

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-80>

УДК 005.94:005.21:338.43

Вакуленко Віталій Леонідович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

Лю Юнтао

доцент Школи бізнесу,
Новий Західний Університет, США
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2141-9041>

Дзера Сергій Миколайович

аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9970-1070>

Vitalii Vakulenko

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Liu Yuntao

New Western University, USA

Serhii Dzera

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FORMATION OF INTELLECTUAL CAPITAL IN AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

Анотація. У статті проаналізовано сутність, значення та структуру інтелектуального капіталу, як одного з головних джерел формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. Розглянуто наукові підходи щодо визначення інтелектуального капіталу, уточнено його роль у забезпеченні інноваційного розвитку. Визначено роль інтелектуального капіталу у контексті діяльності сільськогосподарських підприємств. Проведено аналіз сучасного стану сільськогосподарських підприємств в Україні та акцентовано увагу на необхідності стратегічного управління нематеріальними активами. Виявлено ключові переваги інтелектуального капіталу для аграрного сектору в умовах підвищених ризиків та невизначеності. Сформульовано практичні висновки щодо перспектив інтеграції інтелектуального капіталу в управлінську політику підприємств.

Ключові слова: аграрні підприємства, аграрний сектор, інтелектуальний капітал, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

Summary. In recent years, Ukrainian agricultural enterprises have faced cardinal challenges caused by a full-scale war. The loss of production capacities, the occupation of territories, the complication of logistical processes and the instability of the market environment have significantly affected the efficiency of the functioning of agricultural business entities. In these conditions, traditional factors of competitiveness have lost their effectiveness, which necessitated the search for new approaches to ensuring the stable development of agricultural business. This article analyzes the essence, meaning and structure of intellectual capital as one of the main sources of competitive advantages of agricultural enterprises in martial law. Scientific approaches to the definition of intellectual capital are considered, its role in ensuring innovative development, increasing management efficiency and adaptability to crisis circumstances is specified. The role of intellectual capital in the context of the activities of agricultural enterprises is determined. A critical analysis of the current state of agricultural enterprises in Ukraine was conducted and attention was focused on the need for strategic management of intangible assets, in particular, knowledge, personnel skills, information resources and partnership systems. The study also identified key advantages of intellectual capital for the agricultural sector in conditions of increased risks and uncertainty. Practical conclusions were formulated regarding the prospects for integrating intellectual capital into the management policy of enterprises, and the need for consistent investment in the development of human potential, digitalization of production processes and strengthening the institutional capacity of farms was substantiated. Thus, the article proves that intellectual capital should become not only an internal resource for growth, but also the basis for building long-term competitiveness of agricultural enterprises in Ukraine in conditions of modern challenges.

Keywords: agricultural enterprises, agricultural sector, intellectual capital, competitive advantages, competitiveness.

Постановка проблеми. Сільське господарство є однією з базових галузей економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку країни, формує значну частину валютних надходжень через експорт продукції та створює робочі місця для сільського населення. Проте в умовах воєнного стану функціонування аграрного сектору зазнало серйозних викликів: зруйнована інфраструктура, мінування сільськогосподарських угідь, скорочення доступу до фінансових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, загроза для життя та безпеки працівників, а також втрата частини виробничих потужностей. Ці фактори суттєво обмежують можливості підприємств діяти за звичними моделями управління та розвитку. У таких умовах зростає потреба у переосмисленні підходів до забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Традиційні джерела конкурентних переваг, зокрема матеріальні ресурси, технічне забезпечення та масштаби виробництва, більше не гарантують стабільного розвитку. Натомість усе більшої ваги набуває інтелектуальний капітал, до якого належать знання працівників, управлінські компетенції, інноваційні підходи, здатність до адаптації, внутрішні комунікації та корпоративна культура. Саме ці нематеріальні активи можуть забезпечити підприємству гнучкість, здатність до швидкого реагування на зовнішні загрози та ефективну перебудову бізнес-процесів.

