



Менеджмент

УДК 331.1:68.01.75

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17969207>

**Кадрова політика в умовах глобального ринку праці у забезпеченні
розвитку земельного потенціалу аграрних підприємств**

Бахчиванжи Людмила Анатоліївна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет,
65039, м. Одеса, вул. Канатна 99,
E-mail: 7462686@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8381-9684>
Researcher ID: ABH-6207-2022

Морозов Дмитро Петрович

аспірант кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
65039, м. Одеса, вул. Канатна 99
E-mail: dimetr89@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5613-8310>

Корнієвський Руслан Олександрович

здобувач ступеня вищої освіти «магістр»,
Одеський державний аграрний університет
65039, м. Одеса, вул. Канатна 99
E-mail: korniyevsky02@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5844-1158>

Кирилов Кирило Олегович

здобувач ступеня вищої освіти «магістр»,



Одеський державний аграрний університет

65039, м. Одеса, вул. Канатна 99

E-mail: kirill201771707@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1367-7034>

Прийнято: 02.12.2025 | Опубліковано: 17.12.2025

Анотація: Стратегічний курс аграрного сектору України на забезпечення сталого розвитку вимагає формування відповідного даній концепції ресурсного потенціалу, базовою основою якого є земельний потенціал. Управління формуванням і розвитком ресурсного потенціалу та його базової складової вимагає належного наукового та методичного супроводу, розробки інноваційного алгоритму формування стратегії землекористування, що обумовлює актуальність досліджуваної проблеми. **Мета** дослідження полягала в обґрунтуванні напрямів кадрового забезпечення розвитку земельного потенціалу аграрних підприємств – суб'єктів малого і середнього бізнесу з урахуванням викликів, загроз і можливостей глобального ринку робочої сили та національного ринку земель сільськогосподарського призначення.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження застосовані загальнонаукові **методи** аналізу та синтезу з дотриманням вимог системного підходу до вивчення особливостей формування кадрової складової підсистеми земельного менеджменту в системі управління аграрними підприємствами. Специфічні методи економічних досліджень: монографічний, статистичний, розрахунково-конструктивний та абстрактно-логічний, - дозволили на прикладі окремих аграрних підприємств проаналізувати динаміку площі землекористування та інтенсивність зростання площі сільськогосподарських угідь досліджуваних підприємств, виявити основні чинники та складові механізму розробки стратегії землекористування та зробити висновки про роль кадрової складової у забезпеченні сталого землекористування. **Результати**



дослідження демонструють невідповідність кадрового складу досліджуваних аграрних підприємств вимогам забезпечення завдань земельного менеджменту в умовах формування та розвитку ринку земель сільськогосподарського призначення. Аналіз динаміки площі сільськогосподарського землекористування дозволив виявити варіацію показника, що формує земельний потенціал досліджуваних підприємств. Запропоновано алгоритм розробки стратегії землекористування аграрних підприємств, які є малими і середніми суб'єктами господарювання, з урахуванням кадрової складової та розподілу завдань земельного менеджменту між функціональними керівниками системи управління підприємствами.

Висновки. Реалізація концепції сталого розвитку аграрних підприємств вимагає сучасного підходу до впровадження в систему управління земельного менеджменту з урахуванням кадрового забезпечення і формування команди кадрів для виконання функцій управління сталим землекористуванням та розвитком земельного потенціалу. Алгоритм розробки та реалізації стратегії сталого землекористування має включати такі елементи, як маркетингові дослідження ринку земель сільськогосподарського призначення та його суб'єктів, моніторинг інституційного середовища та нормативно-правового регулювання землекористування аграрних підприємств. Розробку стратегії розвитку земельного потенціалу доцільно здійснювати за сегментами оренди та купівлі земель сільськогосподарського призначення.

Ключові слова: кадрова політика, земельний потенціал, ринок робочої сили, ринок оренди землі, стратегія землекористування, сталий розвиток.



