

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

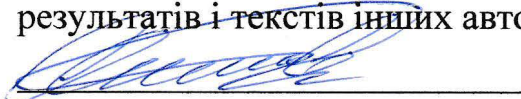
ПАТОВ АНАТОЛІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 339.138: 339.137.2

ДИСЕРТАЦІЯ
«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 **Анатолій ПАТОВ**

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НААН
МАКАРЕНКО
Петро Миколайович

Полтава – 2025

АНОТАЦІЯ

Іпатов А. В. Формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 Економіка. Полтавський державний аграрний університет. Полтава, 2025.

Дисертація присвячена теоретичному обґрунтуванню, методичному забезпеченню та практичній розробці підходів до формування та розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств. В роботі узагальнено теоретичні основи та удосконалити понятійно-категоріальний апарат досліджень конкурентоспроможності аграрних підприємств та їх конкурентного потенціалу. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки результативності процесів формування й розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Здійснено аналіз і оцінювання сучасного рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств та ступеня ефективності реалізації їх потенціалу. Визначено специфіку галузі та окреслено пріоритетні напрями зміцнення конкурентних позицій у межах агропромислового виробництва. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств на основі раціонального використання ресурсів. Розроблено рекомендації щодо формування ефективної інвестиційної політики для підвищення конкурентоспроможності. Обґрунтовано концептуальний підхід до підвищення результативності виробництва агропродовольчої продукції та зміцнення її конкурентних переваг шляхом впровадження сучасних систем забезпечення якості. Обґрунтовано теоретико-методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств, який розглядається як цілісна система взаємозв'язаних організаційних та економічних методів, інструментів і важелів, що забезпечують вплив на виробничо-господарську діяльність підприємств з метою створення стійких конкурентних переваг, а також спрямований на

раціональне використання ресурсного забезпечення, адаптацію до умов ринкового середовища, посилення інноваційної активності та формування стабільних конкурентних позицій аграрних підприємств на ринках агропродовольчої продукції. Визначено підхід до ідентифікації конкурентного потенціалу аграрного підприємства шляхом комплексного поєднання в його структурі шести ключових складових: ресурсної, кадрової, фінансово-інвестиційної, адміністративно-управлінської, інноваційної, маркетингової, що дозволяє не лише всебічно охарактеризувати наявний конкурентний потенціал підприємства, але й істотно спрощує процедури оцінювання досягнутих рівнів конкурентоспроможності, а також сприяє побудові ефективних аналітичних та інформаційних систем підтримки ухвалення рішень щодо стратегічного розвитку підприємства на конкурентних засадах. Здійснено розробку комплексного набору заходів щодо інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, а також є орієнтованим на формування конкурентного потенціалу підприємств на агропродовольчих ринках шляхом раціоналізації використання виробничих ресурсів відповідно до технологічної специфіки діяльності через розробку цілісної фінансово-інвестиційної та маркетингової стратегії, що враховує сучасні виклики ринкового середовища та потреби підвищення ефективності господарювання. Визначено напрями формування та реалізації стратегій розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств, які, на відміну від традиційних підходів, базуються на врахуванні рівня раціональності впливу сукупності детермінант зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта, а також уточненні системи принципів, що лежать в основі розвитку конкурентного потенціалу аграрного підприємства, а саме орієнтації на пріоритетні споживчі потреби, забезпечення економічної результативності, дотримання принципів енергозбереження та раціонального використання ресурсів, системності і комплексності дій, адаптивності до змін ринкового середовища, а також гнучкості і динамічності стратегічного реагування. Обґрунтовано концептуальні засади підвищення ефективності виробництва

агропродовольчої продукції та забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності шляхом впровадження сучасних систем управління якістю, які передбачають у галузі тваринництва застосування інструментів геномної селекції у племінній роботі, оптимізацію раціонів годівлі тварин, а також дотримання вимог ветеринарних і санітарних стандартів, а у рослинництві впровадження принципів точного землеробства та орієнтацію на вирощування нішевих сільськогосподарських культур, що відповідає вимогам ринку і сприяє формуванню сталих конкурентних переваг. В першому розділі «Теоретичні основи формування та розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств» окреслено сутнісно-змістові характеристики дефініції «конкурентний потенціал» в системі підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, визначено теоретико-методичні засади формування сталої позиції розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств, обґрунтовано методичні засади оцінки ефективності управління розвитком конкурентного потенціалу аграрних підприємств. В другому розділі «Сучасний стан ринку агропродовольчої продукції та використання потенціалу аграрних підприємств» визначено рівень конкурентоспроможності продукції та використання потенціалу сільгосптоваровиробників, проаналізовано вплив фінансово-інвестиційної складової та потенціал господарювання аграрних підприємств, оцінено ефективність виробництва продукції та використання потенціалу аграрних підприємств. В третьому розділі «Обґрунтування напрямів механізмів та інструментів нарощування конкурентного потенціалу аграрних підприємств» сформовано організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств на ресурсній основі, визначено засади нарощування фінансово-інвестиційної компоненти розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств, а також запропоновано організацію системи управління якістю продукції як чинник конкурентних переваг аграрного підприємства, підвищення його ефективності і забезпечення конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентний потенціал, ефективність, інвестиції, інновації, ресурси, механізм.

СПИСОК ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, в яких відображено основний зміст роботи

1. Makarenko P.M. Competitive potential branding model of subjects of Agro-food economy sector Ukraine / P.M. Makarenko, V.I. Pilyavsky, I.Hr. Mykolenko, O.O. Varchenko, **A.V. Ipatov** // *Review of Economics and Finance*, 2023. Vol 21. № 1. P. 221-235 (*Scopus*) <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210158990&origin=recordPag> (авторський внесок полягає в ідентифікації структури конкурентного потенціалу)

2. **Іпатов, А.** (2025). Тенденції інвестування в розвиток конкурентного потенціалу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 596-601. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-95>

3. **Іпатов А. В.** Інформаційна підтримка управління агробізнесом як інструмент реалізації конкурентного потенціалу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 435-440. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-68>

4. **Іпатов А. В.** Механізми залучення інвестицій для підвищення конкурентного потенціалу аграрного сектору. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-21>

публікації, які засвідчують апробацію результатів дослідження

5. Карась Ю. М., **Іпатов А.В.** Ресурсний потенціал аграрного підприємства в період воєнного стану в Україні. *Наукове забезпечення міжнародних економічних відносин та соціально-економічного розвитку в аграрній і суміжних сферах в умовах глобалізації та військового стану в Україні* : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції м.

Полтава, 30 листопада 2022 р. С. 58-60. (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку ресурсного та конкурентного потенціалу аграрних підприємств та їх трансформації в умовах воєнного стану*)

6. **Іпатов А. В.** Інформаційна складова конкурентного потенціалу аграрних підприємств. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 326-329.

7. **Іпатов А. В.** Активізація інвестиційної діяльності в аграрному секторі. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку* : Матеріали IV Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв, 28 листопада 2024 р. / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2024. С. 123

8. **Іпатов А. В.** Формування інвестиційного забезпечення підприємств аграрного сектору. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем»* : тези доповідей, 4 грудня 2024 р. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. С. 352-355.

ABSTRACT

Ipatov A. V. Formation of the competitive potential of agricultural enterprises. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 05 "Social and Behavior Sciences" with a specialty 051 Economics. Poltava State Agrarian University. Poltava, 2025.

The dissertation is devoted to the theoretical substantiation, methodological support and practical development of approaches to the formation and development of the competitive potential of agricultural enterprises. The work summarizes the theoretical foundations and improves the conceptual and categorical apparatus of

research on the competitiveness of agricultural enterprises and their competitive potential. Methodological approaches to assessing the effectiveness of the processes of forming and developing the competitive potential of agricultural enterprises are substantiated. The current level of competitiveness of agricultural enterprises and the degree of effectiveness of realizing their potential are analyzed and evaluated. The industry's specifics are determined and priority areas for strengthening competitive positions within the agro-industrial production are outlined. The organizational and economic mechanism for developing the competitive potential of agricultural enterprises based on the rational use of resources is substantiated. Recommendations are developed for the formation of an effective investment policy to increase competitiveness. A conceptual approach to increasing the efficiency of the production of agro-food products and strengthening its competitive advantages through the implementation of modern quality assurance systems is substantiated. Theoretical and methodological approaches to the formation of an organizational and economic mechanism for the development of the competitive potential of agricultural enterprises are substantiated, which is considered as a holistic system of interconnected organizational and economic methods, tools and levers that provide an impact on the production and economic activities of enterprises in order to create sustainable competitive advantages, and is also aimed at the rational use of resource provision, adaptation to the conditions of the market environment, strengthening innovative activity and forming stable competitive positions of agricultural enterprises in the markets of agri-food products. An approach to identifying the competitive potential of an agricultural enterprise has been determined through a comprehensive combination of six key components in its structure: resource, personnel, financial and investment, administrative and managerial, innovative, and marketing, which allows not only to characterize the existing competitive potential of the enterprise comprehensively, but also significantly simplifies the procedures for assessing the achieved levels of competitiveness, and also contributes to the construction of effective analytical and information systems to support decision-making regarding the strategic development of the enterprise on a competitive basis.

A comprehensive set of measures has been developed for investment support of innovative activities, and is also focused on the formation of the competitive potential of enterprises in agri-food markets by rationalizing the use of production resources in accordance with the technological specifics of the activity through the development of a holistic financial, investment and marketing strategy that takes into account the modern challenges of the market environment and the need to increase management efficiency. The directions of formation and implementation of strategies for the development of the competitive potential of agricultural enterprises have been determined, which, unlike traditional approaches, are based on taking into account the level of rationality of the influence of the set of determinants of the external and internal environment of the functioning of the business entity, as well as the clarification of the system of principles underlying the development of the competitive potential of an agricultural enterprise, namely, orientation on priority consumer needs, ensuring economic efficiency, adherence to the principles of energy conservation and rational use of resources, systematic and comprehensive actions, adaptability to changes in the market environment, as well as flexibility and dynamism of strategic response. The conceptual principles of increasing the efficiency of agri-food production and ensuring a high level of its competitiveness through the implementation of modern quality management systems are substantiated, which provide for the use of genomic selection tools in breeding work in the field of animal husbandry, optimization of animal feeding rations, as well as compliance with the requirements of veterinary and sanitary standards, and in crop production, the implementation of the principles of precision agriculture and orientation towards the cultivation of niche crops that meet market requirements and contribute to the formation of sustainable competitive advantages. The first section, “Theoretical foundations of the formation and development of the competitive potential of agricultural enterprises”, outlines the essential and substantive characteristics of the definition of “competitive potential” in the system of increasing the competitiveness of agricultural enterprises, defines the theoretical and methodological principles of forming a sustainable position for the development of

the competitive potential of agricultural enterprises, and substantiates the methodological principles of assessing the effectiveness of management of the development of the competitive potential of agricultural enterprises. In the second section, "The current state of the agri-food market and the utilization of the potential of agricultural enterprises," the level of product competitiveness and the degree of utilization of agricultural producers' potential are determined. The impact of investment and management potential on agricultural enterprises is analyzed, and the efficiency of production and the utilization of enterprise potential are assessed.

In the third section, "Justification of the directions of mechanisms and instruments for strengthening the competitive potential of agricultural enterprises," an organizational and economic mechanism for managing the development of agricultural enterprises' competitive potential based on resource-oriented principles is developed. The foundations for enhancing the innovation and investment components of competitive potential development are defined, and the organization of a product quality management system is proposed as a factor in securing competitive advantages, improving enterprise efficiency, and ensuring overall competitiveness.

Keywords: competitive potential, efficiency, investments, innovations, resources, mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	19
1.1. Сутнісно-змістовна характеристика конкуренції та чинники забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів ринкового середовища	19
1.2. Конкурентний потенціал – необхідна умова розвитку аграрних підприємств	39
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління розвитком конкурентного потенціалу аграрних підприємств	51
Висновки до розділу 1	70
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ	74
2.1. Конкурентоспроможність продукції агропродовольчого ринку та рівень розвитку товаровиробників аграрного сектору	74
2.2. Аналіз впливу фінансово-інвестиційної складової на потенціал господарювання аграрних підприємств	99
2.3. Оцінка ефективності виробництва продукції та використання потенціалу аграрних підприємств	121
Висновки до розділу 2	147
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ, МЕХАНІЗМІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ НАРОЩУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	150
3.1. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком конкурентоспроможного потенціалу аграрних підприємств	150
3.2. Нарощування фінансово-інвестиційної компоненти конкурентного потенціалу аграрних підприємств.....	168
3.3. Організація системи управління якістю продукції як чинник конкурентних переваг аграрного підприємства.....	180
Висновки до розділу 3	196
ВИСНОВКИ	200
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	204
ДОДАТКИ	232

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення глобалізаційних процесів і поглиблення міжнародної інтеграції особливої актуальності набувають питання, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю. Цей процес охоплює всі рівні управління – від мікроекономічного, де розгортається пряма конкуренція між господарськими суб'єктами, до макроекономічного, де визначаються конкурентні позиції держав і їхніх об'єднань у світовому економічному просторі. Першим кроком у побудові ефективної системи управління конкурентоспроможністю є вивчення конкурентного середовища та його основних характеристик, а також оцінка та аналіз потенціалу конкурентних переваг. З огляду на швидкі трансформації, які відбуваються в агропромисловому виробництві, зазначений процес має базуватись на інноваційних принципах.

Конкурентний потенціал аграрних підприємств, безперечно, формується з урахуванням особливостей функціонування сільського господарства та специфіки використання унікальних ресурсів, перш за все землі як головного виробничого фактора. Водночас, ключовими чинниками виступають фінансова та економічна стабільність, ефективність організаційного, управлінського та виробничо-операційного забезпечення, а також маркетингові підходи до розвитку. При цьому управління конкурентоспроможним потенціалом повинне враховувати потребу в енергозбереженні та ощадливому використанні ресурсів. Реалізація таких підходів можлива лише за умов раціональної кадрової політики. Комплексне вдосконалення усіх зазначених елементів позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів аграрної галузі.

