель, оренди, емфітевзису та інших прав користування, а отже, стратегічні рішення повинні охоплювати не лише виробниче використання, а й питання довгострокової стабільності доступу до землі, строків договорів, структури власності, витрат на оренду, можливостей придбання земель та захисту майнових прав.

Особливого значення набуває і взаємозв’язок земельної стратегії з іншими складовими стратегічного управління. Зміна масштабів землекористування або структури земельного банку впливає на потребу в техніці, персоналі, фінансуванні, логістиці, матеріальних ресурсах і технологіях. Відтак стратегія використання земельних ресурсів повинна формуватися у тісному взаємозв’язку з виробничою, фінансовою, інвестиційною, кадровою, технологічною та маркетинговою стратегіями підприємства.

У сучасних умовах до цього переліку доцільно додати й ризикову складову. Воєнні загрози, мінування територій, пошкодження ґрунтового покриву, зміни доступності окремих земель, нестабільність логістики та коливання ринкових умов можуть суттєво змінювати фактичну цінність і продуктивність земельного банку. Тому стратегія землекористування має включати елементи сценарного планування, оцінювання ризиків і адаптивного управління.

Таким чином, стратегія використання земельних ресурсів аграрного підприємства повинна розглядатися як спеціалізована ресурсна стратегія, інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства та спрямована на формування, ефективне використання, відтворення і довгострокове збереження земельного потенціалу.

З огляду на провідну роль земельних ресурсів у забезпеченні господарської діяльності аграрних підприємств можна стверджувати, що відповідна стратегія займає ключове місце в системі досягнення їх стратегічних цілей. Її взаємозв’язок із загальною, функціональними та іншими ресурсними стратегіями доцільно представити графічно на рис. 3.6.

Рис. 3.6. Стратегія ефективного землекористування в загальній стратегії аграрного підприємства

На відміну від більшості ресурсних стратегій аграрного підприємства — фінансового забезпечення, матеріально-технічного постачання, технологічного, енергетичного та кадрового забезпечення — стратегічні засади використання земельних ресурсів мають специфічну спрямованість. Їх метою є не стільки скорочення потреби у відповідному ресурсі, скільки підвищення результативності його залучення та використання, збереження продуктивних властивостей і забезпечення довгострокової економічної віддачі земельного потенціалу.

М. Г. Могилат наголошує, що стратегія використання земельних ресурсів сприяє досягненню цілей сталого розвитку, формуванню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню відтворення земельних угідь як головного засобу аграрного виробництва [96, с. 38]. У цьому

контексті стратегічне управління земельними ресурсами слід розглядати як один із базових елементів ресурсної стратегії аграрного підприємства.

Саме такий підхід знаходить відображення у формуванні мети та системи цілей стратегії використання земельних ресурсів. Вони повинні узгоджуватися із загальними стратегічними орієнтирами розвитку підприємства, враховувати особливості його спеціалізації, структуру земельного банку, стан ресурсного забезпечення, конкурентну позицію, екологічні обмеження та довгострокові перспективи функціонування.

У загальному вигляді процес формування стратегічних засад використання земельних ресурсів доцільно представити як послідовність взаємопов'язаних етапів: визначення стратегічної мети; формулювання системи цілей, що її конкретизують; аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; виявлення можливостей, обмежень, ризиків і загроз; формування сценаріїв розвитку; розроблення набору стратегічних альтернатив; здійснення стратегічного вибору; реалізація обраної стратегії; моніторинг та контроль результативності її виконання.

Узагальнення зазначених складових дозволяє сформувати цілісну концептуальну модель стратегічного управління земельними ресурсами аграрного підприємства.

Формування стратегічних засад розпочинається з визначення загальної стратегічної мети. Важливою умовою її обґрунтування є узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства, відповідними функціональними та ресурсними стратегіями, а також стратегічними імперативами довгострокового розвитку.

У межах даного дослідження основною стратегічною метою доцільно визначити забезпечення довгостроково ефективного використання земельних ресурсів аграрного підприємства на основі поєднання економічної результативності, екологічної стійкості та соціальної відповідальності.

Загальна мета повинна деталізуватися через систему конкретних стратегічних цілей і відповідних показників, що забезпечують можливість

оцінювання ступеня її досягнення. У сучасних умовах такими цілями можуть виступати підвищення землевіддачі, оптимізація земельного банку, підвищення ефективності землезабезпечення, просторове упорядкування землекористування, підтримання родючості ґрунтів, скорочення деградаційних процесів, удосконалення структури посівних площ та підвищення капіталізації земельного потенціалу.

У цьому аспекті сформульовані раніше цілі інтенсифікації землекористування та концентрації земельних ресурсів потребують певного уточнення. Концентрація земельного банку не може розглядатися як універсально позитивна стратегічна ціль, оскільки її економічний результат залежить від просторової компактності земель, рівня забезпечення технікою, логістичних витрат, правового режиму користування та здатності підприємства ефективно обслуговувати відповідний масштаб землекористування.

Тому доцільніше використовувати категорію оптимізації масштабу та структури землекористування, яка передбачає досягнення такого розміру й просторової конфігурації земельного банку, що забезпечують максимальну економічну віддачу за збереження екологічної стійкості.

Дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства, потенційні можливості, обмеження та ризики реалізації стратегії використання земельних ресурсів. Особливого значення в сучасних умовах набувають коливання ринкової кон’юнктури, доступність фінансування, стан логістичної та енергетичної інфраструктури, правовий режим земель, стан ґрунтів, кліматичні зміни, технологічна забезпеченість, кадровий потенціал та безпекові ризики.

До зовнішніх можливостей можуть належати доступ до банківського кредитування, страхових і гарантійних інструментів, розвиток ринку землі, розширення цифрових сервісів, дорадчо-консультаційна підтримка,

технологічне оновлення сільськогосподарського виробництва та інтеграція до європейського агропродовольчого простору.

Внутрішні переваги підприємства формуються за рахунок якості земельного банку, його просторової компактності, техніко-технологічної оснащеності, фінансової стійкості, досвіду менеджменту, кваліфікації персоналу та здатності адаптуватися до змін середовища.

Узгодження стратегічної мети, цілей та результатів аналізу середовища дозволяє сформувати стратегічне бачення підприємства, тобто узагальнене уявлення про бажаний стан його розвитку в довгостроковій перспективі [110, с. 2].

Таке бачення конкретизується через систему сценаріїв розвитку. Сценарій доцільно розглядати як логічно побудовану послідовність можливих станів і подій, що характеризують зміну умов використання земельних ресурсів під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Для стратегічного планування доцільно використовувати щонайменше три базові сценарії — інерційний, оптимістичний та песимістичний, доповнюючи їх узагальненим реалістичним сценарієм, який враховує найбільш імовірне поєднання тенденцій.

Інерційний сценарій передбачає збереження основних тенденцій розвитку без суттєвих структурних змін. За такого сценарію землекористування продовжує формуватися переважно на основі наявної структури земельного банку, чинних технологій, існуючої спеціалізації та помірних темпів модернізації.

Для інерційного сценарію характерними можуть бути обмежені темпи інвестиційного оновлення, збереження дефіциту окремих категорій трудових ресурсів, висока залежність від природно-кліматичних умов та недостатня швидкість упровадження технологій відновлення земельного потенціалу.

За таких умов головним резервом підвищення ефективності стає оптимізація структури посівів, раціональний вибір культур відповідно до

ґрунтово-кліматичних характеристик земель, підвищення технологічної дисципліни та поступове впровадження ресурсозберігаючих рішень.

Оптимістичний сценарій передбачає суттєве покращення інституційних, інвестиційних та безпекових умов функціонування аграрної економіки, розширення доступу до фінансових ресурсів, технологій та зовнішніх ринків.

Його реалізація створює передумови для прискореної модернізації матеріально-технічної бази аграрних підприємств, масштабного впровадження цифрових технологій, точного землеробства, ґрунтозахисних систем, сучасних меліоративних рішень та технологій відновлення родючості.

За оптимістичного сценарію посилюється інвестиційна привабливість сільського господарства, зростає зацікавленість підприємств у довгостроковому збереженні якості земельних ресурсів, підвищується рівень технологічної та екологічної культури виробництва.