**Human resources policy in the global labor market in ensuring the development
of agricultural enterprises land potential**

Liudmyla Bakhchyvanzhy

PhD in Economics, Associate Professor of

Department of Management

Odessa State Agrarian University

65039, Odessa, Kanatnaia str., 99

E-mail: 7462686@ukr.net,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8381-9684>

Researcher ID: ABH-6207-2022

Dmytro Morozov

Postgraduate Student of the Department of Management,

Odessa State Agrarian University

65039, Odessa, Kanatnaia str., 99

E-mail: dimetr89@gmail.com

ORCID: 0009-0005-5613-8310

Ruslan Kornievsky

Master's degree student,

Odessa State Agrarian University

65039, Odessa, Kanatnaia str., 99

E-mail: korniyevsky02@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5844-1158>

Kirill Kirillov

Master's degree student,

Odessa State Agrarian University



65039, Odessa, Kanatnaia str., 99

E-mail: kirill201771707@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1367-7034>

Abstract: The strategic course of the agrarian sector of Ukraine to ensure sustainable development requires the formation of a resource potential corresponding to this concept, the basic basis of which is land potential. Management of the formation and development of resource potential and its basic component requires proper scientific and methodological support, the development of an innovative algorithm, which determines the relevance of the problem under study. **The purpose** of the study was to substantiate the directions of personnel support for the development of land potential of agricultural enterprises - small and medium-sized businesses, taking into account the challenges, threats and opportunities of the global labor market and the national agricultural land market. To achieve the goal of the study, general scientific **methods** of analysis and synthesis were applied in compliance with the requirements of a systematic approach to studying the features of the formation of the land management subsystem in the management system of agricultural enterprises. Specific methods of economic research: monographic, statistical, calculation-constructive and abstract-logical, - allowed, using the example of individual agricultural enterprises, to analyze the dynamics of land use area and the intensity of growth of agricultural land area of the studied enterprises, to identify the main factors and components of the mechanism for developing a land use strategy and to draw conclusions about the role of the personnel component in ensuring sustainable land use. **The results** of the study demonstrate the inconsistency of the personnel composition with the requirements for ensuring land management tasks in the conditions of the formation and development of the agricultural land market. Analysis of the dynamics of the agricultural land use area allowed to identify the variation of the indicator that forms the land potential of the studied enterprises. An algorithm for developing a land use strategy for agricultural enterprises that are small



and medium-sized business entities is proposed, taking into account the personnel component and the distribution of land management tasks between functional managers of the enterprise management system.

Conclusions. The implementation of the concept of sustainable development of agricultural enterprises requires a modern approach to the introduction of land management into the management system, taking into account personnel provision and the formation of a team of personnel to perform the functions of managing sustainable land use and developing land potential. The algorithm for developing and implementing a sustainable land use strategy should include such elements as marketing research on the agricultural land market and its subjects, monitoring the institutional environment and regulatory and legal regulation of land use by agricultural enterprises. It is advisable to develop a land potential development strategy by segments of leasing and purchasing agricultural land.

Keywords: HR policy, land potential, labor market, land rental market, land use strategy, sustainable development.

Постановка проблеми. Аграрний сектор як пріоритетна складова національної економіки та одне з основних джерел експортних надходжень вимагає науково-методичного супроводу у забезпеченні сталого розвитку. Це у свою чергу вимагає формування потужного ресурсного потенціалу, який в аграрних підприємствах на даний час формується в умовах викликів глобального ринку капіталу, технологій, робочої сили, а в Україні - і в умовах формування і розвитку ринку земель сільськогосподарського призначення. Ключову роль у розвитку ресурсного потенціалу підприємств аграрного сектора в сучасних умовах має відігравати кадровий чинник, що у свою чергу вимагає побудови нової стратегії і моделі кадрової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість останніх публікацій з дослідження питань сучасної кадрової політики аграрних підприємств присвячена питанням виявлення основних викликів воєнного



стану, що обумовили кадрову кризу в сільському господарстві. Так, у публікації Камінського А. окреслено чинники і механізми повоєнного відновлення кадрового складу та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності трудових ресурсів аграрних підприємств у повоєнний період [1]. У дослідженні колективу авторів Вініченко І. І., Дідур К. М., Ткач А. О. обґрунтовано роль трудового потенціалу у забезпеченні економічної безпеки підприємств аграрного сектору [2]. Низка досліджень розглядає трудовий потенціал і кадри у складі ресурсного потенціалу. Зокрема Лункін В.В. розглядає зазначені питання в контексті інвестування в розвиток ресурсного потенціалу і окремі його елементи, у складі яких й трудовий потенціал [3], та окреслює пріоритетні напрями інвестування [4]. Аналогічні питання, зокрема інвестиційні механізми, розглядаються у публікації Степаненка С.В.[5].