Проблематика управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, важливі концептуальні основи конкуренції закладено у працях таких видатних дослідників, як І. Ансофф, Ф. Котлер, П. Самуельсон,

М. Портер, Й. Шумпетер та ін. У свою чергу, специфіку формування конкурентних відносин і конкурентоспроможності у сфері агровиробництва висвітлено у роботах О. Ю. Амосова, В. Г. Андрійчука, П. М. Березівського, Ю. І. Данька, Л. В. Євчук, С. М. Ілляшенка, І. О. Іртищевої, О. О. Красноруцького, Ю. О. Зайцева, П. М. Макаренка, М. Й. Маліка, Л. О. Мармуль, В. М. Онегіної, О. В. Панухник, П. Р. Пуцентейла, О. В. Ульяновченка, С. Ю. Хамініч, І. Б. Яціва та інших дослідників. Водночас, сучасна динаміка розвитку ринку вимагає безперервного наукового аналізу в цьому напрямі. Потребують додаткової розробки як теоретико-методичні, так і прикладні підходи до формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Особливої уваги потребує дослідження системного управління конкурентоспроможністю у взаємозв'язку з іншими елементами механізму забезпечення конкурентних переваг. Актуальність цієї проблематики і її практичне значення зумовили вибір напрямку дослідження, формування відповідного науково-практичного завдання, теми, мети, конкретизованих цілей та логіко-структурної побудови дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темами «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (номер державної реєстрації 0117U003102) та «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (номер державної реєстрації 0118U005208). В межах вказаних тем автором досліджено теоретико-методичні та прикладні засади розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Мета й завдання дослідження. Метою дослідження виступає теоретичне обґрунтування, методичне забезпечення та практична розробка підходів до формування та розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств.

Реалізація мети дисертаційної роботи зумовила вирішення комплексу взаємоузгоджених завдань:

- узагальнити теоретичні основи та удосконалити понятійно-категоріальний апарат, що стосується конкурентоспроможності аграрних підприємств та їх конкурентного потенціалу;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки результативності процесів формування й розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств;
- здійснити аналіз і оцінювання сучасного рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств та ступеня ефективності реалізації їх конкурентного потенціалу;
- визначити специфіку галузі та окреслити пріоритетні напрями зміцнення конкурентних позицій у межах агропромислового комплексу;
- обґрунтувати організаційно-економічний механізм розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств на основі раціонального використання ресурсів;
- розробити рекомендації щодо формування ефективної інвестиційної політики для забезпечення розвитку конкурентоспроможності;
- запропонувати концептуальні підходи до підвищення результативності виробництва агропродовольчої продукції та зміцнення її конкурентних переваг шляхом впровадження сучасних систем забезпечення якості.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування та розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств.

Методи дослідження. До теоретико-методичних основ дисертаційного дослідження належать базові положення економічної теорії, а також наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних економістів щодо питань забезпечення конкурентоспроможності та розвитку її потенціалу. У процесі наукового аналізу застосовувався визначений комплекс методів дослідження,

зокрема: абстрактно-логічний метод, що був використаний для аналізу отриманих даних і формулювання відповідних висновків; методи статистичних досліджень, які дозволили зіставити кількісні та якісні чинники, що впливають на формування конкурентоспроможності; методи обчислення абсолютних, середніх та відносних величин, необхідні для вивчення динаміки та інтенсивності розвитку конкурентних позицій; методи групування й кореляційно-регресійного аналізу, що дозволили встановити взаємозв'язки між кількісними та якісними показниками; SWOT-аналіз, який було залучено для глибокого вивчення потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств. Крім того, були застосовані емпіричні методи, які забезпечили можливість оцінити ринкові тенденції та очікування учасників аграрного ринку; монографічний метод, що став основою для моніторингу стану конкурентоспроможності та аналізу її ресурсного забезпечення; експертний метод, що був використаний під час обґрунтування варіантів рішень щодо підвищення конкурентних переваг аграрних підприємств; графічні методи, які дозволили наочно представити результати дослідження. Додатково використовувалися й інші наукові підходи, що сприяли комплексному розкриттю теми та досягненню поставлених цілей дослідження.

Інформаційну базу дисертаційного дослідження складають чинні нормативно-правові акти України, зокрема Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, а також інші нормативні документи, розроблені міністерствами, відомствами, установами та органами місцевого самоврядування. У процесі дослідження були використані наукові праці українських і зарубіжних економістів, що висвітлюють питання конкурентоспроможності та її потенціалу, а також первинні матеріали й емпіричні дані, отримані автором у результаті власних спостережень і дослідницької роботи. Важливою складовою інформаційної бази виступила внутрішня первинна інформація аграрних підприємств, що дало змогу здійснити практичний аналіз і верифікувати теоретичні положення. Крім того, у дослідженні активно використовувалися офіційні статистичні матеріали,

надані Державною службою статистики України, а також інші релевантні інформаційні джерела, які дозволили комплексно охарактеризувати стан та динаміку розвитку конкурентоспроможності аграрного сектору.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи полягає в отриманні нового вирішення наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних та прикладних засад формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Основними винесеними на захист науковими положеннями є наступні:

вперше:

– обґрунтовано теоретико-методичні аспекти формування організаційно-економічного механізму розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств, які розглядаються як цілісна система взаємозв'язаних організаційних та економічних методів, інструментів і важелів, що здійснюють вплив на виробничо-господарську діяльність підприємств з метою створення стійких конкурентних переваг, та спрямовані на раціональне використання ресурсного забезпечення, адаптацію до умов ринкового середовища, посилення інноваційної активності й забезпечення стабільних конкурентних позицій аграрних підприємств на ринках агропродовольчої продукції.

удосконалено:

– систему ідентифікації конкурентного потенціалу аграрного підприємства що на відміну від існуючої охоплює комплексне поєднання мети та ключових його складових: маркетингову, фінансово-інвестиційну, кадрову, адміністративно-управлінську, інноваційну та ресурсну. Це дозволяє не лише всебічно охарактеризувати наявний конкурентний потенціал підприємства, але й істотно спростити оцінювання досягнутого рівня конкурентоспроможності, формування ефективного аналітичного й інформаційного його ресурсозабезпечення, та ухвалення рішень щодо стратегічного розвитку підприємства на конкурентних засадах;

– методичний підхід що передбачає розробку комплексного набору інвестиційного забезпечення який на відміну від існуючих доповнюється

поєднанням цілісної фінансово-інвестиційної та маркетингової стратегії та враховує сучасні виклики ринкового середовища і потреби підвищення ефективності господарювання. Це дає можливість більш раціонально використовувати виробничі ресурси відповідно до специфіки діяльності підприємств та орієнтувати їх на формування конкурентного потенціалу та агропродовольчих ринках;

– напрями формування та реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств які на відміну наявних підходів, базуються на принципах орієнтації на пріоритетні споживчі потреби, забезпечення економічної результативності, енергозбереження, раціонального використання ресурсів системності і комплексності дій, адаптованості до змін ринкового середовища, гнучкості і динамічності стратегічного реагування та врахування рівня впливу сукупності динамічної зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта. Все це дозволяє забезпечити підвалене розвитку конкурентного потенціалу аграрного підприємства.

набули подальшого розвитку:

– теоретичне обґрунтування діалектичної єдності економічних категорій «конкурентоспроможність» та «ефективність» в напрямі аналітичної ідентифікації закономірностей впливу досягнутого рівня конкурентоспроможності агропродовольчої продукції на показники економічної ефективності основної діяльності аграрного підприємства, а також визначення характеристик доцільності впровадження організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, з урахуванням стабільної позитивної динаміки економічної результативності, що дозволяє визначити оптимальні умови для реалізації стратегічних змін у підприємствах аграрного сектора;

– концептуальні засади підвищення ефективності виробництва агропродовольчої продукції та забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності в напрямі впровадження сучасних систем управління якістю, які передбачають у галузі тваринництва застосування

інструментів геномної селекції у племінній роботі, оптимізацію раціонів годівлі тварин, а також дотримання вимог ветеринарних і санітарних стандартів, а у рослинництві впровадження принципів точного землеробства та орієнтацію на вирощування нішевих сільськогосподарських культур, що відповідає вимогам ринку і сприяє формуванню сталих конкурентних переваг;

– трактування поняття «розвиток конкурентного потенціалу аграрного підприємства», яке на відміну від існуючих інтерпретується як цілісний процес формування внутрішніх інституційних основ і одночасного врахування впливу зовнішніх інституцій, що забезпечують створення стійких та довгострокових конкурентних переваг, а також базується на принципах раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, ефективного позиціонування агропродовольчої продукції на цільових ринках через виявлення та освоєння ринкових ніш, що відповідає сучасним викликам ринкового середовища та підвищує результативність стратегічної діяльності аграрних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо побудови системи управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

Основні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи, зокрема методичний підхід до визначення методичний підхід до визначення потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства апробовано та прийнято до впровадження у аграрних підприємствах, що засвідчено відповідними актами і довідками ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» Чугуївського району Харківської області (довідка № 1/135/25 від 27.03.2024 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області (довідка № 27 від 19.03.2025 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 065 від 12.02.2025 р.), а також в навчальному процесі в Полтавського державного аграрного університету (довідка № 01-11/25 від 14.02.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, ключові

положення та висновки, викладені в дисертаційному дослідженні та винесені на захист, є особистим доробком автора. У випадках використання матеріалів, опублікованих у співавторстві, в роботі відображено виключно ті ідеї та положення, які належать до індивідуального внеску здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення і результати дослідження апробовано у формі доповідей та обговорено на міжнародних, регіональних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: III Міжнародна науково-практична конференція «Наукове забезпечення міжнародних економічних відносин та соціально-економічного розвитку в аграрній і суміжних сферах в умовах глобалізації та військового стану в Україні» (м. Полтава, 30 листопада 2022 р.); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» : (м. Полтава, 16 травня 2024 р.); IV Всеукраїнська науково-практичної конференції «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (м. Миколаїв, 28 листопада 2024 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем» (м. Харків, 4 грудня 2024 р.).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 8 наукових праць, у тому числі 3 статті у фахових наукових виданнях (2,38 ум. друк. арк.), 1 стаття у закордонному виданні, яке індексується у міжнародній наукометричній базі Scopus (0,5 ум. друк. арк.) та 4 публікації у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 5,4 ум. друк. арк., в тому числі у фахових наукових виданнях – 2,88 ум. друк. арк.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел із 240 найменувань. Загальний обсяг дисертації 243 сторінки тексту, у тому числі обсяг основного тексту 193 сторінки. Дисертація містить 26 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутнісно-змістовна характеристика конкуренції та чинники забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів ринкового середовища

В умовах швидкої трансформації ринкових процесів та динамічної зміни економічної кон'юнктури надзвичайно актуальним постає глибоке вивчення феномену конкуренції як ключового механізму взаємодії товаровиробників у боротьбі за підвищення ефективності виробництва з одного боку, та за задоволення попиту споживачів – з іншого. Водночас розв'язання проблем, пов'язаних з конкуренцією, передбачає насамперед чітке розуміння змісту відповідних категорій. Саме тому першочерговим завданням є уточнення сутності понять "конкуренція" та "конкурентоспроможність".

Як зазначено в науковій літературі, будь-яка теорія являє собою сукупність ідей та уявлень, що у взаємозв'язку пояснюють певне явище або клас явищ [12]. Відповідно, при розгляді категорій конкуренції та конкурентоспроможності також слід виокремити комплекс наукових уявлень, які дозволяють розкрити їхню сутність як об'єкта дослідження. У цьому контексті об'єктом виступає система взаємозв'язків та взаємодій між економічними суб'єктами на ринку.

Поняття конкуренції в економіці має глибокі історичні корені. Деякі дослідники виводять його походження з німецького терміна "konkurrenz", інші ж – з англійського "competition". Утім, більшість авторів погоджується, що обидва терміни походять від латинського слова "concurro", яке в перекладі означає як "зіткнення", так і "злиття" або "одночасний рух", що відображає подвійний характер економічної взаємодії [6, С. 12; 16, С. 11]. Саме це трактування стало базовим у перших наукових працях. У подальшому розвиток економічної науки сприяв розширенню, конкретизації та уточненню

даного поняття. Сьогодні в науковому середовищі представлено широкий спектр підходів до визначення як конкуренції, так і конкурентоспроможності, що відображено у відповідних класифікаційних таблицях (табл. 1.1 та 1.2).

Таблиця 1.1

Існуючі варіанти визначення поняття "конкуренція"

Трактування термінів	Автор, літературне джерело
Конкуренція – це:	
Змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку	Закон України "Про захист економічної конкуренції" [3]
Категорія поведінки, коли індивідуальні продавці і покупці ведуть суперництво на ринку відповідно за найбільш вигідні продаж і купівлю	Сміт А. "Дослідження про природу та причини багатства народів" [16]
Процес динаміки і розвитку, що безперервно змінює ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові структури	Портер М. "Міжнародна конкуренція" [16]
Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і лишати його	Макконел К.Р., Брю С.Л. "Економікс: принципи, проблеми і політика" [16]
Ситуація, в якій конкурує багато одиниць і вони незалежні. Бажання індивідів мати справу з іншими індивідами та вибирати кращі, з їхнього погляду, умови серед пропонованих	Найт Ф. "Ризик, невизначеність, прибуток" [10]
Процес керування суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб в рамках законодавства або в природних умовах	Фатхуддінов Р.А. "Конкурентоспроможність організації в умовах ринку" [16]
Комплексна категорія, де в протиборстві сходяться дві і більше сторін в одному сегменті та визначають стан взаємовідносин продавця і покупця на ринку, що в кінцевому підсумку сприяє одержанню вигоди продавцем і задоволення потреб покупця	Пуцентейло П.Р. "Конкуренція як економічна категорія" [10]
Економічна боротьба, суперництво між товаровиробниками, виконавцями робіт і послуг, постачальниками і споживачами товарів за найвигідніші умови їх виробництва, реалізації і споживання	Алексійчук В.М., Амбросов В.Я., Баланюк І.Ф. та ін. "Формування та функціонування ринку агропромислової продукції" [14, С 292]
Найбільш ефективний і дешевий метод економічного контролю, він коштує суспільству мінімальних витрат	Зав'ялов П.С. "Конкуренція – невід'ємна властивість розвинутого ринку"

Існуючі трактування й визначення конкуренції розглядаються в доволі великому діапазоні. Широко визнане визначення дане М. Потретром [16]. Він зазначає «у будь якій галузі економіки – неважно діє вона тільки на внутрішньому ринку, або на зовнішньому – суть конкуренції виражається п'ятьма силами: 1) загрозою появи нових конкурентів; 2) загрозою появи товарів замінників; 3) здатністю постачальників комплектуючих виробів торгуватися; 4) здатністю покупців торгуватися; 5) суперництвом вже наявних конкурентів між собою. Значення кожної з п'яти сил змінюється від галузі й зумовлює, в кінцевому рахунку, прибутковості галузей» [16, с. 25].