Результатом має стати зростання продуктивності земель, підвищення їх економічної віддачі та формування більш збалансованої моделі землекористування.

Песимістичний сценарій передбачає поєднання несприятливих безпекових, макроекономічних, інвестиційних та соціальних факторів. У вихідній редакції відповідний сценарій характеризувався через політичну нестабільність, погіршення інвестиційного клімату, міграцію населення, скорочення виробництва та послаблення бюджетної спроможності [8, с. 17]. Для сучасної редакції доцільніше узагальнити ці фактори, не прив’язуючи сценарій до конкретних політичних суб’єктів або припущень.

За несприятливого сценарію можуть спостерігатися погіршення доступу до кредитного та інвестиційного капіталу, скорочення ресурсів для технологічного оновлення, посилення кадрового дефіциту, зростання логістичних та енергетичних витрат, обмеження доступу до частини

земельних ресурсів та посилення деградаційних процесів унаслідок недостатнього фінансування ґрунтоохоронних заходів.

У таких умовах зростає ризик переорієнтації підприємств на короткострокову максимізацію доходу, що може супроводжуватися порушенням сівозмін, надмірним насиченням посівів найбільш прибутковими культурами, скороченням витрат на відновлення родючості та погіршенням довгострокових характеристик земельного потенціалу.

Реалістичний сценарій доцільно формувати як результат критичного узагальнення найбільш імовірних елементів інерційного, оптимістичного та песимістичного сценаріїв [126]. Він має враховувати одночасне існування позитивних і негативних тенденцій, що характерно для сучасного середовища функціонування аграрних підприємств.

На відміну від вихідної редакції, реалістичний сценарій більше не може ґрунтуватися на припущенні про «продовження мораторію на продаж землі», оскільки ринок земель сільськогосподарського призначення в Україні вже функціонує, а з 2024 р. розширено коло суб’єктів, які можуть набувати такі землі у власність.

Відповідно сучасний реалістичний сценарій має враховувати функціонування земельного ринку, зростання ролі власності поряд з орендою, трансформацію вартості земельного банку, розвиток кредитування під земельне забезпечення, посилення вимог до екологічної результативності землекористування та необхідність адаптації до воєнних і кліматичних ризиків.

Реалістичний сценарій також повинен виходити з того, що аграрні підприємства самостійно визначають співвідношення між короткостроковою прибутковістю та довгостроковим збереженням земельного потенціалу, використовуючи доступні інструменти фінансування, страхування, державної підтримки, цифровізації та інвестиційного планування.

Формування зазначених сценаріїв дозволяє перейти до визначення стратегічних альтернатив використання земельних ресурсів аграрного

підприємства. Їх вибір має здійснюватися на основі зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, а також з урахуванням обраного сценарію розвитку.

Таким чином, сценарний підхід дає можливість не обмежувати стратегічне управління одним прогнозом, а сформувати декілька логічно обґрунтованих варіантів розвитку та заздалегідь визначити відповідні управлінські дії. Це підвищує адаптивність системи управління земельними ресурсами та створює методичну основу для формування чотирьох стратегічних альтернатив їх використання, представлених на рис. 3.7.

Внутрішнє середовище / Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Стратегія концентрованого росту СІМ	Стратегія інтегрованого росту СІЗ
Слабкі сторони	Стратегія диверсифікованого росту СЛМ	Стратегія скорочення СЛЗ

Рис. 3.7. Стратегічні альтернативи ефективного використання земельних ресурсів аграрних підприємств

За умов домінування сильних внутрішніх сторін підприємства та сприятливого зовнішнього середовища, що відповідає полю СІМ, доцільною є реалізація стратегії концентрованого зростання. Її зміст полягає у зміцненні ринкових позицій, підвищенні ефективності використання наявного земельного потенціалу та нарощуванні частки підприємства на цільових

ринках без радикальної зміни основної продуктової спеціалізації. У сфері землекористування така стратегія передбачає підвищення землевіддачі, оптимізацію структури посівів, удосконалення технологій вирощування культур, підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних переваг на базі вже сформованого ресурсного потенціалу.

За умов наявності сильних внутрішніх позицій підприємства при одночасному негативному впливі зовнішнього середовища, що відповідає полю СІЗ, доцільно застосовувати стратегію інтегрованого зростання. Її реалізація має бути спрямована на розширення можливостей підприємства протистояти зовнішнім загрозам шляхом поглиблення вертикальної або горизонтальної інтеграції, створення нових структурних зв’язків, розвитку кооперації, переробки, логістики, зберігання та збуту продукції. У сфері управління земельними ресурсами така стратегія дозволяє зменшити залежність від несприятливих зовнішніх чинників, підвищити стабільність використання земельного банку та забезпечити більш повне використання виробничого потенціалу.

За умов слабких внутрішніх позицій аграрного підприємства при сприятливому зовнішньому середовищі, що відповідає полю СЛМ, доцільною є стратегія диверсифікованого зростання. Її реалізація дозволяє використовувати можливості зовнішнього середовища для подолання внутрішніх обмежень шляхом освоєння нових продуктових, географічних або функціональних напрямів діяльності. У практичному вимірі це може передбачати перегляд товарної політики, освоєння нових видів сільськогосподарської продукції, зміну спеціалізації окремих виробничих підрозділів, розвиток переробки чи сервісних напрямів. Основним результатом має стати підвищення результативності використання наявних земельних ресурсів, диверсифікація джерел доходу та зниження залежності від окремих видів продукції.

Для підприємств зі слабкими внутрішніми позиціями, що функціонують у несприятливому зовнішньому середовищі, тобто у полі СЛЗ, доцільною є стратегія скорочення або санаційної оптимізації. Її зміст не повинен зводитися виключно до механічного зменшення масштабів діяльності. У сфері використання земельних ресурсів вона має передбачати ліквідацію неефективних напрямів, перегляд структури землекористування, відмову від економічно необґрунтованих ділянок, скорочення непродуктивних витрат, підвищення фінансової дисципліни та концентрацію ресурсів на найбільш результативних напрямах. Стратегічне рішення щодо підвищення ефективності землекористування в цьому випадку повинно базуватися на глибокій діагностиці внутрішніх проблем та визначенні реальних резервів їх усунення.

Перелічені стратегічні альтернативи доцільно розглядати як базові. Їх конкретизація має здійснюватися з урахуванням організаційно-правової форми підприємства, його спеціалізації, розміру земельного банку, фінансового стану, технологічного рівня, структури власності та оренди земель, регіональних природно-кліматичних умов і характеру конкурентного середовища.

Одним із перспективних напрямів стратегічного розвитку аграрних підприємств залишається впровадження екологічно орієнтованих та органічних технологій землеробства. Водночас у сучасних умовах органічне виробництво доцільно розглядати не як універсальну стратегію для всіх підприємств, а як одну зі стратегічних альтернатив, доцільність якої визначається ринковим попитом, доступністю сертифікації, фінансовими можливостями підприємства, якістю земель, технологічною підготовленістю та можливістю забезпечення перехідного періоду.

Для підприємств із сильними внутрішніми позиціями та сприятливим зовнішнім середовищем, що відповідає полю СІМ, перспективною може бути стратегія лідерства у сфері органічного або регенеративного землеробства.

Такий підхід передбачає не лише зміну набору використовуваного насіння, добрив і засобів захисту рослин, а й комплексну трансформацію технологічної системи землекористування, сертифікацію продукції, зміну структури сівозмін, систематичний моніторинг стану ґрунтів та забезпечення простежуваності виробничих процесів.

Для підприємств із сильними внутрішніми позиціями, які функціонують у несприятливішому зовнішньому середовищі, тобто у полі СІЗ, доцільною може бути стратегія послідовного впровадження екологічно орієнтованих технологій на основі бенчмаркінгу. Її зміст полягає у використанні досвіду найбільш успішних виробників, поступовому освоєнні технологічних і ринкових практик та поетапному переході до органічних або інших екологічно сертифікованих сегментів без надмірного зростання ризику для основної діяльності.