Значне поширення характеризують дослідження кадрової політики сучасних підприємств, увагу яким приділяли Грицюк О. [6], Денисенко М. П., Будякова О. Ю. [7], Попович К.С. [8], Равлик Р. В., Поліщук Б. О. [9], Стрехова С.В. [10], Язлюк Б.О., Воронін В.Л., Гордієнко В.О. [11].

Не залишається поза увагою дослідників й питання удосконалення кадрової політики та розвитку персоналу в контексті цифровізації менеджменту. Цим питанням присвятили публікації Гацько А. Ф., Руденко С. В., Копійковський А. М. [12], Каліна І.І. [13], Ляшенко В.І. та Вишневський О.С. [14], Шестакова А.В. [15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У продовження досліджень сучасної кадрової політики актуальними постають питання її адаптації до викликів на глобальному ринку робочої сили та ролі кадрового менеджменту у розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств у контексті забезпечення їх сталого розвитку на засадах сталого землекористування. Стрімкі трансформації, що відбуваються в аграрному виробництві у зв'язку з перетворенням у всіх складових зовнішнього макро- і глобального середовища, обумовлюють необхідність формування сучасної та



відповідної викликам часу кадрової політики, спроможної забезпечити розвиток земельного потенціалу аграрних підприємств у контексті концепції їх сталого розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка напрямів удосконалення кадрової політики аграрних підприємств в системі кадрового менеджменту для забезпечення формування земельного потенціалу у контексті сталого розвитку. Досягнення поставленої мети вимагає виконання низки завдань, що покликані виявити найбільш впливові чинники, які мають бути враховані в розробці моделі кадрової політики, спрямованої на забезпечення умов для розвитку земельного потенціалу аграрних підприємств з урахуванням викликів глобального ринку праці та можливостей національного ринку земель сільськогосподарського призначення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрний сектор України, незважаючи на воєнний стан, характеризується поступовим розвитком, індикатори якого варіюють під впливом чинників і викликів глобальних ринків аграрної продукції, робочої сили, національного ринку земель сільськогосподарського призначення, демографічними чинниками. Ці чинники обумовлюють не лише обсяги пропозиції і попиту на аграрну продукцію, а й визначають можливості формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств, зокрема земельного та трудового потенціалу. Значна кількість суб'єктів господарювання в аграрному секторі України – малі та середні підприємства, для яких характерним є обмеженість доступу до матеріально-технічних ресурсів, капіталу та ринку купівлі – продажу земель сільськогосподарського призначення.

За даними моніторингу Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», особливістю аграрного ринку в Україні є те, що він «... монополізований і значною мірою контролюється великими і надвеликими



агροструктурами» [16, с.10]. Поряд з цим вченими ННЦ «Інститут аграрної економіки» виокремлено індикатори такої монополізації (рис. 1).