В інших дослідженнях конкуренція розглядається з інших позицій. Як правило, різні визначення конкуренції не суперечить, а скоріше доповнюють один одного. Це виражається в тому, що характеризуючи окремі дуже важливі ознаки конкуренції, науковці часто залишають без уваги загально-теоретичний аспект проблеми – сутність властивих конкуренції економічних відносин. В даному контексті конкуренція має наступні ознаки: проявляє в системі відтворення технічних і економічних параметрів продукції; визначає всю сукупність елементів ринкових відносин (витрати виробництва, формування ціни, задоволення потреби в продукті тощо); слугує фундаментом ринкових методів господарювання та виражає загальність між суб'єктами ринку. Відомий фахівець у сфері маркетингу Ф. Котлер виокремив чотири основні напрями конкуренції: конкуренція торговельних марок, що передбачає суперництво між суб'єктами бізнесу, які пропонують однакові товари одному й тому ж цільовому сегменту споживачів за порівнюваними цінами; – галузева конкуренція, що означає боротьбу між підприємствами, які виготовляють і реалізують однорідну продукцію, причому під галуззю розуміється сукупність виробників, які постачають на ринок ідентичні товари; – формальна конкуренція, яка виявляється у суперництві між виробниками продукції, орієнтованої на задоволення однакових споживчих потреб; – загальна конкуренція, що охоплює всі без винятку суб'єкти підприємницької діяльності, незалежно від товарної спеціалізації [6, С. 19].

З огляду на те, що саме характер і форма конкурентного середовища визначають вибір підприємством цільового ринку або його окремих сегментів, у науковій літературі також представлена альтернативна типологізація конкуренції. Серед поширених підходів – виділення: – функціональної конкуренції, що характеризує суперництво в межах конкретного товару; – видової конкуренції, що визначається боротьбою за ціну та якість продукції; – міжфірмової конкуренції, яка охоплює взаємодію окремих підприємств; – внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції, які відображають конфлікти інтересів як всередині галузей, так і між ними.

У сучасному науковому дискурсі дослідники пропонують різноманітні підходи до класифікації конкуренції, однією з яких є поділ за масштабом її прояву. Відповідно до цього підходу, конкуренцію диференціюють на кілька рівнів:

- Індивідуальний рівень конкуренції передбачає прагнення окремого учасника ринку досягти для себе найкращих умов купівлі-продажу товарів або послуг. Це початковий рівень суперництва, що виникає між суб'єктами, які не є системно пов'язаними, але мають спільну мету — максимізацію власного прибутку.
- Регіональна конкуренція реалізується між товаровиробниками певної територіальної одиниці, які взаємодіють на локальних ринках. Тут боротьба ведеться не лише за частку ринку, а й за лояльність споживачів, ресурси, інфраструктурні переваги тощо.
- Внутрішньогалузева конкуренція стосується суперництва підприємств в межах однієї галузі, які змагаються за отримання більшої норми прибутку, підвищення ефективності виробництва та зменшення витрат, що формує передумови для інноваційного оновлення в межах сектора.
- Міжгалузева конкуренція виникає між представниками різних галузей, які пропонують товари чи послуги, здатні задовольнити одну й ту саму потребу споживача. Вона є важливим маркером трансформації попиту і свідченням адаптивності підприємств до умов мінливої кон'юнктури.

- Національна конкуренція охоплює суперництво вітчизняних товаровиробників на внутрішньому ринку за домінування у межах окремих сегментів, забезпечення самозабезпечення економіки, зміцнення локальних ланцюгів доданої вартості.

- Глобальна конкуренція відображає боротьбу підприємств і держав за стратегічні позиції на міжнародних ринках, охоплює економічне суперництво за інвестиції, ресурси, технології, ринки збуту, інституційний вплив і політичну вагу [16, С. 12].

Попри поширеність цієї класифікації, в науковому середовищі існують й альтернативні підходи, які ставлять під сумнів її універсальність. Зокрема, критики акцентують увагу на неоднозначності застосування поняття "конкуренція" до об'єктів, які самі по собі не є суб'єктами ринку, як-от товари чи галузі. У цьому контексті конкуренція розглядається не просто як зіткнення інтересів, а як усвідомлена дія суб'єктів ринку, спрямована на досягнення переваги шляхом раціонального використання наявних ресурсів і конкурентних можливостей.

У цьому зв'язку в економічній літературі фіксуються дві основні парадигми трактування конкуренції:

1. Як економічне суперництво між товаровиробниками за споживача, прибуток і частку ринку;
2. Як процес реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток власних конкурентних переваг для забезпечення стійкості в умовах ринкового середовища [17].

З урахуванням проведеного аналізу підходів до визначення сутності конкуренції доцільно виокремити три ключові концептуальні трактування цієї економічної категорії, які домінують у науковій літературі.

1. Конкуренція як форма діяльності суб'єктів ринку. У межах цього підходу конкуренція розглядається як цілеспрямована діяльність суб'єктів господарювання, що відбувається в умовах ринку з метою досягнення кращих результатів — підвищення прибутковості для продавців та

забезпечення максимальної вигоди для споживачів. Саме цей підхід є найпоширенішим у вітчизняній економічній науці та пов'язаний із трактуванням ринку як середовища для реалізації інтересів усіх сторін економічної взаємодії. Такий підхід дозволяє критично оцінити позицію Адріанова В., який розглядає конкуренцію як засіб реалізації творчої свободи особистості та інструмент для самореалізації в економічному житті. Водночас практика функціонування сучасних ринків демонструє, що конкуренція має жорсткий характер і, по суті, є боротьбою за домінування, виживання та отримання контролю над споживчими перевагами.

2. Конкуренція як структурний елемент ринкового механізму. Цей підхід бере початок у класичній економічній теорії, відповідно до якої конкуренція виконує функцію автоматичного регулятора взаємодії попиту й пропозиції. У цій парадигмі конкуренція розглядається як об'єктивно обумовлений механізм самонастроювання ринку, що забезпечує ефективне використання ресурсів, баланс між інтересами виробника і споживача, а також раціональний розподіл товарів і послуг у господарській системі.

3. Конкуренція як інструмент управління конкурентними перевагами.

Цей підхід належить до сфери сучасної мікроекономічної теорії й передбачає розуміння конкуренції як засобу, за допомогою якого суб'єкти ринку оцінюють власні позиції, адаптуються до змін середовища, формують та реалізують конкурентні стратегії. Конкуренція у цьому разі не просто властивість ринку, а активна складова стратегічного управління підприємствами.

Проте більшість відомих трактувань поняття «конкуренція» має спільний недолік — ігнорування динамічного й безперервного характеру конкуренції як процесу, що постійно оновлюється і не має завершеного стану. Також у багатьох визначеннях не акцентується увага на її економічній сутності, що призводить до звуженого сприйняття цього явища [16, С. 31].

З огляду на вищевикладене, пропонується авторське уточнення дефініції поняття «конкуренція», яка, на нашу думку, відображає її фундаментальні риси та економічну природу:

Конкуренція — це динамічний і безперервно оновлюваний процес суперництва між економічно самостійними товаровиробниками, що функціонують в умовах обмежених ресурсів, з метою максимально повного задоволення платоспроможного попиту споживачів через досягнення збалансованої ціни, яка враховує інтереси як продавців, так і покупців.

Це визначення розкриває конкуренцію як фундаментальний механізм саморегуляції ринкової економіки та відображає її як нерозривну умову ефективного функціонування ринку. Адже саме конкуренція обумовлює присутність на ринку лише тих суб'єктів, які здатні формувати, підтримувати та реалізовувати конкурентоспроможність.

З конкуренцією нерозривно пов'язана конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі, економіки. Тут потрібно зазначити що конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства-виробника співвідносяться між собою як частка і ціле. Тож загалом поняття «конкурентоспроможність» подано в багатьох дослідженнях (табл. 1.2).

Аналіз змісту поняття "конкурентоспроможність", представлений у таблиці 1.2, свідчить про те, що уточнення його сутності природно супроводжується необхідністю розгляду багаторівневої структури цієї категорії. У межах цієї проблематики, як і в багатьох інших теоретичних площинах, серед науковців відсутній єдиний підхід. Так, низка дослідників пропонує виділення чотирьох рівнів аналізу: конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі та держави.

Конкурентоспроможність як економічна категорія має динамічний характер, зумовлений переважно впливом зовнішніх чинників. Якщо раніше основними джерелами конкурентних переваг вважалися традиційні фактори виробництва – природні ресурси, праця та капітал, то з розвитком науково-технічного прогресу та ускладненням структури господарства виробництва –

Існуючі варіанти визначення поняття "конкурентоспроможність"

Трактування термінів	Автор, літературне джерело
Конкурентоспроможність – це:	
Інтегрована властивість економічної системи, яка зумовлює реалізацію мети та досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі	Піддубний І., Піддубна Л. "Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку" [9]
Багатогранне поняття, яке варто базувати на класичних категоріях економічної теорії: вартості (як суспільно визнаних витрат) і ціни (як межі суспільного визнання витрат). Звідси свідченням конкурентності (конкурентоспроможності, конкурентоздатності) суб'єкта виробництва або його продукції автор вбачає перевищення ціни над витратами (рентабельність), а неконкурентності – перевищення витрат над ціною (збитковість)	Пасхавер Б. "Цінова конкурентність аграрного сектора" [8]
Багатогранне поняття, яке характеризує здатність виробництва конкурувати на внутрішньому і зовнішньому ринках і вимірюється ступенем присутності вітчизняної продукції на них. Основними взаємопов'язаними визначальними чинниками є якість і ціна запропонованого товару	Супіханов Б.К. "Підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва в умовах підготовки вступу до СОТ" [13], Горьовий В.П., Срібнюк М.С. "Ринкові тенденції аграрного виробництва в Україні" [2]
Властивість товару забезпечувати комерційний успіх в умовах конкуренції; відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів за якісними, технічними, економічними й естетичними характеристиками, а також за умовами реалізації (сервіс, ціна, строки, реклама)	Ходаківська В.П., Данілов О.Д. "Ринок фінансових послуг" [15, С. 39]
Спроможність господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на більш вигідних у порівнянні з конкурентами умовах	Кривенко Г.В. "Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації" [4, С. 18]
Можливість конкурувати, тобто, по-перше, властивість об'єкта або суб'єкта бути кращим за інших за певними параметрами, по-друге, вона проявляється лише в конкурентному змаганні	Шпанко А. "Про сутність поняття "стратегічна конкурентоспроможність" [17]

природні ресурси, праця та капітал, то з розвитком науково-технічного прогресу та ускладненням структури господарства домінуючу роль почали відігравати так звані вторинні (або високорівневі) чинники – рівень інфраструктурного розвитку, науково-інноваційний потенціал і загальний освітній рівень населення.

Конкурентоспроможність товару розглядається як відносна характеристика, яка відображає його спроможність ефективніше задовольняти потреби споживача за нижчих або порівнянних витрат у порівнянні з аналогічними товарами. Така характеристика визначається на підставі інтегральної оцінки чотирьох ключових показників: якості продукції, її ціни, витрат на експлуатацію протягом життєвого циклу та рівня сервісного обслуговування [6, С. 54].

Разом з тим, у літературі трапляється ширший підхід до розуміння конкурентоспроможності товару — як здатності товару зберігати позиції на ринку, успішно витримуючи тиск аналогічних пропозицій. Однак І. Піддубний і Л. Піддубна піддають сумніву формулювання конкурентоспроможності як простої "здатності до конкуренції", вказуючи на її низьку практичну цінність у науковому аналізі та ототожнюючи її з інформаційним "вірусом", що ускладнює чітке формулювання методів дослідження [9].

У цьому контексті Смолін І.В. пропонує розглядати не сам товар як конкурента, а наділяти його властивістю "конкурентопридатності", тобто потенціалом стати конкурентоспроможним за умов ефективного просування, цінового позиціонування та належної комунікації з ринком [11, С. 168–169]. Його аргумент підкріплений прикладом: навіть високоякісний і недорогий товар може не знайти попиту, якщо виробник не забезпечить його присутність на ринку та доступність для споживача.

Конкурентоспроможність підприємства, на відміну від товару, характеризується як динамічна здатність організації адаптуватися до умов ринку, забезпечувати виробництво та реалізацію продукції, яка відповідає вимогам споживачів і забезпечує сталий розвиток. Вона формується через систему управління внутрішніми ресурсами, логістикою, інноваціями, а також через активне позиціонування на ринку [6, С. 47; 11, С. 169].

Щодо галузі, то деякі дослідники вважають, що вона не є безпосереднім суб'єктом конкуренції, адже конкурують фірми, які входять до її складу. Визначення конкурентоспроможності галузі, як правило, зводиться до

наявності потенційних умов, які лише створюють передумови для успішного функціонування підприємств, проте не гарантують цього [17].

Конкурентоспроможність держави або національна конкурентоспроможність розглядається через призму її здатності створювати інституційне середовище, що сприяє зростанню продуктивності, стимулює інновації та підтримує сталий економічний розвиток. Як зазначає В. Оскольський, конкурентоспроможна країна – це така, що здатна створювати та впроваджувати інновації у максимально стислі строки [7]. У свою чергу, Л.Л. Антонюк підкреслює важливість системного бачення: йдеться про здатність держави забезпечувати тривале утримання позицій на зовнішніх ринках завдяки поєднанню високого рівня інтелектуального капіталу, ефективних інститутів, гнучкої реакції на глобальні виклики та диверсифікованого виробництва [1].