Для підприємств зі слабкими внутрішніми можливостями, що діють у сприятливому зовнішньому середовищі, тобто у полі СЛМ, органічне виробництво може виступати одним із напрямів диверсифікації. При цьому диверсифікація може здійснюватися як через освоєння нових видів органічної продукції, так і через розвиток суміжних видів діяльності — постачання сертифікованого насіннєвого матеріалу, органічних добрив, консультативних, логістичних, переробних або сервісних послуг.

Для підприємств зі слабкими внутрішніми позиціями в умовах несприятливого зовнішнього середовища, що відповідає полю СЛЗ, доцільною є стратегія скорочення витрат та концентрації на найбільш життєздатних напрямах. Така стратегія повинна передбачати не лише зменшення виробничих витрат, але й оптимізацію структури земельного банку, відмову від неприбуткових або надмірно витратних напрямів, підвищення продуктивності праці, технологічну раціоналізацію та вивільнення ресурсів для підтримання ключових видів діяльності [97, с. 124].

Водночас у сучасних умовах стратегія скорочення повинна застосовуватися обережно, оскільки надмірне урізання витрат на відтворення родючості, ґрунтоохоронні заходи або технологічне обслуговування може призвести до довгострокового погіршення земельного потенціалу. Тому економія має здійснюватися передусім за рахунок непродуктивних витрат, дублюючих функцій, неефективних операцій і нерентабельних виробничих напрямів.

Таким чином, за реалістичного сценарію розвитку середовища функціонування аграрного підприємства вибір стратегічної альтернативи має ґрунтуватися на поєднанні оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей і загроз. Відповідна матриця стратегічних альтернатив дозволяє пов’язати чотири базові типи стратегічної поведінки — концентроване зростання, інтегроване зростання, диверсифіковане зростання та скорочення — із конкретними напрямами підвищення ефективності використання земельних ресурсів, що доцільно відобразити на рис. 3.8.

Внутрішнє середовище / Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Стратегія лідера	Стратегія слідування за лідером
Слабкі сторони	Стратегія диверсифікації	Стратегія скорочення витрат

Рис. 3.8. Ідентифікація стратегічних альтернатив аграрних підприємств

Обґрунтування стратегічного рішення щодо використання земельних ресурсів аграрного підприємства доцільно розглядати як формалізоване відображення параметрів реалізації обраної стратегії. Воно має містити конкретизовані цільові показники, часові горизонти їх досягнення, перелік

необхідних заходів, ресурсне забезпечення, відповідальних виконавців та механізми оцінювання результатів. Такий підхід дозволяє перевести стратегічні орієнтири з декларативного рівня у площину практичного управління та забезпечити взаємозв'язок між довгостроковими цілями підприємства і поточними управлінськими рішеннями.

Контроль реалізації обраної стратегії доцільно здійснювати на основі цільового підходу із постійним моніторингом фактичних результатів та їх зіставленням із встановленими стратегічними орієнтирами. При цьому система контролю повинна охоплювати не лише кінцеві економічні показники, а й проміжні параметри, що характеризують стан земельного потенціалу, продуктивність землекористування, рівень витрат, якість ґрунтів, дотримання сівозмін, екологічні обмеження та ступінь виконання запланованих заходів.

За результатами такого моніторингу має здійснюватися своєчасне коригування стратегії, окремих стратегічних цілей, імперативів або інструментів їх реалізації. Це особливо важливо в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, коли зміна ринкової кон'юнктури, доступності фінансових ресурсів, природно-кліматичних умов чи правового режиму землекористування може суттєво вплинути на досяжність попередньо визначених показників.

Формування стратегії використання земельних ресурсів аграрного підприємства за запропонованою методикою має забезпечувати не лише загальне підвищення ефективності землекористування, а й досягнення більш збалансованої структури земельного банку, зростання землевіддачі, підвищення продуктивності одиниці площі, збереження родючості ґрунтів та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Водночас у сучасній редакції доцільно уточнити положення щодо інтенсифікації та концентрації земельних ресурсів. Їх не слід розглядати як самоціль, оскільки збільшення навантаження на землю або механічне

розширення земельного банку не завжди забезпечує вищу результативність. Пріоритет має надаватися оптимізації масштабу землекористування, просторової структури земельного банку та інтенсивності використання земель з урахуванням ресурсного забезпечення, технологічних можливостей і екологічних обмежень.

У цьому контексті очікуваними результатами реалізації стратегії мають стати підвищення економічної віддачі земельних ресурсів, раціоналізація їх використання, поліпшення якісного стану ґрунтів, зниження ризиків деградації, удосконалення структури виробництва та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Важливою складовою стратегічного результату є також екологізація землеробства. Її реалізація має передбачати впровадження ґрунтозахисних технологій, оптимізацію структури сівозмін, контроль за рівнем антропогенного навантаження, відновлення органічної речовини ґрунтів та дотримання вимог раціонального землекористування.

Отже, запропонована методика формування стратегії використання земельних ресурсів дозволяє поєднати економічні, екологічні та управлінські орієнтири в єдиній системі стратегічного управління. Її практичне застосування створює передумови для підвищення ефективності використання земельного потенціалу, зміцнення фінансової стійкості підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового конкурентоспроможного розвитку.

Висновки до розділу 3:

1. Проведене дослідження засвідчило, що формування дієвого механізму управління ефективністю використання земельних ресурсів аграрних підприємств потребує комплексного поєднання економічних,

організаційно-управлінських, землевпорядних і ґрунтоохоронних інструментів. Землі сільськогосподарського призначення виступають базовим і просторово незамінним засобом виробництва в аграрній сфері, від результативності використання якого залежать обсяги та якість виробленої продукції, фінансові результати суб'єктів господарювання і стан агроекосистем. Встановлено, що інтенсивне використання земель без належного фінансування відновлювальних, ґрунтозахисних і компенсаційних заходів посилює деградаційні процеси, спричиняє погіршення родючості ґрунтів та у довгостроковій перспективі знижує економічну віддачу земельного потенціалу. Тому підвищення ефективності землекористування має передбачати не лише нарощування виробничих результатів, а й відтворення якісних властивостей земельних ресурсів.

2. Обґрунтовано, що узгодження економічних, екологічних і продовольчих інтересів сільськогосподарського землекористування потребує подальшого розвитку системи землевпорядного забезпечення та її інтеграції в механізм управління земельними ресурсами аграрних підприємств. Землеустрій доцільно розглядати не лише як сукупність технічних і правових процедур щодо формування земельних ділянок, а як комплексний еколого-економічний інструмент просторової організації території, планування раціонального землекористування, охорони ґрунтів, моніторингу та обґрунтування довгострокових управлінських рішень. Визначено необхідність формування стратегічних засад розвитку землеустрою земель сільськогосподарського призначення, орієнтованих на підвищення продуктивності земель, збереження їх родючості, забезпечення екологічної стійкості та зміцнення конкурентоспроможності аграрного виробництва.

3. Запропонована структура механізму управління ефективністю використання земельних ресурсів ґрунтується на синтетичному підході, який передбачає інтеграцію безпосереднього управління земельним потенціалом із системою управління основною діяльністю аграрного підприємства.

Доведено, що ефективність землекористування не може оцінюватися відокремлено від виробничих, фінансових, технологічних та екологічних результатів діяльності підприємства. Архітектура запропонованого механізму передбачає комплексне використання економічних, організаційно-управлінських, землевпорядних і ґрунтоохоронних інструментів та забезпечує їх узгодження з механізмом управління результативністю основної діяльності. Такий підхід дозволяє орієнтувати використання земельних ресурсів на одночасне отримання економічних, екологічних і соціальних ефектів та забезпечувати довгострокове відтворення земельного потенціалу.

4. Обґрунтовано, що запропонований підхід до побудови механізму управління ефективністю використання земельних ресурсів забезпечує інтегрованість, послідовність і взаємодоповнюваність стратегічних цілей підприємства на різних рівнях управління. Визначено доцільність виокремлення стратегії управління земельними ресурсами як спеціалізованої складової ресурсної стратегії та загальної стратегії розвитку аграрного підприємства. На відміну від стратегій фінансового, матеріально-технічного, технологічного, енергетичного та кадрового забезпечення, стратегія управління земельними ресурсами повинна орієнтуватися не на мінімізацію потреби в цьому ресурсі, а на підвищення результативності його використання, оптимізацію структури й просторової конфігурації земельного банку, зростання землевіддачі, підтримання родючості ґрунтів і забезпечення довгострокової економічної цінності земельного потенціалу.