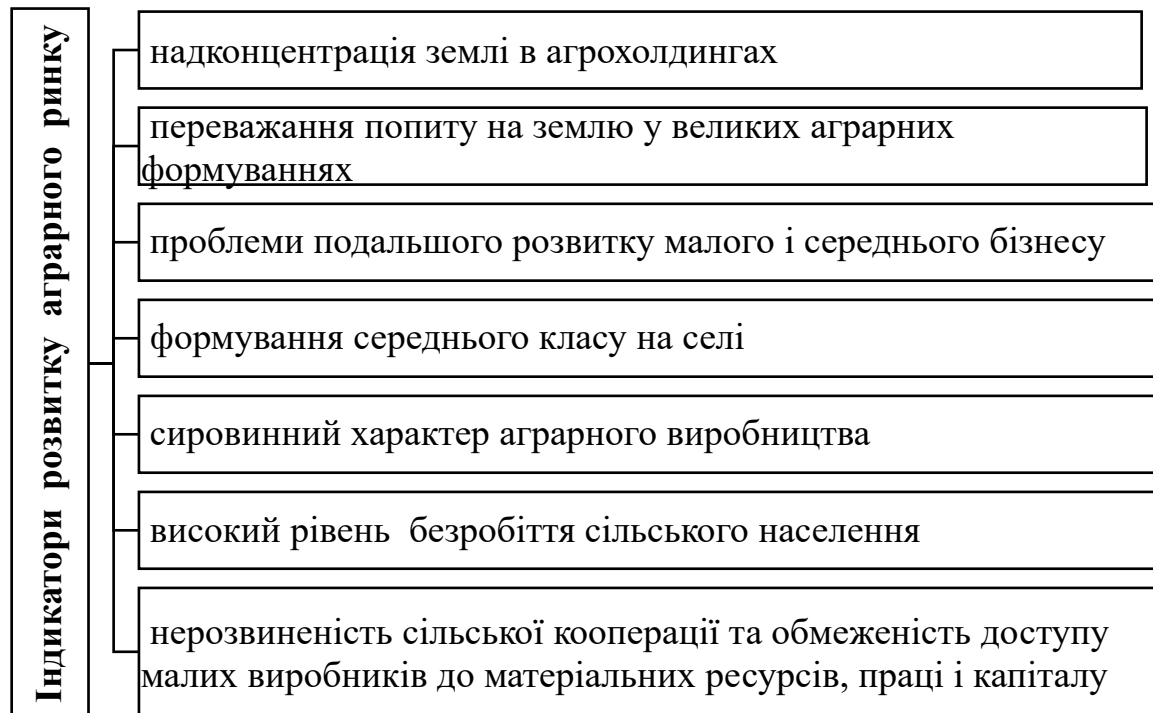


Рис. 1. Основні індикатори розвитку аграрного ринку України

Джерело: складено авторами на основі аналізу [17, с. 5]

Представлені на рисунку 1 індикатори суттєво гальмують можливість сталого розвитку аграрних підприємств сегменту малого і середнього бізнесу, що вимагає модернізації підсистеми управління кадровим розвитком та забезпечення наявності у кадровому складі фахівців, відповідальних за формування і підтримання у належному стані земельного потенціалу як основи аграрного виробництва.

Аналіз кадрового складу аграрних підприємств за штатним розписом вказує на те, що серед регламентованих посад відсутні фахівці, що кваліфіковано виконують функції земельного менеджменту. Для здійснення аналізу обрано аграрні підприємства двох організаційно-правових форм: сільськогосподарський виробничий кооператив «Родина» Білгород-



Дністровського району Одеської області (табл. 1) та фермерське господарство «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області (табл. 2).

Таблиця 1

Розміри СВК «Родина» та склад управлінського персоналу станом на
2024 рік

Розміри підприємства	Склад управлінського персоналу
- Середньорічна кількість працівників – 174 особи - Площа сільськогосподарських угідь – 9151 га - Середньорічна вартість активів – 198 тис. грн.	Голова правління кооперативу
	Головний бухгалтер
	Заступник головного бухгалтера
	Бухгалтери - 4
	Головний агроном
	Головний інженер
	Інспектор з кадрів
	Інженер з охорони праці
	Завідувач підсобного сільського господарства
	Обліковець з реєстрації бухгалтерських даних
	Агроном із захисту рослин
	Керуючий товарною тваринницькою фермою
	Начальник переробного цеху (млин, олійня, хлібопекарня)

Джерело: складено авторами на основі штатного розпису та фінансової звітності кооперативу

За даними таблиці 1, у СВК «Родина», який є великим за розмірами землекористування та середнім за чисельністю персоналу і вартістю активів підприємством, у складі управлінського персоналу представлені поряд з керівником підприємства (голова правління) керівники підсистеми обліку, виробництва у рослинництві, тваринництві та переробному підрозділі, а також керівники допоміжних та підсобних виробництв. Аналогічна ситуація спостерігається у ФГ «Сатурн» (табл. 2).

У складі управлінського персоналу обох досліджуваних підприємств не представлена така підсистема управління аграрним бізнесом, як земельний



менеджмент, що в умовах формування ринку сільськогосподарських угідь стає пріоритетною.

Таблиця 2

Розміри ФГ «Сатурн» та склад управлінського персоналу станом на 2024 рік

Розміри підприємства	Склад управлінського персоналу
- Середньорічна кількість працівників – 33 особи - Площа сільськогосподарських угідь: – 479,5 га Врадівська ОТГ – 1794,8 га Кам'яномостівська ОТГ - Середньорічна вартість активів – 168 тис. грн	Голова фермерського господарства
	Головний бухгалтер
	Бухгалтери – 2 штатних одиниці
	Менеджер з адміністративної роботи
	Інженер з техніки безпеки
	Керуючий відділком

Джерело: складено авторами на основі штатного розпису та фінансової звітності господарства

У дослідженні, авторами якого є Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н., справедливо зазначається, що такий фактор виробництва, як земельні ресурси, вважається «...найважливішою (базовою) складовою ресурсного потенціалу агропідприємств. Нині сільськогосподарські підприємства використовують близько 50 % земель сільськогосподарського призначення» [18]. Ця обставина вимагає більш пильної уваги власників і засновників аграрних підприємств до формування, стабілізації та зростання земельного потенціалу, який внаслідок викликів і загроз динамічних процесів на ринку земель сільськогосподарського призначення характеризується варіацією, що у свою чергу не може не позначатись на результатах діяльності та несе загрозу сталому розвитку аграрних підприємств.