Разом з тим, варто наголосити: держави не є безпосередніми учасниками ринкової конкуренції, а лише створюють відповідне середовище для дій суб'єктів господарювання. Економічне суперництво між країнами, як правило, реалізується не через механізми ринку, а через інструменти зовнішньоекономічної політики, дипломатії, торговельного регулювання. Саме тому, як влучно зазначає А. Шпанко, не держава, і не галузь, а підприємство виступає як реальний носій конкурентоспроможності, оскільки саме воно безпосередньо взаємодіє з ринком, реалізує продукцію та задовольняє потреби споживачів [17].

Таким чином, національну конкурентоспроможність доцільно визначати як інтегральну здатність підприємств, галузей і організацій країни конкурувати на зовнішніх ринках, що зумовлюється загальним рівнем економічного розвитку, інноваційною спроможністю, ефективністю інститутів, якісним людським капіталом та умовами господарювання [6, С. 36].

У підсумку, конкурентоспроможність на всіх рівнях – від товару до держави – має взаємопов'язаний характер, але фактичним центром її

формування залишається підприємство як активний суб'єкт ринкової діяльності. Держава й галузь створюють лише умови та можливості, але не беруть участі в конкуренції безпосередньо (рис. 1.1) [17].



Рис. 1.1. Система формування конкурентоспроможності суб'єкта економічних відносин

**Джерело [17]*

На цьому ґрунтується теза про те, що конкурентоспроможність є не просто характеристикою ринкового учасника, а нормативною умовою його існування, своєрідним «способом буття» в ринковому середовищі [9]. У цьому контексті доцільно інтерпретувати конкурентоспроможність як інтегральну властивість економічної системи, яка забезпечує досягнення цілей функціонування і реалізацію результатів, необхідних для активного позиціонування у конкурентному просторі.

Поряд із цим виникає потреба розмежування понять «конкурентоспроможність» та «конкурентопридатність». У той час як перше поняття відображає фактичну здатність суб'єкта чи продукту витримати конкуренцію, друге — характеризує наявність у продукції (товарі) сукупності властивостей, які потенційно забезпечують конкурентні переваги, але ще не реалізовані на ринку. Отже:

Конкурентопридатність продукції (товару) — це сукупність техніко-економічних, функціональних та якісних характеристик, що відрізняють її від аналогічних пропозицій і надають виробникові можливість досягти переваг у процесі реалізації, забезпечивши здобуття та утримання конкурентоспроможності в ринковому середовищі.

Таким чином, конкуренція і конкурентоспроможність є взаємозалежними елементами ринкової економіки, де перше формує умови для реалізації другого, а конкурентопридатність виступає початковою передумовою для досягнення фактичної переваги на ринку.

Конкурентоспроможність стала своєрідним індикатором життєздатності підприємства в умовах відкритої економіки. Її забезпечення прямо залежить від здатності суб'єкта господарювання розробити ефективну конкурентну стратегію, що є механізмом досягнення цільових ринкових позицій. Успіх такої стратегії, у свою чергу, зумовлюється відповідністю між стратегічним баченням підприємства та реальною ситуацією на зовнішньому ринку — конкурентному, регуляторному, споживчому.

Попри прогрес у дослідженні цієї тематики, проблема конкурентоспроможності в Україні залишається малодослідженою, що зумовлено порівняно короткою історією розвитку вітчизняної ринкової економіки. Окремі теоретичні положення та методичні підходи були висвітлені у працях провідних економістів, таких як В. Г. Андрійчук, І. Ансофф, М. Портер, П. Саблук, О. Шпичак, М. Малік, В. Юрчишин та ін., однак системної уніфікованої концепції поки що не вироблено. У наукових працях вказаних авторів розглядаються різні підходи до тлумачення понять «конкурентоспроможність», «конкурентна стратегія», пропонуються варіативні методи оцінювання конкурентної позиції підприємств.

Водночас залишаються нерозв'язаними питання, які стосуються формування ефективного позиціонування підприємства в ринковому середовищі, зокрема:

- адаптації до специфіки галузевих і регіональних факторів впливу,
- методології оцінювання відповідності стратегії реальним умовам,
- визначення принципів формування стійкої конкурентної позиції на основі ресурсного потенціалу підприємства.

Конкуренція, як основоположна категорія ринкової економіки, характеризується гнучкістю та вибірковістю впливу. Гнучкість проявляється в

її здатності миттєво реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Ті підприємства, які оперативнo адаптуються, отримують конкурентну перевагу. Вибірковість конкуренції полягає у нерівномірності наслідків для підприємств у разі зниження попиту: найменш ефективні та ті, що пропонують неякісну продукцію, зазнають найбільших втрат, у той час як потужні підприємства здатні навіть збільшити частку ринку за рахунок збанкрутілих конкурентів.

Особливої ваги проблематика набуває у агропромисловому виробництві (АПВ), який забезпечує 90% продовольчого виробництва і формує близько 35% валового внутрішнього продукту. Конкурентоспроможність підприємств АПВ є не лише характеристикою їх ефективності, а й індикатором національної продовольчої безпеки. Саме тому питання посилення конкурентоспроможності в аграрному секторі має бути віднесене до пріоритетів державної агропромислової політики.

Умови конкуренції в АПВ значною мірою залежать від особливостей ринку: сезонності, високої залежності від погодних умов, інерційності цін, логістичних витрат тощо. Рівень конкурентоспроможності в цьому контексті вимірюється як на рівні підприємства, так і на рівні продукції, що ним виробляється. Ці показники виступають основою для оцінювання конкурентної позиції господарського суб'єкта.

Конкурентна позиція підприємства — це відносне положення на ринку, яке визначається рівнем ефективності реалізації обраної конкурентної стратегії, результативністю адаптації до ринкових змін і здатністю до утримання досягнутих переваг у довгостроковій перспективі. Стала конкурентна позиція вказує на високу адаптивність, ресурсну забезпеченість і ринкову репутацію підприємства.

Для забезпечення такої позиції необхідно здійснювати ефективне позиціонування — процес визначення оптимального місця підприємства у системі координат, яку утворюють підприємства-конкуренти. Конкурентною можна вважати лише таку позицію, яка дозволяє підприємству активно і результативно брати участь у конкурентній боротьбі. Інструментом

позиціонування виступає конкурентна стратегія, яка повинна враховувати як споживчі очікування, так і характеристики ринку, зокрема ємність сегментів, рівень конкуренції, демографічні особливості, ступінь державного регулювання.

Сутність конкурентоспроможності як економічної категорії проявляється у здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах ринку, залучати й перетворювати ресурси в конкурентні продукти, зберігати стабільні позиції та реагувати на виклики зовнішнього середовища. Водночас, навіть підприємства з наявними ресурсами часто не мають достатньої гнучкості для адаптації до змін. Це зумовлює необхідність вдосконалення підходів до стратегічного управління та розвитку внутрішнього потенціалу.

З огляду на це, обґрунтування позиціонування має базуватися на системі методологічних принципів, серед яких доцільно виокремити:

- системність – урахування усіх елементів середовища і внутрішніх чинників;
- об'єктивність – спирання на перевірені дані й аналітичні висновки;
- динамічність і безперервність – гнучке реагування на зміни і постійний моніторинг;
- альтернативність – наявність варіативних сценаріїв розвитку;
- оптимальність – вибір найбільш ефективного з доступних варіантів;
- зворотний зв'язок – оперативне оновлення рішень відповідно до змін;
- гнучкість і адаптивність – здатність швидко перебудовуватись без втрати стабільності;
- конструктивність і наслідування – формування спадкоємності у стратегічному розвитку;
- наукова обґрунтованість – застосування теоретично та методично вивірених підходів (рис. 1.2).

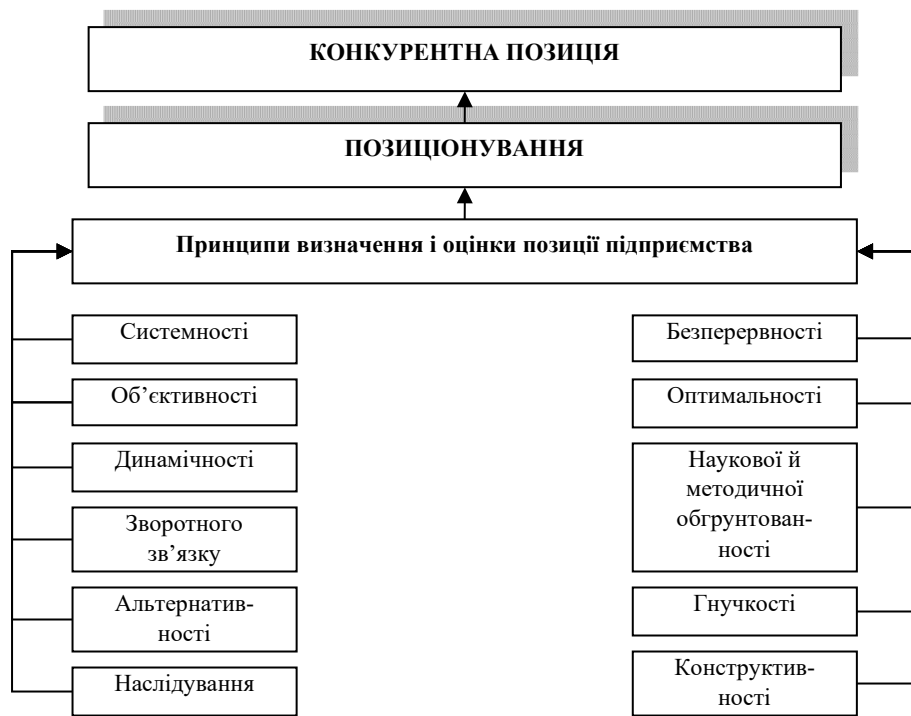


Рис. 1.2. Структура конкурентної позиції підприємства

** Джерело: власна розробка*

У результаті проведеного аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентного середовища агропромислового виробництва (АПВ) України встановлено, що на сьогодні в країні триває процес формування правового поля, яке покликане створити належні умови для протидії монополізації та стимулювання розвитку конкуренції як фундаментального механізму ринкового саморегулювання. Удосконалення законодавчого забезпечення має стати основою для реалізації комплексу заходів, спрямованих на підвищення прозорості, відкритості та ефективності функціонування конкурентного середовища в аграрній сфері.

Проте, як свідчить практика, чинна система регулювання міжгалузевих економічних взаємовідносин в АПК залишається недостатньо ефективною, що призводить до дисбалансів у взаємодії між сільським господарством і промисловістю. Зокрема, порушення еквівалентного обміну міжгалузевих цін стало однією з головних причин зниження конкурентоспроможності аграрного виробництва. Цей дисбаланс проявляється в більш динамічному

зростанні вартості матеріально-технічних ресурсів, які закупаються підприємствами аграрної галузі, порівняно з темпами зростання цін на сільськогосподарську продукцію. Така ситуація знижує інвестиційну привабливість аграрного сектора та поглиблює проблему його відставання від інших галузей економіки.

Для того щоб підприємства АПВ могли оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та зберігати свої ринкові позиції, необхідною умовою є їх своєчасна адаптація. Це можливо лише за умови постійного моніторингу дій конкурентів, аналізу власної ринкової ситуації та об'єктивного оцінювання конкурентної позиції. Встановлення місця підприємства у конкурентному середовищі є відправною точкою для формування дієвої конкурентної стратегії.

На основі системного аналізу зовнішнього середовища та оцінки внутрішнього потенціалу підприємство повинно здійснити ідентифікацію можливих стратегічних альтернатив. Для цього доцільно застосовувати методики, що дозволяють зіставити потенціал кожної альтернативи зі стратегічними цілями, а також оцінити ризики та наслідки її реалізації. Та стратегія, яка забезпечує максимальну результативність при мінімальному рівні ризику за умов наявності відповідного ресурсного забезпечення, визнається оптимальною.

Конкурентна стратегія, таким чином, виступає ключовим інструментом реалізації ринкових переваг підприємства, визначає його місце на цільовому ринку, напрями ресурсної мобілізації та напрями підвищення ефективності.

З метою формування повноцінного конкурентного середовища в АПВ необхідно розробити систему підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, яка б базувалась на двох взаємопов'язаних механізмах:

1. Господарському механізмі, що регламентує основи організації виробництва, розподілу, обміну та споживання продукції на засадах раціонального використання ресурсів, ефективної взаємодії учасників ланцюга створення вартості, адаптивної інфраструктури.

2. Економічному механізмі, що включає інструменти державного стимулювання, цінового регулювання, податкової підтримки, а також системи заохочення ефективності, інновацій та збалансованого зростання (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Механізм підвищення конкурентоспроможності суб'єктів в ринковому середовищі АПВ

** Джерело: власна розробка автора*

Одним із ключових факторів посилення конкурентоспроможності аграрних підприємств є забезпечення ефективного збуту сільськогосподарської продукції. З метою покращення інформованості аграрних виробників і підвищення рівня координації дій на ринку доцільно створити єдину інформаційну систему АПВ, яка б охоплювала:

- регіональні ринки та об'єднувала аналітичні платформи окремих підприємств;
- моніторинг кон'юнктури агропродовольчих ринків;
- оперативне оновлення даних щодо товарних цін, попиту, залишків, логістичних витрат;

- узагальнену інформацію про зовнішньоекономічну діяльність, експортно-імпортні тенденції, сезонність та інші ринкоформуючі чинники.

Ключовим інструментом у цьому напрямі має стати створення відкритої, динамічно оновлюваної інформаційної бази, зокрема на основі онлайн-платформ і систем цінового моніторингу, яка забезпечуватиме доступ товаровиробників до актуальної ринкової інформації. Це дозволить не лише підвищити рівень обґрунтованості господарських рішень, а й знизити трансакційні витрати та сприяти більш ефективному позиціонуванню продукції на ринку.

В підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання особливої ваги набуває диверсифікація виробничої діяльності.