5. Встановлено, що стратегічна мета управління земельними ресурсами кожного аграрного підприємства повинна деталізуватися через систему конкретних цілей, кількісних і якісних індикаторів та відповідних стратегічних імперативів. Уточнено, що сучасними стратегічними цілями доцільно визначати не механічну інтенсифікацію та концентрацію земельних ресурсів, а підвищення продуктивності землекористування, оптимізацію

масштабу і структури земельного банку, забезпечення просторової компактності, відтворення родючості ґрунтів та збалансування економічних, екологічних і соціальних результатів. Для реалізації зазначених цілей обґрунтовано чотири базові типи стратегічних альтернатив: стратегію концентрованого зростання, стратегію інтегрованого зростання, стратегію диверсифікованого зростання та стратегію скорочення або санаційної оптимізації. Їх вибір має здійснюватися з урахуванням співвідношення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, а реалізація — за інерційним, оптимістичним, реалістичним або песимістичним сценаріями розвитку. Такий підхід підвищує адаптивність стратегічного управління та дозволяє своєчасно коригувати параметри використання земельного потенціалу відповідно до змін умов функціонування аграрного підприємства.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведене теоретичне узагальнення та отримане нове вирішення наукового завдання обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад інтеграції механізмів та систем ефективного використання земельних ресурсів в менеджмент аграрних підприємств. Результати дослідження дають змогу зробити такі основні висновки:

1. У результаті дослідження сформовано цілісне уявлення про побудову та інтеграцію механізму управління ефективністю використання земельних ресурсів у загальну систему менеджменту аграрного підприємства. Встановлено необхідність розмежування функціонального та інструментального впливу на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління та узгодження цілей землекористування із загальними орієнтирами розвитку підприємства. Запропонована побудова механізму передбачає поєднання економічних, організаційно-управлінських, землевпорядних і ґрунтоохоронних інструментів з інструментарієм управління результативністю основної діяльності, що забезпечує збалансоване досягнення економічних, екологічних і соціальних ефектів.

2. Сформовано та апробовано методичний підхід до оцінювання ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами, який передбачає комплексне врахування економічних результатів, екологічних наслідків та соціальних ефектів землекористування. Встановлено визначальне значення економічної ефективності як базової передумови для формування інших результатів використання земель, а також доведено необхідність врахування товарної й галузевої спеціалізації підприємств. Проведені розрахунки засвідчили диференціацію рівня ефективності землекористування залежно від виробничої структури, масштабів діяльності та умов господарювання.

3. Систематизовано інструментарій управління ефективністю використання земельних ресурсів аграрних підприємств за характером впливу, складністю застосування та рівнем управління. Виокремлено інструменти прямої та опосередкованої дії, а за функціональним призначенням — економічні, організаційно-управлінські, землевпорядні та ґрунтоохоронні. Їх диференційоване застосування дає змогу забезпечувати комплексний вплив на економічну результативність землекористування, його соціальні наслідки та екологічний стан земель.

4. Встановлено, що функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення трансформує економічні умови землекористування аграрних підприємств та впливає насамперед на їх інвестиційний потенціал, вартість прав користування земельними ділянками та можливості фінансування заходів із відтворення родючості ґрунтів. Повноцінніше залучення земельних активів до економічного обороту розширює можливості їх використання як майнового забезпечення та створює додаткові передумови для залучення фінансових ресурсів, модернізації матеріально-технічної бази й підвищення результативності господарської діяльності.

5. Уточнено економічний зміст земельних ресурсів аграрного підприємства як сукупності земель сільськогосподарського призначення, що перебувають у його власності або користуванні та залучаються до виробничо-комерційної діяльності. Обґрунтовано їх системоутворюючу роль у формуванні ресурсного потенціалу підприємства. Визначено основні особливості земельних ресурсів: природне походження, незамінність у сільськогосподарському виробництві, безпосередній вплив на формування інших складових ресурсного забезпечення та визначення виробничої спеціалізації й просторової організації діяльності підприємства.

6. Доведено необхідність розгляду ефективності використання земельних ресурсів у взаємозв’язку економічної, екологічної та соціальної складових. Встановлено, що економічна результативність створює фінансову

основу для реалізації екологічних заходів та формування соціальних ефектів, тоді як її рівень залежить від спеціалізації, масштабів і структури виробництва. Збалансованість зазначених трьох груп результатів визначено як важливий критерій раціональності землекористування та довгострокової стійкості аграрного підприємства.

7. Обґрунтовано методичні положення щодо раціоналізації спеціалізації аграрних підприємств з урахуванням їх територіального розміщення, характеристик цільових ринків, виробничої структури та ресурсного забезпечення. Встановлено, що підвищення ефективності землекористування потребує оптимізації масштабів земельного банку, раціонального поєднання галузей, диверсифікації виробництва, формування обґрунтованої виробничої програми, а також поглиблення інтеграційних і кооперaційних зв’язків. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для повнішого використання виробничого потенціалу та сучасних агротехнологій.

8. Визначено склад і послідовність застосування інструментів управління ефективністю використання земельних ресурсів на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Обґрунтовано, що економічні та організаційно-управлінські рішення мають доповнюватися землевпорядними та ґрунтоохоронними заходами, оскільки довгострокова результативність землекористування безпосередньо залежить від збереження продуктивних властивостей земель. Недостатність відновлювальних заходів призводить до деградації ґрунтів, скорочення їх продуктивності та погіршення економічних результатів сільськогосподарського виробництва.

9. Сформовано стратегічні орієнтири підвищення ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами, які охоплюють інтенсифікацію землекористування, забезпечення необхідного обсягу земельних ресурсів, оптимізацію їх концентрації та узгодження земельного забезпечення з масштабами виробництва. Запропоновано застосовувати стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання, а

також стратегії скорочення залежно від стану підприємства та характеристик середовища. Їх реалізацію доцільно здійснювати з урахуванням інерційного, реалістичного, оптимістичного та песимістичного сценаріїв, що забезпечує адаптивність стратегічних рішень до зміни умов господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбросов В. Я. (2011). Системні зв’язки організаційної структури підприємств. Економіка АПК., No. 7., pp. 110, 116.

2. Андрійчук В. (2006). Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: [монографія]. 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ. 292 с.

3. Андрійчук В. Г. (2000). Економіка аграрного підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ. 624 с.

4. Андрійчук В. Г. (2002). Економіка аграрних підприємств: підручник; 2-е вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ. 624 с.

5. Андрійчук В. Г. (2004). Економіка аграрних підприємств: Підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ. 624 с.

6. Андрійчук В. Г. (2005). Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти. К.: Аграр. наука. 140 с.

7. Андрійчук В. Г. (2007). Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку: [монографія]. Ніжин: “Аспект-Поліграф”. 216 с.

8. Андрійчук В. Г. (2009). Агропромислове виробництво і земельні ресурси. К.: ННЦ "ІАЕ". 189 с.

9. Артеменко В. О. (2010). Управління конкурентоспроможним потенціалом соціально-економічних систем в умовах євроінтеграції: монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж». 154 с.

10. Архієреєв С. І. (2008). Інноваційний потенціал України. Х.: Золоті сторінки. 112 с.

11. Бабина О. Є. (2011). Потенціал як системна економічна категорія [Электронний ресурс]. Вісник економіки транспорту і промисловості,, No. 36, Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011_36/11boetsp.pdf.

12. Багорка М. О. (2009). Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід., No. 10., pp. 17, 21.

13. Базилевич В. Д. (n.d.). Інтелектуальна власність: креативи метафізичного пошуку. К.: Знання-Прес. 687 с.

14. Барабась Д. О. (2000). Конкурентні стратегії підприємства. Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник., Вип. 2, 3., К.: КНЕУ., pp. 201, 208.

15. Барабась Д. О. (2001). Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання. Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V міжнар. науково, практичної конференції, 25, 26 травня р., К.: КНЕУ, 2001., pp. 19, 20.