Незважаючи на важливість інтелектуального капіталу, рівень його формування та використання у сільськогосподарських підприємствах України залишається недостатнім. Багато підприємств зосереджуються переважно на короткострокових цілях, ігноруючи інвестиції у розвиток людського потенціалу, впровадження інновацій, систематизацію знань та побудову ефективної організаційної структури. У результаті сільськогосподарські виробники втрачають можливість створити стійкі конкурентні переваги, що є критично важливим в умовах збройного конфлікту. Таким чином, актуальним є комплексне дослідження процесів формування, розвитку та ефективного використання інтелектуального капіталу як чинника довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та використання інтелектуального капіталу в системі управління підприємством в умовах динамічного та нестабільного середовища набуває все більшої актуальності. Серед вітчизняних науковців, які досліджували окремі аспекти цього питання, важливо зазначити І. Томашука [1], І. Ю. Чернявського [2; 3], І. І. Вініченко, В. О. Лапа [4], І. В. Григорук, Ю. В. Охоту, І. А. Чікова [5], Н. І. Сарай, А. А. Григорук, Л. М. Литвин [6], Л. Смолій [7] та ін. Втім, осо-

бливості формування інтелектуального капіталу сільськогосподарських підприємств як джерела їх конкурентоспроможності не є достатньо вивченими у контексті саме воєнного стану.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування інтелектуального капіталу сільськогосподарських підприємств як стратегічного ресурсу забезпечення їх конкурентних переваг в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною в Україні, питання забезпечення стійкого функціонування сільськогосподарських підприємств виходить на передній план державної економічної політики. Втрата доступу до окремих територій, руйнування логістичних маршрутів, дефіцит трудових ресурсів та невідомість зовнішньоекономічного середовища обумовлюють необхідність переходу сільськогосподарських підприємств від орієнтації на ресурсомістке виробництво до моделей, що базуються на нематеріальних активах, зокрема інтелектуальному капіталі.

Інтелектуальний капітал, на відміну від матеріальних активів, має здатність до накопичення, саморозвитку та відтворення. У сільськогосподарському виробництві це означає не лише підвищення ефективності управлінських процесів, але й створення основи для інновацій, адаптації до змін, впровадження сучасних технологій та розширення горизонтів стратегічного розвитку. Здатність підприємства акумулювати, розвивати і ефективно використовувати знання, професійні компетенції персоналу, управлінський досвід та корпоративну культуру стає визначальним фактором його життєздатності в умовах постійних ризиків і нестабільності.

Згідно з визначенням, інтелектуальний капітал можна розглядати як «створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований (відокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності одержання прибутку (додаткової вартості)» [8]. Із наведеного визначення випливає, що інтелектуальний капітал охоплює не лише сукупність знань чи досвіду, а й конкретні результати інтелектуальної діяльності, які можуть мати економічну цінність та бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства. У контексті сільськогосподарського виробництва це поняття набуває особливого змісту. Інтелектуальний капітал сільськогосподарських підприємств передбачає поєднання трьох основних компонентів: людського капіталу (компетентність, кваліфікація, досвід працівників), структурного капіталу (внутрішні бізнес-процеси, база

знань, інноваційні рішення, управлінські моделі) та клієнтського капіталу (сталі зв'язки з партнерами, постачальниками, покупцями, репутація на ринку) [1–3].

Варто зазначити, що в українському аграрному секторі поняття інтелектуального капіталу довгий час залишалося на периферії управлінської практики. Пріоритет надавався технічному переоснащенню, нарощуванню потужностей, експортно-логістичному потенціалу. Однак сучасна ситуація показала вразливість таких підходів і довела, що без належної уваги до людського та організаційного капіталу підприємства залишаються менш стійкими до кризових явищ. Крім того, слід додати, що умови воєнного стану вимагають від сільськогосподарських підприємств не лише збереження виробництва, але й постійного вдосконалення управлінських рішень, оперативного реагування на зміни ринкового середовища, вміння працювати в умовах ризику. Саме наявність розвиненого інтелектуального капіталу дозволяє адаптуватися до нових реалій, знаходити нестандартні рішення, підтримувати продуктивність навіть за обмежених ресурсів, що свідчить про його ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг у кризовий період. Тому сьогодні особливо актуальним стає створення системи, яка забезпечить постійний розвиток інтелектуального потенціалу господарств, з урахуванням специфіки воєнного часу [3].