Представлені у таблиці 3 показники характеризують в цілому позитивну динаміку у 2024 році порівняно з базисним 2020 роком. У той же час має місце варіація у бік зменшення площі в окремі роки порівняно з попереднім роком. Це є наслідком мобільності орендованих земельних паїв, які вилучаються їх власниками для ведення самостійного селянського або фермерського господарства або передаються до більш ефективних, на думку орендарів, землекористувачів. Розвиток земельного потенціалу відбувається у



досліджуваних підприємствах за рахунок оренди, що цілком притаманно більшості малих і середніх аграрних підприємств, які не мають можливості вилучати з обігу кошти для придбання земельних ділянок у власність.

Таблиця 3

Розміри та ресурсний потенціал ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
ФГ «Сатурн»					
Площа сільськогосподарських угідь, га	2246	2248	2288	2289	2274
Темп зростання до попереднього року (ланцюговий), %	x	100,09	101,78	100,04	99,34
Темп зростання до 2020 року (базисний), %	100,00	100,09	101,87	101,91	101,25
СВК «Родина»					
Площа сільськогосподарських угідь, га	8655	8785	8600	9064	9151
Темп зростання до попереднього року (ланцюговий), %	x	101,50	97,89	105,40	100,96
Темп зростання до 2020 року (базисний), %	100,00	101,50	99,36	104,73	105,73

Джерело: складено авторами на основі штатного розпису та фінансової звітності господарства

Для запобігання ризикам щодо дій орендодавців з вилучення земельних паїв та відповідним негативним наслідкам, доцільно в системі управління підприємствами посилити підсистему земельного менеджменту та, відповідно, кадрову його складову. Менеджер з управління землекористуванням аграрного підприємства має забезпечити реалізацію стратегії формування сталого землекористування, формування лояльного до підприємства орендодавця та виконувати маркетингові дослідження ринку земель сільськогосподарського призначення.

Враховуючи, що центральною ланкою земельного менеджменту має в першу чергу стати кадрова складова, необхідно розробити алгоритм сучасного



механізму формування кадрової складової земельного менеджменту та алгоритму розробки стратегії землекористування (рис. 2).



Рис. 2 – Кадрова складова земельного менеджменту та алгоритм розробки стратегії землекористування

Джерело: складено авторами на основі власних спостережень та узагальнення аналізу наукових публікацій [15, с. 29]

Розробка кадрової складової має враховувати ті тенденції, закономірності і фактори, що проявляються на глобальному ринку робочої сили та вимагають постійного розвитку, навчання і перепідготовки кадрів. В умовах аграрного виробництва актуальною стає підготовка мультифункціональних кадрів, здатних виконувати управлінські та технологічні функції з урахуванням вимог цифровізації менеджменту та аграрного виробництва. Це в повній мірі стосується менеджерів, залучених до управління землекористуванням та формуванням земельного потенціалу аграрних підприємств.



Використання представленого алгоритму дасть можливість посилити систему управління аграрного підприємства в частині земельного менеджменту та надасть переваги у конкурентній боротьбі за лояльність орендодавців. За даними аналітичного огляду стану земельного ринку в Україні [19] та даними наукових спостережень [2, с. 343], у найближчій перспективі перевага у збільшенні площі землекористування аграрними підприємствами буде віддаватись збільшенню саме орендованої площі сільськогосподарських угідь. Великим за розмірами землекористування підприємствам та підприємствам орієнтованим на стратегію зростання площі сільськогосподарських угідь, доцільно в штатному розписі передбачити посаду менеджера по роботі з орендодавцями. Малим і середнім підприємствам доцільно, відповідно представленого на рисунку 2 алгоритму, розподілити виконання завдань земельного менеджменту між функціональними менеджерами. При цьому в кожному випадку для реалізації стратегії зростання площі землекористування за рахунок збільшення оренди, яка не вимагає значних інвестицій порівняно зі стратегією збільшення площі за рахунок купівлі, необхідно вести постійний моніторинг і здійснювати маркетингове дослідження ринку оренди, на якому на даний час в Україні переважає активність за кількістю укладених договорів порівняно з кількістю угод на купівлю земельних ділянок сільськогосподарського призначення [19].