16. Барабась Д. О. (2002). Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності. Проблеми науки., No. 11., pp. 52, 55.

17. Беззубко Л. В. (2008). Інноваційний потенціал. Донецьк. 202 с.

18. Бережницька Г. І. (2018). Теоретичні засади управління земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств. Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство». Вип. 16. С.104-107.

19. Березін О. В., Дуда С. Т., Міценко Н. Г. (2011). Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Львів: Магнолія-2006. 308 с.

20. Бикова В. Г. (2006). Оцінка та планування фінансово-економічного потенціалу підприємств загальнодержавного значення: дис…канд. екон. наук: 08.04.01. К. 220 с.

21. Бойко Л. М. (2011). Регулювання земельних відносин у сільському господарстві: [монографія]. К.: ННЦ ІАЕ. 316 с.

22. Бордюжа А. С. (2013). Земельнийкадастр як основа забезпечення управління земельними ресурсами. Сталий розвиток економіки., No 1., pp. 207, 209.

23. Бородіна О. М. (2006). Державна підтримка сільського господарства: концепція, механізми, ефективність. Економіка і прогнозування., No. 1., pp.109, 125.

24. Будзяк, О., Будзяк, В., & Грицак, О. (2021). Effective use of “clean” lands of Ukraine under conditions of sustainable development. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 7(3), 162–178. https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.10

25. Будзяк, О., Будзяк, В., & Дребот, О. (2022). Climate-oriented land use management. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 8(3). https://doi.org/10.51599/are.2022.08.03.06

26. Васильков В. (2003). Організація виробництва: [навч. посібник]. К.: КНЕУ. 524 с.

27. Ведунг Е. (2003). Оцінювання державної політики і програм. К.: Все увито. 350 с.

28. Верховна Рада України. (2001). Земельний кодекс України: Закон України від 25 жовтня 2001 р. № 2768-III. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14

29. Верховна Рада України. (2003). Про державний контроль за використанням та охороною земель: Закон України від 19 червня 2003 р. № 963-IV. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/963-15

30. Верховна Рада України. (2003). Про землеустрій: Закон України від 22 травня 2003 р. № 858-IV. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15

31. Верховна Рада України. (2003). Про оцінку земель: Закон України від 11 грудня 2003 р. № 1378-IV. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-15

32. Верховна Рада України. (2020). Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель: Закон України від 17 червня 2020 р. № 711-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20

33. Верховна Рада України. (2020). Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського

призначення: Закон України від 31 березня 2020 р. № 552-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-IX

34. Власов В. І. (2010). Нерівномірність прибутків у країнах із різним рівнем економічного розвитку. Економіка АПК., No. 2., pp. 139, 142.

35. Войнаренко М. П. (2009). Стратегія розвитку легкої промисловості [Електронний ресурс]. Вісник Хмельницького національного університету., No. 6., Т.1., pp.13, 19., Режим доступу до журн.: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_6_1/013-019.pdf.

36. Володін С. (2006). Інноваційний провайдинг на наукоємному аграрному ринку: теоретико-методологічні аспекти. Економіка АПК., No 8., pp. 9, 20.

37. Гаврилюк О. В. (1995). Зарубіжний досвід залучення іноземних інвестицій. К. 122 с.

38. Галушко Є. С. (1999). Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин (на прикладі промислових підприємств Донбасу): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Донецьк. 23 с.

39. Германюк Н. В. (2018). Концептуальні засади соціальної відповідальності бізнесу. II International Scientific Conference The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility, Part I, June 29th. Lisbon, Portugal. С. 67–70.

40. Геєць В. (2009). Макроекономічна оцінка грошово-кредитної та валютно-курсової політики України до і під час фінансової кризи. Економіка України., No. 9., pp. 5, 23.

41. Головкова Л. С. (2009). Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя: КПУ. 340 с.

42. Гордієнко В. (2010). Еколого-економічна ефективність використання земель сільськогосподарського призначення: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.06 «Економіка природокористування». Суми. 241 с.

43. Горлачук В. (2002). Управління земельними ресурсами: [навч. посібник]. Миколаїв: НаУКМА. 316 с.

44. Горлачук В. В., Песчанська І. М., Скороходов В. А. (2006). Земельний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Професіонал. 192 с.

45. Грещак М. (2001). Економіка підприємства: [підручник]. 2-ге вид., перероб. та допов. К.: КНЕУ. 528 с.

46. Гуторов О. (2006). Оцінка земельних ресурсів та ефективності інвестицій: [монографія]. Х. 368 с.

47. Гуторов О. І. (2010). Проблеми сталого землекористування у сільському господарстві: теорія, методологія, практика: [монографія]. Харків: Едена. 405 с.

48. Гуторов О. І., Череда Т. Є. (2013). Управління земельними ресурсами: лекція. Харків. 57 с.

49. Данкевич А. Є. (2011). Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві: [монографія]. К.: ННЦ ІАЕ. 350 с.

50. Дем’яненко С. (2004). Яка аграрна політика потрібна Україні?. Дзеркало тижня., No. 17 (492), (30 квіт., 15 трав.).

51. Дем’яненко С. (2005). Менеджмент аграрних підприємств. 347 с.

52. Державна служба статистики України. (2012). Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2011 рік: Статистичний бюлетень.

53. Дименко Р. А. (2006). Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка розвитку., Харків: ХНЕУ., No. 3 (39).

54. Дименко Р. А. (2007). Теорія цінностей і конкурентних переваг у системі конкурентоспроможності підприємства/ Р. А. Дименко. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»., No. 15., pp. 23, 31.

55. Добровольська Н. (2013). До питання визначення еколого-економічної ефективності використання земельних ресурсів у землеробстві. Регіон,: стратегія оптимального розвитку: матеріали Міжнародної науково,

практичної конференції (7, 8 листопада 2013 р.) / за ред. В. Бакіров., Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013., pp. 407, 409.

56. Добряк Д. С. (2006). Землеустрій – наукова основа раціонального використання та охорони земельних ресурсів. Землеустрій і кадастр., No. 1., pp. 10, 16.

57. Дієсперов В. (2003). Продуктивність праці в сільському господарстві. Економіка України., No. 11., pp. 61, 68.

58. Жук В. М. (2017). Обіг земель сільськогосподарського призначення в селозберігаючій моделі аграрного устрою України: наукова доповідь. Київ: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». 128 с.

59. Забарна Е. М. (2006). Інноваційно–інвестиційний фактор економічного розвитку України. О.: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України. 304 с.

60. Загурський О. М. (2014). Державне регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення. Економіка АПК. No 12. С. 100–107.

61. Замченко А. О. (2007). Сутність та значення принципів нагляду та контролю за дотриманням законодавства про працю. Південноукраїнський правничий часопирр., No. 4., pp. 202, 205.

62. Заяць В. М. (2011). Розвиток ринку сільськогосподарських земель: [монографія]. К.: ННЦ ІАЕ. 390 с.

63. Збарський В. (2009). Економіка сільського господарства: [навч. посібник]. К.: Каравела. 264 с.

64. Зоренко О. В. (2005). Диверсифікація аграрного підприємства: сутність, напрями, види. Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету., No. 1., pp. 144, 147.

65. Зось-Кіор М. В. (2015). Удосконалення системи управління земельними ресурсами аграрних підприємств в умовах глобалізації: монографія. Полтава: ПолтНТУ. 333 с.

66. Кабінет Міністрів України. (2017). Стратегія удосконалення механізму управління у сфері використання та охорони земель сільськогосподарського призначення державної власності та розпорядження ними: Постанова від 7 червня 2017 р. № 413. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2017-%D0%BF

67. Кабінет Міністрів України. (2021). Про затвердження Порядку здійснення перевірки відповідності набувача або власника земельної ділянки сільськогосподарського призначення вимогам, визначеним статтею 130 Земельного кодексу України: Постанова від 16 червня 2021 р. № 637. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/637-2021-%D0%BF

68. Карпенко А. М. (2009). Шляхи удосконалення використання земельних ресурсів у сільськогосподарському виробництві. Вісник Білоцерківського державного аграрного університету: зб. наук. праць., Вип. 63., Біла Церква., pp. 143, 146.