Проведений аналіз наукових джерел свідчить, що поняття диверсифікації розглядається вченими як засіб стратегічного розвитку, спосіб зниження ризиків, інструмент підвищення прибутковості, механізм розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків. У працях таких науковців, як В. Андрійчук, М. Корецький, А. Шепіцен, Н. Маслак, Н. Бурачек та інших, обґрунтовано різні типи диверсифікації: концентричну, вертикальну, горизонтальну, корпоративну. Незважаючи на різноманіття підходів до трактування сутності цього поняття, існує спільне розуміння її значущості як чинника стабілізації фінансово-господарського стану аграрних підприємств. Особливості агропромислового виробництва (сезонність, кліматичні ризики, обмеженість земельного ресурсу, участь біологічних об'єктів у виробничому процесі) зумовлюють специфіку диверсифікації саме в аграрному секторі.

Диверсифікація аграрного виробництва може реалізовуватись у трьох основних напрямках: переробка продукції, оптимізація структури виробництва, розширення сфери послуг. Вертикальна інтеграція передбачає створення доданої вартості на етапі переробки, що дозволяє збільшити дохідність підприємства, розширити контроль над ринками збуту, зменшити залежність від посередників. Водночас, цей напрям потребує значних інвестицій, високого рівня кваліфікації персоналу, наявності маркетингової та логістичної

інфраструктури. З цієї причини ефективним варіантом є створення переробних кооперативів, об'єднань або асоціацій аграрних виробників, які забезпечують реалізацію продукції на основі кооперативних переваг. Це дозволяє вирішити проблему дрібносерійності виробництва, підвищити якість продукції та зменшити трансакційні витрати.

Другим напрямом є внутрішня структурна диверсифікація, яка полягає в оптимальному поєднанні галузей, що дає змогу мінімізувати ризики, пов'язані з погодними умовами, кон'юнктурними коливаннями ринку та нерівномірністю використання ресурсів. Комплексне сільське господарство з науково обґрунтованими сівозмінами забезпечує ефективне використання земельного фонду, зменшення ризику втрат урожаю та збереження родючості ґрунтів. Такий підхід дозволяє підвищити передбачуваність виробничої діяльності та сформувати стійкі конкурентні позиції на ринку.

Розширення сфери послуг є третім стратегічним напрямом диверсифікації. Йдеться про надання технічних, транспортних, логістичних, агрохімічних, ремонтних, консультаційних послуг іншим агровиробникам і населенню. Залучення додаткових джерел доходу за рахунок надання послуг дозволяє аграрному підприємству краще використовувати наявні ресурси, скорочувати періоди простою техніки, підвищити рівень зайнятості працівників.

Разом з тим, диверсифікація аграрного виробництва має і низку обмежень. По-перше, вона є капіталомістким і організаційно складним процесом, який не завжди доцільний для дрібних і фінансово нестабільних підприємств. По-друге, вона може призвести до розпорошення ресурсів, втрати ефекту масштабу, зниження ефективності управління. Це підвищує вимоги до рівня кваліфікації управлінського персоналу та рівня стратегічного планування. Тому впровадження диверсифікації повинно базуватись на вичерпному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, реалістичному оцінюванні економічного потенціалу підприємства, чітко визначених цілях і ресурсному забезпеченні.

Формування ефективної стратегії диверсифікації потребує обов'язкового врахування таких чинників, як розмір підприємства, рівень його економічного розвитку, забезпеченість фінансовими ресурсами, рівень інноваційної активності, доступ до ринкової інформації. Успішне впровадження диверсифікації можливе лише за умов відповідності обраного напрямку поточній кон'юктурі, споживчим запитам і тенденціям розвитку агропродовольчого ринку.

Таким чином, диверсифікація є об'єктивним процесом трансформації аграрного виробництва, що сприяє зростанню економічної стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств. Її ефективна реалізація створює підґрунтя для підвищення рівня продовольчої безпеки, розвитку агропромислового комплексу та зміцнення економіки країни в цілому. Успіх диверсифікації полягає не лише у кількісному зростанні видів діяльності, а у підвищенні адаптивності та конкурентного потенціалу аграрних підприємств до мінливих ринкових умов. Відповідно, стратегічне управління диверсифікацією має стати ключовим напрямом розвитку аграрного бізнесу в Україні.

Одним з актуальних напрямів підвищення конкурентоспроможності є створення маркетингових служб на аграрних підприємствах. У зв'язку з дефіцитом кваліфікованих кадрів на початковому етапі доцільно формувати такі служби при регіональних аграрних біржах або місцевих управліннях сільського господарства, що дозволить централізувати зусилля з вивчення ринкової кон'юктури. Згодом, при досягненні належного кадрового потенціалу та економічної спроможності, маркетингові підрозділи можуть бути інтегровані безпосередньо у структуру аграрних підприємств.

Важливим інституціональним напрямом у забезпеченні конкурентоспроможності є ефективна експортно-імпортна політика. Її формування має спиратися на такі засадничі принципи:

- поступова та послідовна лібералізація зовнішньоекономічної діяльності з паралельним тимчасовим захистом галузей, що є структурними пріоритетами держави;

- розвиток ринкової інфраструктури, зокрема системи кредитування, страхування експортно-імпортних операцій, інформаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності;
- узгоджене прийняття державних програм розвитку експортного потенціалу та структурної перебудови економіки, орієнтованих на високотехнологічний розвиток і міжнародну конкурентну інтеграцію.

Формування конкурентоспроможних аграрних структур має базуватися на раціональному використанні земельних ресурсів, ефективній виробничій системі та здатності до забезпечення продовольчої безпеки держави. Це потребує впровадження економічного механізму впливу, тобто сукупності методів регулювання виробництва, обміну та споживання на засадах ефективності й інноваційності.

Позиціонування аграрного підприємства на ринку, яке формує його конкурентну позицію, повинно ґрунтуватися на принципах:

- системності,
- об'єктивності,
- безперервності й динамічності,
- наукової обґрунтованості,
- гнучкості та зворотного зв'язку.

Підвищенню рівня конкурентоспроможності також сприятимуть заходи з формування повноцінної ринкової інфраструктури, насамперед створення єдиної інформаційної системи в АПК, що забезпечуватиме доступ до актуальної ринкової, виробничої та логістичної інформації.

1.2. Конкурентний потенціал – необхідна умова розвитку аграрних підприємств

Конкурентний потенціал аграрного підприємства слід розглядати як частку загального потенціалу що забезпечує його конкурентні переваги в

умовах внутрішніх трансформацій і впливу зовнішніх ринкових сил. Поняття конкурентного потенціалу є багатовимірним. Очевидно, що для успішної взаємодії з іншими суб'єктами у ринковому середовищі кожне підприємство повинне мати у своєму розпорядженні діючі речові фактори виробництва що використовуються як засоби оснащення трудової діяльності. З позиції економічної теорії усі речові елементи виробництва і чисельність працівників визначають конкретну ресурсну базу підприємства яка в підсумку і формує його потенціал. У числі основних ресурсів слід виділити сільськогосподарські угіддя та земельні площі під виробничими потужностями, чисельність і кваліфікація працівників підприємства, фінансові ресурси, внутрішні організаційно-управлінські структури, стратегічні і управлінські установки, інформаційна забезпеченість, комунікативні можливості взаємодії з іншими суб'єктами бізнесу. Різноманітність дефініцій конкурентного потенціалу обумовлена вихідними позиціями досягнення поставленої мети дослідження.

Можна відзначити ряд моментів властивих тим чи іншим підходам. Зокрема у визначеннях звертається увага на традиційні ресурсні складові, ресурси досвіду як ключові чинники успіху, здатність забезпечувати стійке економічне зростання, коли технологічні можливості втілюються в конкурентоспроможності виробу. В поняття конкурентного потенціалу вкладається адаптивність та інноваційність потенціалу чи конкурентні переваги пов'язані з використанням більш дешевих ресурсів і робочої сили, випуск унікальної продукції, здатність швидко адаптуватись до змін на ринку, високий інноваційний потенціал тощо.

Конкурентний потенціал охоплює розуміння сукупності ресурсів і можливостей підприємств які розглядаються як нові ресурси економічного зростання та сприяють досягненню конкурентних переваг. Останні дозволяють підприємству на ринку пропонувати кращої якості продукцію або за нижчими цінами що змінює його ринкові позиції робить можливим отримання прибутку що перевищує рівень конкурентів.

Конкурентний потенціал ми маємо розглядати як кількісну або як якісну характеристики системи, як сукупність її ресурсів, що формують відповідно конкурентні переваги та позиціонують на ринку продукт, чи суб'єкт господарювання, галузь, економіку АПВ, регіон або країну.

Конкурентні переваги це стратегічні активи які по-перше, надають своєму споживачу відповідну кількість, а, по-друге, від них залежить те як з боку інших конкурентів можна протистояти загрозам потіснити продукцію, суб'єкт або регіон на споживчому ринку завдяки радикальним змінам в технологіях, організації та управлінні виробництвом.

Виявлення і використання таких унікальних цінностей дозволяють суб'єктам, галузі, регіонам та зрештою країні конкурувати з іншими виробниками ринкового середовища яке динамічно розвивається.

Дослідженнями встановлено що: одні автори конкурентні переваги вбачають на ролі попиту, міжгалузевих зв'язків, ресурсної бази, стратегії управління, стекхолдерах та корпоративній культурі, інші – виокремлюють цінові, якісні, технологічні та організаційні чинники.

Існують два потенційних джерела конкурентних переваг.

1. Природні конкурентні переваги, які склалися на даній території історично, або виходячи зі сприятливих природно-кліматичних умов. Як правило, наслідком такого конкурентної переваги стають більш низькі ціни, завдяки чому відбуваються зростання платоспроможного попиту на пропоновану продукцію і зміна структури ринку на користь даних виробників.

2. Набуті конкурентні переваги за рахунок вдосконалення технології та ефективної організації процесів. Залежність від вартості і розміщення ресурсів при цьому компенсується підвищеною продуктивністю, яка дозволяє збільшити обсяг виробництва. Отриманий в кожному випадку ефект масштабу забезпечить додаткову цінову перевагу.

Таким чином, економічна природа конкурентної переваги виражається в тому, що воно одночасно може виступати засобом і результатом конкурентної боротьби. Конкурентні переваги можуть агрегуватися по окремих товарних групах, підприємствам і організаціям, що створює галузеві та конгломерантні об'єднання і комплекси, а також регіонах, країнам або їх угрупованням. Кожен попередній рівень доповнює конкурентні переваги подальшого. Всі конкурентні переваги в кінцевому рахунку утворюють конкурентоспроможність території (регіону або країни). Багаторівневий підхід до дослідження конкурентних переваг є наслідком загального положення про зв'язок характеристик конкурентоспроможності та поля конкурентної боротьби суб'єктів господарювання.

Конкурентна перевага і конкурентоспроможність взаємодоповнюючі поняття, сутнісні ознаки яких полягають у тому, що конкурентні переваги є факторна умова конкуренції, а конкурентоспроможність – потенційну здатність досягати намічених цілей в конкурентній боротьбі. Відповідно, сутність конкурентної переваги визначена як сукупність диференційованих реальних або потенційних чинників, здатних отримувати цільові результати із зовнішнього і внутрішнього оточення.

1. Зовнішні чинники не підконтрольні підприємству, але такі, що визначають умови його функціонування. Серед них – регуляторна політика, цінове середовище, кон'юнктура ринку, конкуренція, макроекономічна стабільність.

2. Внутрішні – повністю залежать від внутрішніх процесів підприємства: ресурси, кадровий потенціал, інновації, система менеджменту, структура виробництва.

Чинники зовнішнього середовища, своєю чергою, поділяються на:

- прямого впливу – постачальники, споживачі, конкуренти, місцева влада;
- непрямого впливу – соціально-економічні, політичні, технологічні умови, які формують стратегічні передумови для діяльності підприємства.

Наприклад, взаємодія з постачальниками вхідних ресурсів має визначальний вплив на рентабельність виробництва: від ефективності цих відносин залежить доступ до основних і оборотних засобів, вчасність їх постачання, цінова доступність і якість, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності кінцевої продукції.

Формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств є складним і багаторівневим процесом, у якому важливу роль відіграє взаємодія з елементами зовнішнього середовища, зокрема зі споживачами, конкурентами, посередниками, державними та регіональними органами управління. Успішність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності налагодити ефективну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, орієнтуючись на задоволення потреб цільових аудиторій, адаптацію до кон'юнктурних змін ринку та стратегічне прогнозування.

Одним із ключових зовнішніх факторів прямого впливу є споживачі, оскільки саме здатність підприємства ідентифікувати, залучати й утримувати покупця визначає його життєздатність, конкурентоспроможність і можливість стратегічного зростання. Ефективна робота із споживачами передбачає не лише надання якісної продукції, а й формування довгострокових відносин, вивчення споживчих очікувань, гнучке реагування на зміну попиту. Уміння орієнтуватися на клієнта є основою ринкової стратегії підприємства і визначає його позицію на агропродовольчому ринку.

Разом із тим, конкуренти чинять потужний вплив на формування товарної, цінової, інноваційної політики підприємства. У сучасному аграрному середовищі конкуренція виступає не лише індикатором ефективності, а й рушійною силою технологічних та організаційних змін. Кількість конкурентів, ступінь ринкової концентрації, агресивність конкурентних стратегій, гнучкість ціноутворення часто змушують підприємства шукати нові шляхи позиціонування, впроваджувати інновації, модернізувати виробництво, скорочувати витрати, нарощувати диференціацію

продукції. Боротьба ведеться не тільки за покупця, а й за ресурси, інвестиції, ринки збуту, що свідчить про багатовимірність конкурентної взаємодії.

Водночас значний вплив на аграрні підприємства справляють посередницькі структури, які часто контролюють ключові ланки товаропросування — від заготівлі до експорту. Через недостатній розвиток власної логістичної і торговельної інфраструктури аграрні підприємства змушені звертатися до послуг посередників, що нерідко призводить до втрати частини прибутку, демотивації виробника, цінової невизначеності й послаблення ринкових позицій. У результаті низької прозорості таких каналів збуту фіксуються значні асиметрії в доходах і ринкових впливах, що негативно відображається на загальному рівні конкурентоспроможності аграрного сектора.