Інтелектуальний капітал також слід розглядати як одне з основних джерел конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства. Завдяки інтелектуальному капіталу підприємство має можливість впроваджувати сучасні технології, ефективно організовувати виробничі процеси, оперативно приймати управлінські рішення, що відповідають ринковим умовам, а також створювати інноваційні продукти чи послуги, які здатні забезпечити стійке положення на аграрному ринку. Крім того, розвиток інтелектуального капіталу сприяє підвищенню продуктивності праці, залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, формуванню позитивного іміджу підприємства й довіри з боку партнерів та споживачів. Усі ці чинники у сукупності дають змогу не лише зберігати, а й нарощувати конкурентоспроможність, особливо в умовах воєнного стану, коли традиційні ресурси втрачають свою ефективність [4; 5].

Додамо, що в умовах повномасштабної війни в Україні важливим аспектом формування інтелектуального капіталу є організація внутрішнього навчання, систематичне підвищення кваліфікації працівників, створення умов для обміну досвідом та накопичення професійних знань усередині підприємства. В умовах воєнного часу, коли зовнішні освітні можливості суттєво обмежені, саме внутрішній потенціал колективу стає основним дже-

релом професійного розвитку. Це, у свою чергу, передбачає наявність відповідної корпоративної культури, що підтримує навчання, відкритість до новацій і прагнення до вдосконалення.

Поряд із цим, важливою складовою інтелектуального капіталу є структурний капітал, зокрема ефективні внутрішні процеси, регламенти, інформаційні системи, бази даних, системи управління знаннями. Сільськогосподарські підприємства, які здатні адаптувати внутрішню організацію до нових викликів, наприклад, шляхом цифровізації обліку, запровадження елементів автоматизації виробництва чи використання дистанційного моніторингу полів, здобувають суттєву перевагу навіть за умов нестабільного середовища. Злагодженість організаційної структури, гнучкість управління та наявність сучасних інформаційних рішень дозволяють мінімізувати втрати часу та ресурсів і оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Не менш вагомим компонентом інтелектуального капіталу є клієнтський капітал. У сільському господарстві, де ринки часто є нестабільними, а логістика – ускладненою, вирішальне значення мають сталі відносини з покупцями, постачальниками, кредиторами та іншими партнерами. Довіра до підприємства, його репутація, здатність забезпечити постійність поставок, дотримання договірних зобов'язань навіть у складних умовах – усе це формує додаткову вартість, яка безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність [8].

Таким чином, формування інтелектуального капіталу має бути цілеспрямованим і системним процесом, що охоплює всі рівні діяльності підприємства – від стратегії до повсякденної роботи. У воєнний період він набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє не лише протистояти зовнішнім загрозам, а й створювати основу для майбутнього розвитку. Підприємства, які інвестують у знання, досвід, організаційну культуру та партнерські зв'язки, демонструють вищий рівень адаптивності, інноваційності та стабільності у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим важливо не лише визначити наявний рівень інтелектуального капіталу на підприємстві, а й розробити чітку програму його розвитку. Така програма має включати кадрову політику, механізми мотивації працівників до саморозвитку, створення внутрішніх центрів компетенцій, розбудову інформаційної інфраструктури та активне управління взаєминами з контрагентами. Особливої уваги вимагає налагодження партнерств з освітніми та науковими установами, які можуть стати джерелом нових ідей та рішень, адаптованих до специфіки сільськогосподарського виробництва в умовах кризи. У підсумку, інтелектуальний капітал перетворюється з допоміжного ресурсу на ключовий чинник довгострокового успіху аграр-

ного підприємства, що дає змогу не тільки вижити в умовах воєнного стану, а й створити підґрунтя для сталого розвитку після завершення бойових дій [2; 3].