69. Київська школа економіки, KSE Institute. (2026). Five years of Ukraine’s agricultural land market: Over half a million transactions, 1.1 million hectares traded, and land prices up 25% after adjusting for inflation. https://kse.ua/about-the-school/news/five-years-of-ukraines-agricultural-land-market-over-half-a-million-transactions-1-1-million-hectares-traded-and-land-prices-up-25-after-adjusting-for-inflation-kse-institute-stu/

70. Київська школа економіки, KSE Агроцентр. (2024). Аналітичний огляд земельного ринку в Україні: другий квартал 2024 року. https://kse.ua/ua/kse-research/proyekt-zemlya-nezlamnosti-projects/

71. Клименко А. (2012). Управління розвитком землекористування у сільському господарстві: дис.канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Полтава. 183 с.

72. Клочко В. М. (2009). Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності продукції АПК в умовах глобалізації. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Вип. 85., Харків: ХНТУСГ., pp. 187, 192.

73. Колодій П., Дуб Л. (2017). Теоретико-методологічні основи раціонального використання земельних ресурсів. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 1(7) March. С. 24–30.

74. Корреа П. (2007). Стратегія розвитку приватного сектора в Україні: розбудова мікроекономічних підвалин для зростання, обумовленого розвитком приватного сектора. К.: Світовий Банк. 53 с.

75. Корчинська О. (2008). Ефективність використання сільськогосподарських угідь: теоретичний і практичний аспекти. Землеустрій і кадастр., No 1., pp. 52, 59.

76. Кредісов А. (2008). Менеджмент у контексті розвитку економічної теорії. Економіка України., No. 1., pp. 4, 11.

77. Кулініч П. (2009). Проблеми земельної політики в Україні та шляхи їх розв'язання. Національна безпека і оборона., No3., pp.47, 50.

78. Кусик Н. (2014). Теоретичні засади ефективного використання земельних ресурсів у сільському господарстві. Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформа, ційних систем: стан, проблеми, перспективи: матеріали 9 Міжнародної науково, практичної конференції для викладачів, аспірантів та молодих учених (28, 29 березня р.) / за ред. Н. Кусик; ОНУ ім. І. І. Мечникова., Одеса: Букаєв В. В., 2014., pp. 177, 179.

79. Куценко А. (2008). Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України: [монографія]. Полтава: РВВ ПУСКУ. 205 с.

80. Кілочко В. М. (2002). Методологічні підходи до коригування базових показників економічної оцінки земель. Землевпорядкування. No 1. С. 35–39.

81. Лаврук В. (n.d.). Методика оцінки ефективності та аналізу інноваційної діяльності в сільському господарстві. Режим доступу: http://economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=192.

82. Мазуркевич Л. О. (n.d.). До нової парадигми сільського господарства. Режим доступу: http://intkonf.org/mazurkevich-lo-do-novoyi-paradigmi-silskogo-gospodarstva/.

83. Макаренко М. (2003). Методи та підходи до керування ефективним функціонуванням підприємств. Схід., No. 7 (57)., pp. 29, 33.

84. Малік М.Й. (2012). Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері. Ефективна економіка. No12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1689.

85. Маркіна, І. А., & Кобченко, М. Ю. (2019). Сутність землекористування та засоби управління його ефективністю. Підприємництво і торгівля, (25), 94-98.

86. Мармуль Л. О. (2007). Регіональне управління та регулювання використання земельних ресурсів: [монографія]. К.: ННЦ "Інститут аграрної економіки". 192 с.

87. Мармуль Л. О. (2015). Управління земельними ресурсами аграрних підприємств на засадах оптимізації орендних відносин, землеустрою, меліорацій. Ефективна економіка., No. 12. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4624.

88. Мартиненко В. М. (2003). Державне управління в системі системної парадигми. Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр., Х.: Вид, во ХарРІ НАДУ “Магістр”., No. 2 (16): У 2, х ч., Ч. 1., pp.54, 57.

89. Мартинюк М. П. (2016). Економічне регулювання земельних відносин: методи та інструменти. Економіка і фінанси. No 4. С. 27–38.

90. Маслак Н. Г. (1999). Економічні особливості диверсифікації виробництва підприємств АПК. Економіка АПК., No. 12., pp. 16, 19.

91. Мацибора В. (1994). Економіка сільського господарства: [підручник]. К.: Вища школа. –415 с.

92. Мертенс В. (1995). Економіка сільського господарства. К.: Урожай. 288 с.

93. Могилат М. (2014). Г Стратегія і стратегічне управління в діяльності підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Полтава: ПДАА. Вип. 2 (9). Економічні науки. С. 207-212.

94. Могілат І. (2009). Продуктивність праці, продуктивність капіталу та сукупна факторна продуктивність: динаміка і фактори впливу на них. Економіка України., No. 8., pp. 4, 16.

95. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. (2006). Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.2. С. В. Мочерного. Львів: Світ. 568 с.

96. Мочерний, С. В. (Ред.). (2000). Економічна енциклопедія (Т. 1). Академія.

97. Мочерний, С. В. (Ред.). (2001). Економічна енциклопедія (Т. 2). Академія.

98. Мочерний, С. В. (Ред.). (2002). Економічна енциклопедія (Т. 3). Академія.

99. Музиченко А. С., Малюга Л. М. (2009). Організаційно-економічний механізм стимулювання інноваційної діяльності в АПК. Економіка АПК., No. 11., pp.38, 43.

100. Мульська М. (2016). Проблеми підвищення ефективності використання сільськогосподарських угідь. Розвиток аграрного бізнесу в умовах глобалізації. матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. за участю іноз. студ. [м. Тернопіль, 15-17 квіт. 2016 р.]. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Р. Ф. Бруханський [та ін.]; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. Тернопіль: Астон. С. 124-125.

101. Наливайко А. П. (2001). Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ. 227с.

102. Нелеп В. (1994). Ринкова стратегія сільськогосподарського підприємства. Економіка України., No. 7., pp. 64, 69.

103. Новак В. О. (2007). Інформаційне забезпечення менеджменту. К.: Кондор. 424 с.

104. Новіков І. Т. (2008). Роль внутрішнього контролю в господарській діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНАУ Серія. "Економіка АПК і природокористування"., No. 3., pp.231, 236.

105. Нємцов В. Д. (2002). Стратегічний менеджмент. Київ. ТОВ «УВПК «Екс Об». 360 с.

106. Олексюк О. (2009). Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. Збірник науко, вих праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки»., Черкаси: ЧДТУ., Вип. 22., Т. 2., pp. 169, 173.

107. Омельяненко Т. В. (2001). Конкурентоспроможність фірми: парадигми XX сторіччя та їхня діалектика в умовах вітчизняного бізнес-середовища. Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов., К.: КНЕУ., pp. 205, 208.

108. Онегіна В. (2005). Зміна аграрної парадигми і державної політики у розвинутих країнах. Економіка України., No. 11., pp. 62, 72.

109. Онікієнко В. В. (2006). Інноваційна парадигма соціально–економічного розвитку України. К.: РВПС України НАН України. 480 с.

110. Остапенко Р. М. (2009). Стратегія розвитку виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Вип. 84., Харків: ХНТУСГ., pp. 233, 238.

111. Отенко І. П. (2007). Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: Монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ. 348 с.

112. Павленко Ф. (1998). Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою. Економіка України., No. 11., pp. 42, 51.

113. Пасхавер Б. (2011). Сценарії розвитку агросфери. Економіка України., No. 11., pp. 38, 44.

114. Петрова Н. О. (2009). Стратегія диверсифікації сільськогосподарського виробництва як шлях формування конкурентоспроможності підприємств АПК. Вісник СНАУ. Серія "Економіка та менеджмент"., Вип. 4., pp. 129, 134.

115. Петрович Й. М. (2002). Економіка виробничого підприємства: навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО. 405 с.

116. Петрушенко М. (2008). Пшеничний колос в ароматі цвіту груш. Урядовий кур'єр., No. 46 (12 березня)., pp.17.

117. Пешко А. В. (2007). Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств: [моногр.]. К.: КВІЦ. 272 с.