Не менш важливу роль відіграють державні та регіональні регулятори, які формують правове поле діяльності аграрних підприємств. Часто саме місцеві адміністрації та органи самоврядування визначають умови доступу до ресурсів, дотацій, програм розвитку, надання дозволів, визначають правила господарювання, які не завжди узгоджуються з національними стандартами. Це потребує від підприємств постійного моніторингу регіонального регуляторного середовища, участі у формуванні аграрної політики на місцевому рівні, адаптації до адміністративного середовища та вміння оперативно реагувати на регуляторні виклики.

До факторів прямого впливу також належать взаємодія з аграрними біржами, торговими домами, брокерськими фірмами, митними службами, податковими органами та внутрішніми контактними аудиторіями. Всі ці елементи інфраструктури ринку безпосередньо впливають на операційні рішення підприємства, рівень доступу до ринків, вартість реалізації продукції та, зрештою, його прибутковість.

Паралельно з цим, підприємство постійно зазнає впливу чинників непрямого характеру, які не мають прямого контакту з його діяльністю, проте опосередковано впливають на його ринкові умови, стратегічні можливості та

конкурентний клімат (табл. 1.3). До таких чинників належать: макроекономічні умови, стан фінансових ринків, політична стабільність, соціально-демографічна ситуація, глобальні екологічні тенденції, рівень розвитку науково-технічного прогресу тощо. Інформація про ці фактори часто є неповною або суперечливою, що змушує підприємства формувати прогностичні моделі впливу та здійснювати оцінку можливих ризиків на основі сценарного аналізу.

У контексті взаємодії із зовнішнім середовищем підприємство розглядається як відкрита адаптивна система, що постійно змінюється під впливом середовищних імпульсів. Його успішність зумовлена здатністю до своєчасної адаптації, прогнозування зовнішніх викликів та стратегічної мобільності ресурсів.

Разом з тим, внутрішні чинники відіграють не менш значну роль у формуванні конкурентного потенціалу. Серед основних варто виокремити:

- рівень ресурсного забезпечення (земельного, трудового, технічного, фінансового, інформаційного);
- ефективність управління ресурсами та їх відтворення;
- інвестиційну привабливість підприємства, яка визначає його здатність до розширення виробництва та оновлення активів;
- інноваційну активність, впровадження сучасних технологій та методів управління виробництвом;
- наявність стабільних збутових каналів та логістичних маршрутів;
- організаційну структуру, яка забезпечує ефективний розподіл функцій, рівень спеціалізації та концентрації;
- стратегію розвитку підприємства, яка повинна бути адаптована до внутрішніх і зовнішніх викликів, мати чітко визначені цілі та індикатори ефективності.

Таблиця 1.3

**Зовнішні чинники непрямого (опосередкованого) впливу на
конкурентний потенціал аграрних підприємств**

1. Демографічні:	2. Науково-технічні:
- загальна чисельність населення країни та регіону, в тому числі сільського і міського; - рівень міграції населення з сільської місцевості в міста; - стан еміграції конкурентоспроможної частини наукових кадрів; - система підготовки та перепідготовки управлінських та виробничих кадрів в країні.	- державна підтримка науки та інноваційної діяльності; - темпи розвитку НТП в агропромисловому комплексі та сільському господарстві зокрема; - якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії.
3. Політико-правові:	4. Соціально-економічні:
- рівень інтеграції в середині країни та в рамках світового співтовариства; - відкритість суспільства і ринків; - правове регулювання функціонування економіки країни та регіону; - аграрна і продовольча політика держави; - ступінь державного регулювання і державної підтримки сільського господарства; - національна система стандартизації і сертифікації продукції.	- рівень потенціалу конкурентоспроможності країни, регіону, аграрного виробництва та пов'язаних з ним галузей; - кон'юнктура світового та вітчизняного ринків аграрної продукції та продуктів її переробки; - рівень конкуренції в усіх сферах АПК; - податкове навантаження на товаровиробника; - система кредитування галузі (ступінь доступності кредитних ресурсів, величина кредитних ставок, умови погашення кредиту тощо); - диспаритет цін на аграрну продукцію і промислові товари; - розвиток ринкової інфраструктури; - рівень розвитку сільських територій та соціальної інфраструктури; - рівень доходів населення та його купівельна спроможність.
5. Соціокультурні:	6. Природно-кліматичні:
- соціальні норми і погляди; - життєві цінності і традиції; - етичні норми.	- рельєф - ґрунти; - температура повітря; - кількість опадів; - тривалість вегетаційного періоду тощо.

* Джерело: власна розробка автора

Успішне поєднання зовнішніх можливостей і внутрішніх ресурсів є запорукою сталого розвитку аграрного підприємства, його здатності формувати конкурентні переваги, адаптуватися до змін середовища та

зберігати стійкі ринкові позиції. Формування конкурентного потенціалу є динамічним процесом, що вимагає системного підходу до стратегічного планування, постійного вдосконалення управління, модернізації виробництва та орієнтації на потреби цільового ринку.

Аграрне підприємство функціонує як відкрита економічна система, що одночасно формує власне внутрішнє середовище – з притаманним йому мікрокліматом, структурою, корпоративною культурою, управлінськими практиками – та перебуває у постійній взаємодії з динамічним зовнішнім середовищем. Ця взаємодія визначає характер його діяльності, впливає на стратегічні рішення, темпи розвитку та конкурентні позиції.

Для досягнення сталого функціонування й забезпечення конкурентоспроможності підприємство повинно комплексно враховувати взаємодію та взаємовплив усіх внутрішніх і зовнішніх факторів, прогнозуючи можливі зміни, адаптуючи свої управлінські рішення до ринкових умов і вчасно реагуючи на зовнішні виклики. Такий підхід є ключовою умовою формування конкурентного потенціалу та забезпечувати зростання ролі інноваційної складової що дозволяє господарській структурі конкурувати на ринку, задовольняти потреби споживачів в процесі реалізації товарів та послуг.

Отже поняття конкурентного потенціалу пропонується визначати як сукупність наявних ресурсів і можливостей виробництва які, поряд із класичними (праця, земля і капітал) мають розглядатися як нові матеріальні і нематеріальні ресурси що забезпечують економічне зростання, модернізацію і модифікують економіку АПВ, збільшують ємність зовнішнього і внутрішніх продовольчих ринків, забезпечують функціонування в конкурентному середовищі господарські структури та створюють їм конкурентні переваги, що дозволяють сьогодні і майбутньому бути більш привабливими, відносно конкурентів, для споживачів, постачальників та інвесторів зберігаючи при цьому свій потенціал для посилення національної продовольчої конкурентоспроможності.

Конкурентний потенціал аграрного підприємства формується із складових взаємопов'язаних з ним підсистем: ресурсної, кадрової, фінансово-інвестиційної, адміністративноуправлінської, інноваційної та маркетингової.

Виходячи із основних характеристик конкурентного потенціалу визначено що він спирається на зовнішні і внутрішні можливості які в умовах ринку сприяють реалізації його конкурентних переваг.

До зовнішніх конкурентних можливостей віднесено ринковий потенціал який через сукупну здатність маркетингової системи господарського суб'єкта забезпечує його постійну конкурентоспроможність, а отже збільшує його частку на внутрішньому ринку та збільшує частку експортованої продукції в загальному обсязі реалізації як підприємства так і агропродовольчої сфери в цілому. Він визначає місце, що займає підприємство у загальному економічному просторі, його сильні і слабкі сторони по відношенню до основних конкурентів, та дозволяє в кінцевому підсумку визначати напрямки підвищення внутрішнього конкурентного потенціалу.

Доцільно приділяти особливу увагу розвитку маркетингового потенціалу, оскільки саме він забезпечує зв'язок між попитом і пропозицією, формує ринкове позиціонування продукції, особливо в умовах довгого виробничого циклу в аграрному секторі, який підвищує ризики, пов'язані з лагами між витратами та доходами. Реалізація цього потенціалу повинна базуватись на комплексному маркетинговому підході, що враховує особливості товарної, цінової, збутової, комунікаційної та логістичної політик.

Якщо зовнішні можливості обмежені то підприємству слід оцінювати свою конкурентну позицію за рахунок розвитку внутрішніх конкурентних можливостей.

Внутрішні взаємозв'язки конкурентного потенціалу охоплюють ресурс природокористування і насамперед використання землі у сільському господарстві земля одночасно є і основною умовою виробництва (найбільш вагомим засобом при виробництві сільськогосподарської продукції), і предметом праці, і просторовою базою розміщення виробництва.

Земля є одним з найважливіших засобів сільськогосподарського виробництва і формує матеріально-технічний потенціал і формує матеріально-технічний потенціал. Останній визначається особливостями складу й використання основних засобів і оборотних активів. Засоби виробництва дають змогу забезпечити безперебійний процес виробництва, відображають технічний стан засобів праці їхньої відповідності сучасним вимогам.

В ринкових умовах підприємствам недостатньо тільки природних і матеріальних ресурсів, потрібно володіти рушійною силою виробництва-кадровою складовою конкурентного потенціалу яка у будь-яких соціально-економічних умовах є вирішальним фактором виробництва. Створюючи матеріальні і духовні цінності, беручи участь у розвитку суспільства, кадровий потенціал набуває нових якостей, постійно нарощує професійно-кваліфікаційні можливості. Кадровий потенціал слугує можливістю реалізації освітнього і соціального потенціалів та інтегральною здатністю кваліфікованих людських ресурсів продукувати знання у вигляді нематеріальних цінностей.

Важливою обставиною на яку необхідно звернути увагу є те що кадровий потенціал та його професіональні і інтелектуальні компоненти передбачають необхідність проведення комунікаційної, освітньої, інформаційної, організаційної роботи із трудовими ресурсами у внутрішньому і зовнішньому середовищі тож природоресурсний потенціал є базою органічного поєднання з іншими ресурсами і, зокрема із фінансово-інвестиційною складовою. Потенціал фінансових ресурсів забезпечує можливості для придбання й залучення матеріально-речових і трудових ресурсів. Фінансова складова є джерелом стабільного розвитку та оновлення ресурсної бази. Потенціал фінансових ресурсів складається із власних і позикових коштів. Внутрішні і зовнішні джерела потенціалу фінансових ресурсів забезпечують не лише ефективність здійснення безперебійного процесу виробничої діяльності але і є джерелом формування інвестиційного та інноваційного потенціалів. Здатність виробничої системи господарського

субекта поєднувати названі ресурси в унікальній комбінації та взаємодії між собою та зовнішнім середовищем забезпечує розвиток відтворювальної бази сформованого у ньому потенціалу.

Фінансово-інвестиційна складова конкурентного потенціалу передбачає наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів що забезпечують можливість підприємства для продовження діяльності та розвитку, реалізації певних інноваційних проектів.

В умовах ринкового розвитку та посилення конкурентної боротьби в значній сфері мірі зростає роль інноваційної складової конкурентного потенціалу.

Інноваційний потенціал взаємодіє із всіма складовими конкурентного потенціалу. Він формує можливості здійснювати нововведення, що дозволяє підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок найбільш повного задоволення потребспоживачів.

Наявність інноваційного потенціалу є необхідною, але недостатньою умовою конкурентності тієї чи іншої складової потенціалу, так як одна і та ж сукупність накопичених ресурсів може використовуватись з різним ступенем ефективності. Інноваційний потенціал може залишитися незатребуваним, якщо господарський суб'єкт не буде мати достатнього фінансово-інвестиційного забезпечення. Завдяки наявності інноваційного потенціалу підприємства отримують можливість накопичувати конкурентні переваги. Причому пріоритетного значення набуває не просто наявність, а його ефективне використання.

Адміністративно-управлінська складова формується із двох елементів: ділової активності та управління бізнес-процесами. Перший – необхідно розглядати як такий що має забезпечувати структуру першобудову і адаптивністю до змін, досягати максимально можливий виробничий результат при найбільш ефективному використанні власного капіталу, власних і позикових інвестицій, інших виробничих ресурсів. Другий – має забезпечити можливість вироблення стратегічних цілей горизонтальної і

вертикальної інтеграції, здійснення контролю бізнес-процесів операційного рівня. Іншими словами в рамках реалізації і розвитку ділова активність формує можливості гармонізації віддачі вкладених коштів у виробництво та підвищує ефективність ресурсозбереження, а управління бізнес-процесами – можливості вдосконалення управлінських рішень, стилю лідерства на ринку, корпоративної культури та бізнес-моделі господарської структури. Встановлено, що комбінація різних видів ресурсів якими володіє суб'єкт господарської діяльності має бути збалансованою. Тобто для одних суб'єктів ключовими можуть бути матеріальні ресурси, тоді як для інших найбільш важливими для перемоги в конкурентній боротьбі стають нематеріальні ресурси. Таким чином, мова йде про основні елементи, які формують конкурентний потенціал, і допоміжні. Вибір пріоритетних елементів буде залежати від специфіки діяльності суб'єкта господарювання і від особливості розвитку ринку. Але це не означає, що основна увага буде сконцентрована на накопиченні ключого ресурсу. Відсутність інших складових може призвести до неможливості формування конкурентних переваг на базі ключого ресурсу. Всі ресурси, які формують конкурентний потенціал повинні бути збалансовані з урахування домінуючих і допоміжних. Даний аспект особливо важливий при оцінці конкурентного потенціалу.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління розвитком конкурентного потенціалу аграрних підприємств

У сучасних умовах діяльності підприємств проведення багаторівневих і складних трансформаційних процесів стає звичною практикою. Проте варто наголосити, що традиційні підходи до реагування на зміни та реалізації перетворень у більшості аграрних підприємств не забезпечують очікуваної результативності, а подекуди навіть призводять до виникнення нових труднощів. Це зумовлює потребу у пошуку ефективних рішень, які дозволили б забезпечити реальне досягнення стратегічних цілей.

На основі узагальнення практичного досвіду функціонування підприємств можна стверджувати, що одним із найдієвіших способів реалізації трансформацій є запровадження принципів програмного управління, що передбачає перехід до концепції так званого "рухомого" підприємства. Під цим терміном розуміється підприємство, здатне ідентифікувати найпроблемніші зони своєї діяльності, визначати потребу в трансформаціях, розробляти та впроваджувати відповідні програми змін.

Рухоме підприємство – це організація, яка вміє концентрувати ресурси, компетенції, знання й управлінські зусилля на тих сферах, де актуалізується потреба в перетвореннях. Таке підприємство оперативно визначає необхідність змін, формує програму дій і забезпечує її вчасне впровадження.