Висновки. Стратегічний курс підприємств аграрного сектора на реалізацію концепції сталого розвитку вимагає формування сталого землекористування та зростаючого земельного потенціалу з урахуванням загроз, викликів і можливостей ринку земель сільськогосподарського призначення та його основних сегментів: ринку оренди та ринку купівлі – продажу землі. Ключовим фактором ресурсного потенціалу, який має забезпечити реалізацію даної стратегії, є формування кадрового потенціалу земельного менеджменту як специфічної підсистеми управління аграрним підприємством з огляду на те, що земельні ресурси є базовим елементом



аграрного виробництва. Алгоритм розробки стратегії сталого землекористування аграрного підприємства повинен включати кадровий аспект, який передбачає розподіл функцій земельного менеджменту між функціональними менеджерами та формування команди кадрів з управління землекористуванням підприємства.

У подальших дослідженнях проблеми кадрового забезпечення управління земельним потенціалом аграрних підприємств доцільно деталізувати прикладний аспект запропонованого алгоритму розробки стратегії землекористування з урахуванням на мікрорівні особливостей кадрового складу підприємств, їх розміру та організаційно-правової форми.

Список використаних джерел

1. Камінський А. Проблемні аспекти формування кадрового потенціалу аграрних підприємств у період повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2025 (78). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-66> (дата звернення 02.12.2025)
2. Вініченко І. І., Дідур К. М., Ткач А. О. Роль трудового потенціалу в досягненні економічної безпеки аграрних підприємств. Агросвіт. 2024. № 1. С. 22-31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.1.22> (дата звернення 02.12.2025)
3. Лункін В.В. Інвестиції у формування і розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2024(5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14320948> (дата звернення 02.12.2025)
4. Лункін В. В. Потенційні напрями залучення інвестицій у розвиток ресурсного потенціалу агропідприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-65> (дата звернення 02.12.2025)
5. Степаненко С. В., Лункін В.В. Інвестиційні механізми формування та розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми



інноваційної економіки та права. 2024. № 5. С. 59-64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-12> (дата звернення 02.12.2025)

6. Грицюк О. Кадрова політика в системі управління підприємством. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2025. 344(4). С. 60-565. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-79> (дата звернення 02.12.2025)

7. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2018 (4 (52), С. 231–238. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238> (дата звернення 02.12.2025)

8. Попович К.С. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах. Перспективи розвитку в сучасних українських реаліях. Науковий вісник Ужгородського університету. 2024. №2 (64). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2\(64\).91-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2(64).91-95) (дата звернення 02.12.2025)

9. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024 (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05> (дата звернення 02.12.2025)

10. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис ХХІ. 2012. № 3–4. С. 66 –76

11. Язлюк Б.О., Воронін В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2019. №4. С. 191-198 DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-22> (дата звернення 02.12.2025)

12. Гацько А. Ф., Руденко С. В., Копійковський А. М. Розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств у цифровій економіці. Актуальні питання економічних наук. 2025 (8). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15007612> (дата звернення 02.12.2025)



13. Каліна І. І. Концепція побудови активізації аграрного підприємства в умовах цифрової економіки. Вчені записки Університету «КРОК», 2019 ((3) 55). С. 176–183. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-176-183> (дата звернення 02.12.2025)
14. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки промисловості. 2018. 252 с.
15. Шестакова А.В. Стан та напрями розвитку персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки. Бізнес-навігатор. 2020. Випуск 2 (58). С. 27-30. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-5>(дата звернення 02.12.2025)
16. Малік М. Й., Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г. та ін. Моніторинговий аналіз та оцінка тенденцій розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції за умов воєнного стану і повоєнних трансформацій. Монографія. За редакцією М.Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 88 с.
17. Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. та ін. Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність: монографія. За ред. О.Г. Шпикуляка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 204 с.
18. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2024 (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>(дата звернення 02.12.2025)
19. Земля незламності. Земельний ринок в Україні. Аналітичний огляд за 3 квартал та вересень 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/land_review_IIIq_ua.pdf (дата звернення 02.12.2025).
20. Костенюк Ю., Широка Д. Аналіз ринку землі в Україні: ретроспектива та сучасний стан. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic



Sciences, 2025 (4), с. 339-344. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-47> (дата звернення 30.11.2025).