118. Пилипенко А. А. (2008). Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: [монографія]. Х.: ВД "Інжек". 408 с.

119. Погрібний О. О. (2009). Земельне право України. К. 600 с., С. 7–8.

120. Позняк С. В. (2002). Конкурентні переваги і конкурентноспроможність. Актуальні проблеми економіки., No. 1., pp. 50, 53.

121. Попрозман Н. В., Коробська А. О. (2018). Стан та тенденції використання земельних ресурсів сільськогосподарського призначення в контексті національної безпеки держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. No. 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1333.

122. Присяжнюк, М. В., Зубець, М. В., Саблук, П. Т., Месель-Веселяк, В. Я., & Федоров, М. М. (Ред.). (2011). Аграрний сектор економіки України: стан і перспективи розвитку. ННЦ «Інститут аграрної економіки».

123. Приходько С. В. (n.d.). Розвиток методологічних підходів до вимірювання та оцінки продуктивності. Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vntu/2008_17_1/94.pdf.

124. Проніна О. В. (2016). Управління земельними ресурсами в умовах децентралізації. Держава та регіони. Сер. Держ. упр., Вип. 1., pp. 122, 125.

125. Ревенко М. (2003). Удосконалення державного регулювання розвитку аграрного сектора економіки. Економіка України., No. 12., pp. 51, 55.

126. Ревенко М. М. (2002). Роль держави в регулюванні відносин власності на землю. Економіка АПК., No. 5., pp. 27, 30.

127. Родіонов О. В. (2011). Формування екологічної безпеки підприємств регіону: монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж». 232 с.

128. Саблук П. (2002). Основні положення нової економічної парадигми національної продовольчої безпеки України в XXI ст. Економіка України., No. 5., pp. 54, 60.

129. Саблук П. Т. (2007). Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання. Економіка АПК., No. 2., pp. 3, 10.

130. Сидорченко Т. Ф. (2011). Земельно-майновий комплекс як об'єкт управління. Економічні інновації. Київ. Вип. 44. С. 276-283.

131. Сирветник-Царій В. В. (2014). Особливості управління економічним потенціалом підприємств торгівлі споживчої кооперації. Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон, 2014. No 5/. С. 41-45.

132. Сисолін П. (2009). Українська земля – багатство держави. Техніка АПК., No. 11, 12., pp. 6, 7.

133. Стадник А. П. (2011). Формування критеріїв та показників для еколого-економічного оцінювання сільськогосподарського землекористування. Агроекологічний журнал., No 3., pp. 5, 12.

134. Статівка Н. В. (2008). Гармонізація інтересів суб'єктів економічного простору в процесі державного регулювання економіки. Державне будівництво [Електронне видання]., No. 1., Режим доступу до журн.: http:// www.kharkov.ua.

135. Статівка Н. В. (2008). Концепція державного управління продуктивністю аграрного сектора. Теорія та практика державного управління: Зб. наук. праць., Вип.4 (23)., Х.: Вид, во ХарРІ НАДУ "Магістр"., pp.245, 252.

136. Статівка Н. В. (2009). Державне регулювання раціоналізації міжгалузевих пропорцій в аграрному секторі економіки України. Актуальні

проблеми державного управління: Зб. наук. Праць Одерр. регіон. ін, ту держ. управління., Одеса: Вид, во ОРІДУ НАДУ., Вип. 1(37)., pp.78, 82.

137. Стецюк П. А. (2010). Передумови та можливості розвитку інтегрованих агроформувань: фінансовий аспект. Вісник Харк. нац. техн. ун, ту сільського господарства: Економічні науки., Харків: ХНТУСГ., Вип. 99., pp. 17, 25.

138. Ткачук В. І. (2012). Ефективність використання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах диверсифікації [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/ Soc_Gum/Ekfor/_1/37.pdf.

139. Транченко О. М. (2012). Ефективність використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах Черкаської області. Зб. наук. праць Уманського державного аграрного університету / [редкол. А. Ф. Головчук (відп. ред.) та ін.], Умань: УНУС., Вип. 77, ч. 2: Економіка., pp. 253, 262.

140. Третяк А. М. (1998). Особливості управління земельними ресурсами в умовах ринкової економіки. Землевпорядкування і земельний кадастр: вісник Львівського державного аграрного університету., No 5., pp. 36, 41.

141. Третяк А. М. (2007). Земельна політика та земельні відносини: соціально-економічні та духовні аспекти розвитку: монографія. К.: ННЦІАЕ. 186 с.

142. Третяк А. М., Дорош О. С. (2006). Управління земельними ресурсами. Вінниця: Нова Книга. 360 с.

143. Третяк Н. А. (2013). Підходи до оцінки ефективності управління земельними ресурсами та землекористуванням. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель., No 1, 2., pp. 136, 146.

144. Третяк, А. М., Дорош, Й. М., Дорош, О. С., & Стецюк, М. П. (2012). Розвиток земельних відносин та системи землекористування в Україні: теорія, методологія і практика. ВІПОЛ.

145. Уланчук В. (2009). Шляхи підвищення ефективності використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах регіону. Економка АПК., No 9., pp. 10, 15.

146. Федоров М. М. (2004). Об'єктивна необхідність і основні методичні принципи удосконалення методики економічної оцінки земель. Економіка АПК., No 5., pp. 3, 11.

147. Федоров М. М. (2011). Земельна реформа і розвиток ринкових земельних відносин. Економіка АПК., No 7., pp. 55, 60.

148. Філоненко О. С. (1996). Аграрні відносини: зміст, розвиток, майбутнє. К.: Урожай. 208 с.

149. Філюк, Д., Шматковська, О., & Борисюк, Т. (2022). Ефективність використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств в Україні. Галицький економічний вісник, 2(75), 30–36. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38833/2/GEB_2022v75n2_Filiuk_D-Efficiency_of_the_use_of_land_30-36.pdf

150. Харчук С. А. (n.d.). Напрями ефективного формування зайнятості на селі та розвитку сільських територій [Електронний ресурс]. Режим доступу: http:/ /www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/FiK/2010_1/ 35Kharchuk.pdf.

151. Хміль Ф. І. (2003). Основи менеджменту. Київ: Академвидав. 608 с.

152. Хомич І. (2006). Тенденції відтворення виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах недостатності фінансових ресурсів. «Наука молода»., No. 5., pp. 38, 42.

153. Худавердієва В. А. (2009). Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК., No. 11., pp. 23, 25.

154. Черевко Г. (2001). АПК: оцінка реформування та перспективи розвитку. Вісник аграр, ної науки., No 14(1)., pp. 14, 19.

155. Чернецька О. (2011). Методичні підходи до визначення ефективності витрат сільськогосподарських підприємств в управлінському обліку. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону., Вип. 7(1)., pp. 188, 195., [Електронний ресурс]., Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2011_7(1)_35.

156. Шепіцин А. О. (2003). Стратегія диверсифікації як основа формування конкурентоспроможності аграрної продукції. Вісник Житомирського державного технологічного університету., No. 3., pp. 256, 259.

157. Шершньова З. Є. (2004). Стратегічне управління. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 699 с.

158. Шкуратов О. І. (2013). оцінка земель в процесі організації екологічно орієнтованого сільськогосподарського виробництва. Агросвіт., No 24., pp. 13, 17.

159. Шульга М. В., Анасімова Г. В., Багай Н. О. (2004). Земельне право України. К. 368 с.

160. Юхновський І. Р. (2005). Землекористування в Україні: ефективність управління. Вісник аграрної науки:., No. 7., pp. 5, 10.

161. Ясінецька І. А. (2016). Аналіз ефективності управління земельними ресурсами. Економіка і суспільство. No. 4. С. 255-258.

162. Ясінецька І. А. (2016). Особливості раціонального управління земельними ресурсами. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство., Вип. 8 (2)., pp. 127, 130.

163. Яців І. (2015). Соціальна ефективність сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка.,, No 1., pp. 26, 33.

164. Іваненко, Є. (2024). Functioning of the Public Cadastral Map of Ukraine under martial law. Економічна та соціальна географія, 92, 114–123. https://doi.org/10.17721/2413-7154/2024.92.114-123

165. (1995). Економічний словник-довідник: за ред. проф. С. В. Мочерного. 368 с.