У цьому контексті управління конкурентним потенціалом розглядається як здатність ефективно направляти й інтегрувати ресурси, знання та управлінські інструменти в процес реалізації декількох взаємопов'язаних проєктів розвитку.

Поняття «управління розвитком конкурентним потенціалом» доцільно тлумачити як інституційно обґрунтований процес, який передбачає:

- формування внутрішніх механізмів реагування на дії зовнішніх факторів;
- створення довготривалих конкурентних переваг;
- стратегічне використання наявних і залучених ресурсів.

У зв'язку з цим формуються принципи управління конкурентним потенціалом конкурентоспроможності, серед яких пропонуються:

- орієнтація на споживача;
- забезпечення економічної результативності;
- енерго- та ресурсозаощадження;
- системність та комплексність рішень;
- гнучкість і адаптивність до змін.

Такий підхід дозволяє трансформувати стратегічні пріоритети підприємства у практичні ініціативи, що реалізуються в межах програмного

циклу. Відповідно, ключову роль у забезпеченні реалізації конкурентного потенціалу відіграє управління виконанням програм.

Реалізація програм як елемент системи управління включає:

- планування: розробка ієрархічного плану (згори донизу), виявлення критичних взаємозв'язків між проєктами та затвердження інтегрованого плану (знизу догори);
- виконання: розгортання програмної інфраструктури, запуск і завершення проєктів відповідно до затвердженого плану;
- контроль: моніторинг ризиків, проблем, змін, витрат, очікуваних переваг, а також забезпечення прозорості процесу шляхом формування звітності щодо досягнення стратегічних результатів.

Підтримку цих процесів забезпечує архітектура програми — система керівних структур, командної динаміки, моделей поведінки та технічних засобів, які забезпечують функціональність і результативність програмного управління. У межах архітектури програми виокремлюються п'ять функціональних напрямів:

1. формування ефективних структур управління;
2. розвиток команди з урахуванням необхідних навичок, культури та мотивації;
3. комунікаційне забезпечення синхронізованої взаємодії всіх учасників програм;
4. управління ресурсами (відбір, залучення, ефективне використання);
5. створення інфраструктури підтримки (простір, технології, адміністративна база).

Центральним елементом програмного управління є архітектура перетворень, що визначає логіку реалізації змін із фокусом на людський фактор. Вона передбачає три етапи:

1. Розробка стратегії перетворень: аналіз контексту програми, оцінка готовності до змін, ідентифікація типів необхідних втручань —

інфраструктурних (тимчасових) та організаційних (довгострокових), які згодом стають частиною постійного функціонування підприємства.

2. Планування шляху реалізації перетворень: визначення основних віх, етапів розвитку, взаємозалежностей між діями, створення високорівневого плану реалізації змін, який враховує взаємодію усіх учасників.

3. Впровадження та аналіз результатів: забезпечення реального виконання запланованих перетворень, моніторинг індикаторів ефективності, поширення отриманих знань і досвіду, а також коригування архітектури змін у разі відхилення від очікуваного результату.

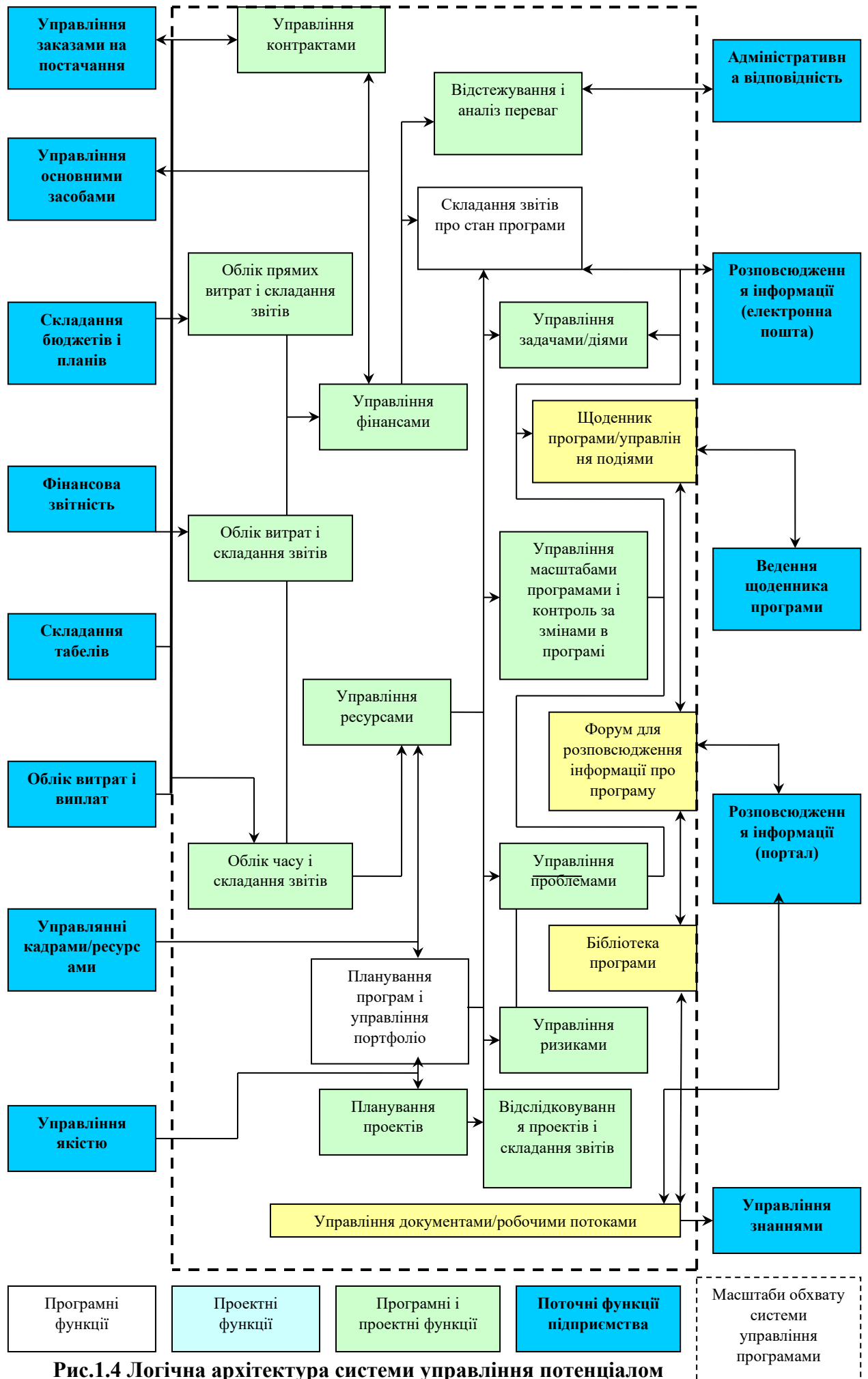
Архітектура перетворень не є статичною — вона повинна динамічно адаптуватися до змін у стратегічних пріоритетах підприємства, реагувати на нові виклики та забезпечувати цілісну інтеграцію із загальною архітектурою програми.

Успішне управління конкурентним потенціалом передбачає наявність цілісної підтримувальної системи, що дозволяє:

- гарантувати єдину стратегічну спрямованість усіх дій у межах проєктного портфеля;
- досягати ефективного та раціонального використання ресурсів;
- забезпечувати комунікаційну відкритість і залучення всіх рівнів персоналу;
- досягати поставлених стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг.

Таким чином, впровадження програмного управління і створення відповідної архітектури перетворень є ключовими умовами успішного формування, реалізації й стійкого розвитку конкурентного потенціалу підприємства в умовах динамічного середовища.

На рисунку 1.4 подано логічну архітектуру системи управління конкурентним потенціалом, яка демонструє взаємозв'язок між її ключовими структурними елементами, функціональними компонентами та інструментами реалізації.



До основних характеристик системи управління конкурентним потенціалом підприємства належать такі критерії, що визначають її практичну придатність, адаптивність і ефективність функціонування:

1. Простота застосування. Система повинна бути доступною для сприйняття та інтуїтивно зрозумілою для всіх категорій користувачів, включаючи тих співробітників, для яких взаємодія з нею не є частиною щоденних функціональних обов'язків. На практиці значна частина учасників програм лише періодично використовує систему, а отже, не має змоги підтримувати високий рівень операційної компетенції. З огляду на це, ефективне рішення передбачає запровадження ролевих користувацьких інтерфейсів, які:

- обмежують доступ до лише тих функцій, що необхідні конкретному користувачеві;
- забезпечують зручність навігації;
- містять вбудовані інструменти допомоги та підказки в режимі «онлайн», що дає змогу швидко орієнтуватися у функціоналі системи навіть без попередньої підготовки.

2. Широкі можливості доступу до системи. Управління програмами розвитку конкурентного потенціалу зазвичай здійснюється в умовах просторової розгалуженості — реалізація програм охоплює різні підрозділи підприємства, які часто розташовані у віддалених регіонах або мають обмежений доступ до централізованих інформаційних систем.

У цьому контексті система управління повинна:

- підтримувати мультикористувацький режим роботи;
- забезпечувати доступ до інформації з різних географічних точок;
- мати функціонал роботи як в онлайн-режимі, так і в умовах офлайн-доступу, з подальшою синхронізацією даних після відновлення зв'язку.

Забезпечення цих функцій дозволяє досягти високого рівня інтеграції, координації та узгодженості дій між усіма учасниками програм, що є критично важливим для реалізації стратегічних ініціатив підприємства в рамках програмного управління потенціалом конкурентоспроможності.

Однією з критично важливих переваг систем управління конкурентним потенціалом є забезпечення єдиного, узгодженого джерела достовірної інформації для всіх учасників програми. Це охоплює плани програм, метричні індикатори реалізації (такі як показники виконання, витрати, терміни), а також ключові документи, включаючи визначення цілей і меж програм, організаційні схеми, регламенти тощо. Досягнення такої уніфікованості можливе лише за умов жорсткого контролю за цілісністю даних, ефективного управління версіями документів і забезпечення актуальності звітності.

Управлінські системи даного типу є важливими інструментами підтримки впровадження методів управління конкурентним потенціалом на підприємстві. Для того щоб ефективно реалізовувати низку взаємопов'язаних проектів в межах цілісної програми розвитку, система має не лише забезпечувати планування, розподіл ресурсів і управління графіками, а й підтримувати керування знаннями, координацію трудових потоків і формування управлінської звітності. Актуальність інтеграції таких систем з іншими бізнес-платформами постійно зростає, оскільки вона дозволяє формувати єдине інформаційне середовище для стратегічного управління.

Системи управління конкурентним потенціалом також виконують роль ціннісного важеля для підприємства, оскільки сприяють:

- зниженню ризиків за рахунок своєчасного моніторингу;
- підвищенню ефективності прийняття рішень;
- спрощенню процедур адміністративного управління;
- створенню умов для інтеграції і синхронізації рішень на різних

рівнях управління.

У зв'язку з цим вибір відповідної системи управління повинен здійснюватися на основі ретельного аналізу, що враховує:

- масштаби її використання;
- функціональну відповідність завданням підприємства;
- ступінь інтеграційної сумісності;
- специфіку господарської діяльності;
- надійність постачальника;
- технічні параметри та інфраструктурні вимоги.

Зростаюче усвідомлення неефективності традиційних методів управління змінами та трансформаційних процесів на підприємствах формує попит на нові концепції адаптації. Одним із таких сучасних підходів є метод управління конкурентним потенціалом, що передбачає побудову «рухомого» підприємства — тобто організації, яка оперативно виявляє потреби у змінах, визначає вимоги до них та здійснює своєчасну і цільову реалізацію перетворень.

Упровадження цього методу спирається на:

1. Архітектуру програмного управління, яка включає п'ять базових функціональних компонентів:
 - систему керівництва і стратегічного управління;
 - формування й розвиток команди;
 - інформаційну інфраструктуру поширення знань;
 - технічну інфраструктуру програм;
 - забезпечення програм ресурсами.
2. Архітектуру перетворень, яка реалізується у три етапи:
 - формування стратегії перетворень;
 - планування реалізації змін;
 - впровадження і подальший аналіз результатів.
3. Систему управління конкурентним потенціалом доцільно характеризувати за трьома ключовими параметрами:
 - простота використання (інтуїтивність, адаптивність інтерфейсів);
 - доступність (мобільність, підтримка офлайн/онлайн режимів);

- уніфікованість даних (єдине джерело достовірної інформації, інтегроване середовище даних і звітності).

Здійснені наукові дослідження та аналіз емпіричних даних свідчать, що сучасні аграрні підприємства переважно не готові до активної ринкової конкуренції. Основними причинами цього є відсутність ефективних інституційних механізмів протидії ризикам та викликам як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Вибір адекватного методу оцінювання розвитку конкурентного потенціалу підприємства має критичне значення для обґрунтування ефективних управлінських рішень. Саме методичні підходи, що застосовуються у процесі аналізу, визначають якість, обґрунтованість та своєчасність управлінських дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

Методичні інструменти виконують функцію аналітичного забезпечення процесу стратегічного управління, оскільки дозволяють:

- ідентифікувати існуючі тенденції у розвитку підприємства;
- виявити взаємозв'язки між ресурсними можливостями та конкурентними результатами;
- простежити закономірності змін ринкових позицій;
- здійснити прогнозування кількісних показників, зокрема обсягів виробництва, широти та глибини товарного асортименту;
- оцінити ризики та наслідки реалізації обраної конкурентної стратегії.

На сучасному етапі дослідження проблематики конкурентоспроможності сформувався широкий спектр методичних підходів до оцінювання ефективності розвитку конкурентного потенціалу підприємств, зокрема в аграрному секторі. Кожен із них має власні переваги та обмеження залежно від цілей аналізу, специфіки підприємства, структури ринку, галузевої належності, ступеня інноваційності або ресурсоемності.

Значна увага в сучасних наукових підходах приділяється:

- інтегральному оцінюванню конкурентного потенціалу на основі синтетичних показників;
- ресурсно-функціональному підходу, що передбачає аналіз ефективності використання основних видів ресурсів;
- матричним методам визначення стратегічних альтернатив;
- економіко-математичному моделюванню, що дозволяє дослідити взаємозалежності між внутрішніми та зовнішніми чинниками;
- SWOT-, PEST- і GAP-аналізу, які забезпечують діагностику середовища та стратегічний вибір;
- а також методам бенчмаркінгу та експертного оцінювання, які сприяють порівнянню підприємства з галузевими лідерами.