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що в умовах воєнного стану традиційні фактори конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств значною мірою втрачають свою ефективність. У таких обставинах вирішальне значення набуває інтелектуальний капітал, зокрема розвиток людського потенціалу, внутрішніх знань, інновацій та партнерських

зв'язків. Підприємства, які приділяють увагу розвитку компетенцій працівників, цифровізації та налагодженню зовнішніх комунікацій, виявляють вищу адаптивність до ринкових змін. Проведене дослідження дає можливість підкреслити, що розвинений інтелектуальний капітал сприяє не лише оперативному реагуванню на виклики, а й забезпечує довгострокову стійкість і конкурентні переваги. Тому формування та управління інтелектуальним капіталом має стати одним із ключових стратегічних пріоритетів для аграрного бізнесу України як у період війни, так і під час відбудови.

Список використаних джерел:

1. Томашук І. Функціонування та конкурентні переваги сільського підприємництва в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5979>
2. Чернявський І. Ю. Особливості формування і розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 53. С. 68-74. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/53_2024ua/13.pdf
3. Чернявський І. Ю. Формування парадигми розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2025. № 1. Т. 36 (75). С. 104-111. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/18.pdf
4. Вініченко І. І., Лапа В. О. Особливості формування та розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 85-90. URL: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=4572&i=14>
5. Гончарук І. В., Охота Ю. В., Чіков І. А. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності підприємств АПК: теорія, методологія, практика. Вінниця : ПрАТ «Віноблдрукарня», 275 с. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/38239.pdf>
6. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58-62. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal>
7. Смолій Л. Інвестиційні аспекти формування інтелектуального капіталу в аграрному виробництві. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 1. Т. 44. С. 62-69. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/229.pdf>
8. Житченко Г. О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 255-259. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/43.pdf

References

1. Tomashuk, I. (2025). Funktsionuvannia ta konkurentni perevahy silskoho pidpriemnytstva v umovakh voiennoho stanu [Functioning and competitive advantages of agricultural enterprises in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 74. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5979> (in Ukrainian)
2. Cherniavskiy, I. Y. (2024). Osoblyvosti formuvannia i rozvytku intelektualnoho kapitalu pidpriemstv ahrarnoi sfery v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Features of intellectual capital formation and development of agricultural enterprises in the digital economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. no 53, pp. 68–74. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/53_2024ua/13.pdf (in Ukrainian)
3. Cherniavskiy, I. Y. (2025). Formuvannia paradyhmy rozvytku intelektualnoho kapitalu pidpriemstv ahrarnoi sfery v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Formation of the development paradigm of intellectual capital of agricultural enterprises in the digital economy]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho – Scientific Notes of TNU named after V. I. Vernadsky*, vol. 1 (36), pp. 104–111. Available at: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/18.pdf (in Ukrainian)
4. Vinichenko, I. I. & Lapa, V. O. (2020). Osoblyvosti formuvannia ta rozvytku intelektualnoho kapitalu ahrarnykh pidpriemstv [Features of formation and development of intellectual capital of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, vol. 4, pp. 85–90. Available at: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=4572&i=14> (in Ukrainian)
5. Honcharuk, I. V., Okhota, Yu. V. & Chikov, I. A. (202x). Zabezpechennia innovatsiinoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv APK: teoriia, metodolohiia, praktyka [Ensuring innovative competitiveness of agro-industrial enterprises: theory, methodology, practice]. Vinnytsia: PrJSC “Vinobldrukarnia”, 275 p. Available at: <https://repository.vsau.org/getfile.php/38239.pdf> (in Ukrainian)
6. Sarai, N. I., Hryhoruk, A. A. & Lytvyn, L. M. (2024). Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva na mizhnarodnomu rynku [Formation of competitive advantages of enterprises in the international market]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, vol. 1 (6), pp. 58–62. Available at: <https://transformations.in.ua/index.php/journal> (in Ukrainian)

7. Smolii, L. (2014). Investytsiini aspekty formuvannia intelektualnoho kapitalu v ahranomu vyrobnytstvi [Investment aspects of intellectual capital formation in agricultural production]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 1 (44), pp. 62–69. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/44/229.pdf> (in Ukrainian)

8. Zhytchenko, H. O. (2017). Sutnist ta vyznachennia poniattia “intelektualnyi kapital” [Essence and definition of the concept “intellectual capital”]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 12, pp. 255–259. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/43.pdf (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 15.08.2025