166. (1997). Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. К.: Україна. 237с.

167. (1999). American Chemical Society Growing Evidence of Widespread GMO Contamination. Environmental Science & Technology: Environmental News., Vol. 33, No. 23, pp. 484, 485.

168. (1999). Kisperska-Moroń D. Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego. Katowice: AE. 260 p.

169. (2002). БазилюкЯ. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення. К.: НІСД. 132 с.

170. (2003). Відтворення та ефективне використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні та практичні аспекти). К.: Інститут економіки НАН України. 259 с.

171. (2004). Farm commercialization and income diversification on the road to EU Accession. Proceeding of FAO Workshop /ed. by S. Tanic, T. Lonc. FAO. P. 19.

172. (2005). Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. К.: НІСД. 388 с.

173. (2005). Конкурентоспроможність національної економіки. К.: Фенікс. 582 с.

174. (2005). Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: моногр. Суми: ВТД «Університет. книга». 582 с.

175. (2006). Історія економічних учень: у 2 ч. В. Д. Базилевича. 3-тє вид., випр. і доповн. Київ: Знання. Ч. 1. 582 с.

176. (2007). Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення. К.: «Основа». 488 с.

177. (2007). Піддубна, Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: [монографія]. Х.: ВД «ІНЖЕК». 368 с.

178. (2011). Ткачук, В. І. Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія. Житомир: ЖНАЕУ. 715 с.

179. (2013). Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств.Моногр. А.Бахчиванджи, Т. Я.Тінтулова, О. Ю.Павлова, О. Ю.Славута: Одеський державний агарний університет.- Одеса: ВА Аспект. 116 с.

180. (2015). Економічні, екологічні та соціальні аспекти використання земельних ресурсів в Україні: колективна монографія. д-ра екон. наук, професора, чл.-кор. НААН О. В. Ульянченка; Харк. нац. аграр. ун-т. Харків: Смугаста типографія. 320 с.

181. (n.d.). Земельний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http:. www.zakon.rada.gov.ua.

182. (n.d.). Про державний контроль за використанням та охороною земель: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http:. www.zakon.rada.gov.ua.

183. (n.d.). Про землеустрій: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http:. www.zakon.rada.gov.ua.

184. Alchian, A. A. (1977). Economic forces at work. Liberty Press.

185. Chen, B., Tu, Y., An, J., Wu, S., Lin, C., & Gong, P. (2024). Quantification of losses in agriculture production in eastern Ukraine due to the Russia–Ukraine war. Communications Earth & Environment, 5, 336. https://doi.org/10.1038/s43247-024-01488-3

186. Church A. H. (1918). The science and practice of management. New York. 535 c. [Электронный ресурс] URL http://openlibrary.org/books/OL24601473M/The_science_and_practice_of_management.

187. Coleman, W. D., Skogstad, G., & Atkinson, M. M. (1996). Paradigm shifts and policy networks: Cumulative change in agriculture. Journal of Public Policy, 16(3), 273–301.

188. Demyanyuk, O., Shatkovskyi, A., Demianiuk, O., Shatkovska, K., Karuna, V., & Symochko, L. (2026). Integrated assessment of sustainable agricultural development in Ukraine: Linkages between economic, ecological, and social dimensions. Sustainability, 18(11), 5722. https://doi.org/10.3390/su18115722

189. Downs, G. W., & Larkey, P. D. (1986). The search for government efficiency: From hubris to helplessness. Random House.

190. Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, responsibilities, practices. Harper & Row.

191. Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.

192. Gaither N. (1987). Production and operations management: A problem-solving and decision-making approach. New York: The Dryden Press. 884 p.

193. Galbraith J. K. (1972). The Good Society. The Humane Agenda. Boston-N -Y 1996. Gladden E. N. A History of Public Administration. Frank Cass: London. V.1.

194. Gosling D. H. (1988). Measuring the performance of divisional cost centres. CMA Magazine., No. 7/8., pp.3, 30.

195. Harrison J. S. (1994). Strategis Management of Organizations and Stareholders. Theory and Gases. West Publishing Co. 420 p.

196. Ibatullin, S., Dorosh, Y., Sakal, O., Krupin, V., Kharytonenko, R., & Bratinova, M. (2024). Agricultural land market in Ukraine: Challenges of trade liberalization and future land policy reforms. Land, 13(3), 338. https://doi.org/10.3390/land13030338

197. Johnson, G., & Scholes, K. (1997). Exploring corporate strategy: Text and cases (4th ed.). Prentice Hall.

198. Laffemas B. (n.d.). Reiglement general pour dresser les manufactures en ce royaume. Monstroeil: Paris, 1597.

199. Moyer W., Josling T. (2002). Agricultural Policy Reform. Politics and process in the EU and US in 1990 s. Aldershot.

200. Niven, P. R. (2002). Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results. John Wiley & Sons.

201. Penc-Pilarczyk I. (2000). Strategie biznesu i marketingu, Profesjonalna Szkoła Biznesu. Kraków. 126 p.

202. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

203. Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press.

204. Shmygol, N. (2025). Optimization of agricultural enterprises' sown areas considering crop rotation. Resources, 14(3), 40. https://doi.org/10.3390/resources14030040

205. Sink, D. S. (1985). Productivity management: Planning, measurement and evaluation, control and improvement. John Wiley & Sons.

206. Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. The Review of Economics and Statistics, 39(3), 312–320.

207. Swan, T. W. (1956). Economic growth and capital accumulation. Economic Record, 32(2), 334–361.

208. Temple, W. (1673). Observations upon the United Provinces of the Netherlands. A. Maxwell for Sa. Gellibrand.

209. Tsapko, Y., Kucher, A., Meshref, B., Krupin, V., Rozmarina, A., Holovina, O., & Skorokhod, I. (2023). Structural amelioration of soils for sustainable land management. Land, 12(4), 909. https://doi.org/10.3390/land12040909

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації, які розкривають основний зміст дослідження:

1. **Томах В. Ю.**, Приймак Д. П. ГІС-технології та електронна паспортизація полів у системі контролю землекористування: створення цифрових двійників та оперативне управління активами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 154-157. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-34 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології інструментів забезпечення ефективного використання земельних ресурсів*)

2. **Томах В. Ю.** Фінансово-економічні важелі оптимізації витрат на використання. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 404 – 407. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-79

3. **Томах В. Ю.** Економічна сутність та роль земельних ресурсів у системі менеджменту сучасного аграрного підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. № 2 (34), С. 364-377. DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-025

4. **Томах В. Ю.**, Приймак Д. П., Лахматова О. В. Розвиток та інтеграція систем і механізмів управління земельними ресурсами в менеджменті аграрних підприємств. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2015. Вип. 8 (2). Ч. 2. С. 109-119. (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні процедур інтеграції механізмів та систем управління ефективністю використання земельних ресурсів в менеджмент аграрних підприємств*)

5. **Томах В. Ю.**, Приймак Д. П., Цюпак В. П. Стратегічне управління потенціалом конкурентоспроможності аграрних підприємств: інтеграція механізмів та інструментарію ефективного землекористування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 4, Том 3. С. 372-

379. 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-65 (*авторський внесок полягає в ідентифікації впливу ефективності на конкурентоспроможність та систематизації інструментів управління ефективністю використання земельних ресурсів аграрними підприємствами*)

6. **Томах В. Ю.** Системний підхід та критеріальний базис оцінки ефективності використання земельного потенціалу. *«Colloquium-journal»*. #1(266), 2026. Part 2. с. 63-69. https://doi.org/10.5281/zenodo.18649897

Публікації, які засвідчують апробацію результатів дослідження:

7. **Томах В. Ю.** Критерії ефективності використання земельних ресурсів аграрними підприємствами. *Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 132-135.

8. **Томах В. Ю.** Системи підвищення ефективності землекористування в менеджменті аграрних підприємств. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку*: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 216-218.

9. **Томах В. Ю.** Типологія механізмів управління ефективністю використання земельних ресурсів. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 387-389.

10. **Томах В. Ю.** Архітектоніка механізмів та систем ефективного використання земельних ресурсів аграрних підприємств. *Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 101-103.