Для оцінювання рівня розвитку та формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств доцільним є застосування комплексного інструментарію методичних підходів, які охоплюють різні етапи аналітичного, управлінського та стратегічного процесу. З урахуванням специфіки аграрного сектору, пропонується узагальнена класифікація методів, адаптована до потреб сільськогосподарських підприємств:

- Для оцінки ситуації на ринку доцільно застосовувати системний та ситуаційний підходи, які дають змогу всебічно аналізувати ринкову динаміку та поведінку конкурентів. Доповнюють їх евристичні та матричні методи, що дозволяють виявляти стратегічні позиції підприємства, а також коефіцієнтні оцінки інтенсивності конкуренції.
- На етапі формування управлінських рішень ефективними виявляються анкетування, експертні оцінки, побудова дерев рішень і традиційний аналітичний інструментарій, що дозволяє обґрунтувати тактичні дії з урахуванням ресурсних обмежень і зовнішніх викликів.
- Прийняття стратегічних рішень вимагає використання оціночних підходів і методів економіко-математичного моделювання, які забезпечують формалізацію альтернатив, визначення сценаріїв і виявлення оптимальної стратегії розвитку.

- Організація інформаційної підтримки управління потребує застосування кількісних методів, моделей управління людськими ресурсами та використання концепції справедливості в управлінні для зміцнення внутрішньої мотивації працівників і злагодженості дій команди.

Наведений перелік методів не є вичерпним, однак саме ці інструменти довели свою адаптивність до агропродовольчої сфери, враховуючи її галузеву специфіку, сезонність, ризикованість виробництва та обмеженість ресурсів.

Таким чином, методи оцінювання конкурентного потенціалу виступають інструментом стратегічного прогнозування, аналітичної підтримки управління і формування ефективних конкурентних позицій підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Еволюцію наукових підходів до вивчення та оцінювання конкурентного потенціалу економічних систем доцільно поділити умовно на два основні етапи. Перший із них характеризується стихійністю розвитку предметної області дослідження, коли основна увага приділялася ресурсному аспекту конкурентоспроможності. Саме на цьому етапі були сформовані різні теоретичні концепції, що розкривають сутність потенціалу як базової категорії, проте досі оцінювання цього потенціалу залишається предметом наукових дискусій.

Одні дослідники обґрунтовують доцільність використання єдиного інтегрального показника для оцінки конкурентного потенціалу, що дозволяє узагальнити результативність діяльності підприємства з урахуванням сукупності параметрів. У межах цього підходу запропоновано цілий ряд методичних інструментів, зокрема:

- бальні методи [1, 3];
- індексні оцінки [2, 4];
- рангові системи [6];
- методи питомої стандартизації [5];
- підходи до нормалізації та уніфікації різнорідних економічних показників [7].

Утім, такі методики не є універсальними. Так, А.К. Семенов наголошує на теоретичних та практичних обмеженнях інтегральних оцінок, зокрема на складності уніфікації розрізнених показників та недостатньому рівні обґрунтування процедур порівняння між собою різних за суттю величин [8].

Альтернативу цьому підходу запропонував Т. Шабанов, який розмежовує два напрями аналізу: цільовий і структурний.

– Цільовий підхід розглядає конкурентний потенціал як єдину цілісну систему, що підлягає оцінюванню шляхом аналізу впливу зовнішніх умов на здатність системи до відтворення конкурентних переваг.

– Структурний підхід передбачає аналіз потенціалу як системного утворення, яке включає взаємопов’язані ресурсні компоненти. На першому етапі такого аналізу визначаються залежності між елементами ресурсної бази та умовами функціонування, а на другому — встановлюється рівень інтеграції окремих ресурсів у межах єдиної системи, а також їхній вплив на загальну здатність до відтворення [10, с. 76].

Успішність застосування того чи іншого підходу до оцінки потенціалу конкурентоспроможності значною мірою залежить від наукової позиції дослідника, від методичної опрацьованості концептуальної моделі та її практичного інструментарію. У ринковій економіці найбільш виправданою вважається структурна модель, яка не лише відображає динаміку використання ресурсів, а й відповідає таким принциповим методологічним критеріям:

- наявність чітко сформульованих категорій, які підлягають оцінці;
- визначення обґрунтованої системи кількісних і якісних індикаторів;
- виокремлення ключових параметрів, які безпосередньо залежать від обсягів і ефективності використання ресурсів;
- наявність методики зіставлення та порівняння оціночних параметрів;
- забезпечення можливості отримання прогностичних оцінок на основі існуючих тенденцій.

Узагальнено, модель оцінки потенціалу конкурентоспроможності має включати такі послідовні етапи:

1. теоретичне формування понятійного апарату;
2. розробка системи показників;
3. встановлення критеріїв для порівняння;
4. вибір відповідної методики оцінювання;
5. інтерпретація результатів.

Потенціал конкурентоспроможності як економічна категорія має динамічну, багатоаспектну природу. У дослідженнях він трактується як система, в межах якої людина виступає активним суб'єктом впливу, а ресурси — як об'єкт реалізації цілей. Такий підхід відображає варіативність векторів розвитку й розглядає підсумкові результати як реалізацію одного з можливих сценаріїв розвитку економічної системи [11, с. 387].

З огляду на складність і багатовимірність цього поняття, потенціал не може бути зведений до одного інтегрального показника. Його доцільно аналізувати на основі системи узагальнених параметрів, що включають як натуральні, так і вартісні, а також індексні вимірювання. Таке поєднання дозволяє максимально повно охопити усі прояви конкурентного потенціалу підприємства.

У межах структурного підходу оцінювання потенціалу конкурентоспроможності здійснюється у два етапи:

1. оцінка абсолютного обсягу потенціалу, що дає змогу визначити масштаб наявних можливостей підприємства;
2. оцінка ефективності реалізації потенціалу, яка передбачає аналіз рівня використання наявних ресурсів з урахуванням результатів господарської діяльності.

Ці два етапи дають змогу здійснювати порівняльне оцінювання як у межах одного підприємства в динаміці, так і між різними суб'єктами господарювання. На сьогодні, враховуючи існуючі цілі функціонування економіки та обмеження (законодавчі, ринкові, інституційні), найбільш

універсальним критерієм оцінки потенціалу визнається вартісний підхід. Він дозволяє кількісно виразити обсяг кожної складової у формі грошового еквівалента.

Будь-яка вартісна оцінка потенціалу може бути здійснена з огляду на три часові горизонти — минуле, теперішнє і майбутнє. У цьому контексті виділяють три методологічні підходи:

- витратний, що базується на аналізі сукупності витрат на формування ресурсного потенціалу;
- порівняльний (ринковий), який орієнтується на аналіз аналогічних об'єктів і умов функціонування;
- результативний (прибутковий), що акцентує на оцінці потенціалу через призму отриманих або прогнозованих доходів.

Вибір конкретного підходу залежить від цілей і завдань оцінювання. При цьому важливу роль відіграє мета функціонування підприємства та економічна логіка власника, який не буде інвестувати більше, ніж очікувана вартість кінцевого результату господарської діяльності [9, с. 100]. Тому вартісна оцінка повинна охоплювати всі внутрішні та зовнішні компоненти потенціалу, включаючи землю, працю, капітал та інші активи, а методи — враховувати повний обсяг витрат, необхідних для їхнього відтворення.

Враховуючи тісний причинно-наслідковий взаємозв'язок між ресурсною базою підприємства та досягненням кінцевих результатів його господарської діяльності, а також методологічну єдність цих понять у процесі формування й розвитку конкурентного потенціалу, доцільно підкреслити обґрунтованість застосування саме витратного підходу як найадекватнішого інструменту вартісної оцінки цього явища.

Переваги витратного підходу обумовлюються такими його характеристиками:

- можливістю здійснення порівняльного аналізу варіантів найбільш ефективного використання наявних ресурсів, що забезпечує раціоналізацію витрат і спрямованість діяльності на досягнення оптимальних результатів;

- здатністю забезпечити адекватну оцінку потенціалу навіть за умов недостатньої розвиненості ринку факторів виробництва, коли інформаційні перекоси унеможливають застосування ринкових або результативних підходів;
- універсальністю підходу, що дозволяє аналізувати економічних агентів незалежно від організаційно-правових форм і форм власності, що розширює сферу його практичного застосування;
- можливістю врахування сукупності зовнішніх та внутрішніх умов, які впливають на формування, накопичення та реалізацію конкурентного потенціалу;
- наявністю бази для проведення техніко-економічного аналізу шляхів вдосконалення ресурсної системи, оптимізації витрат та модернізації окремих елементів потенціалу;
- забезпеченням збалансованого співвідношення між вартістю елементів потенціалу і їхньою функціональною віддачею, що сприяє більш точному визначенню економічної цінності підприємства.

У фундаментальній основі такого підходу лежить концепція системи "ресурси – результат", яка відображає органічний зв'язок між витратами й очікуваними ефектами. До ключових теоретичних передумов оцінювання конкурентного потенціалу відносяться:

- існування системної методології, що дозволяє розглядати економічні явища крізь призму взаємозалежності ресурсів і результатів;
- наявність обґрунтованого критерію порівняння, який забезпечує можливість зіставлення діяльності різних господарюючих суб'єктів;
- функціонування економічного середовища, в межах якого відбувається порівняльний аналіз і вартісне зіставлення ефективності суб'єктів ринку.

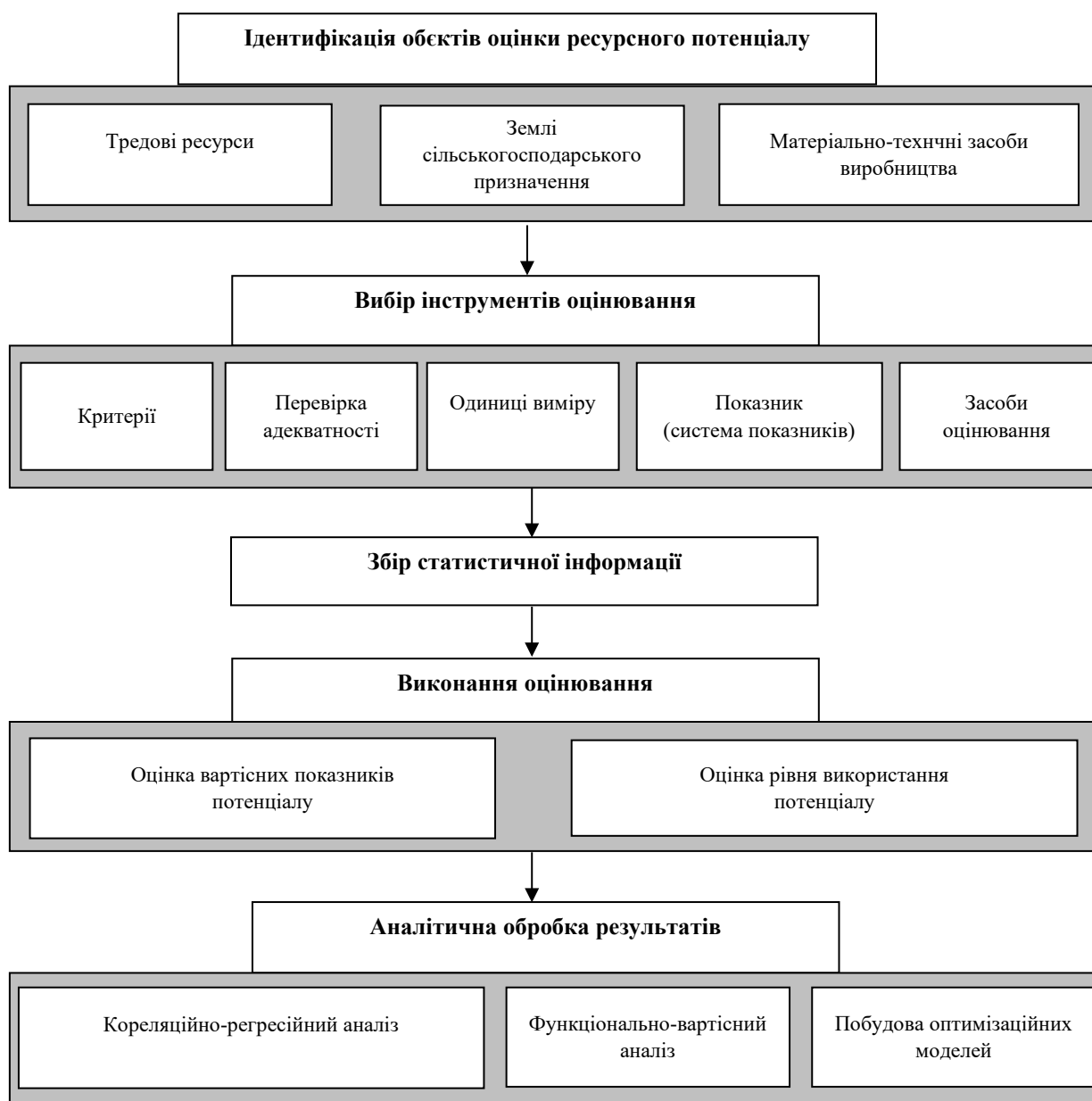


Рис.1.5 Структурно-логічна схема оцінки конкурентного потенціалу

** Джерело: власна розробка*

У сучасних умовах ринкової економіки вартісний підхід є найдоцільнішим і найрепрезентативнішим способом вимірювання обсягу конкурентного потенціалу. Він дозволяє не лише визначити його абсолютну величину, а й співвіднести її з реальними результатами господарської діяльності підприємства. Відтак, структурна схема оцінки конкурентного потенціалу має передбачати розділення на два взаємопов'язаних рівні (рис.1.5):

1. Оцінка вартості конкурентного потенціалу – розрахунок загальної сукупності грошових витрат на формування кожного елементу потенціалу (капіталу, праці, землі, інтелектуальних ресурсів тощо).

2. Оцінка рівня використання потенціалу – аналіз ефективності реалізації наявних ресурсів у виробничій і збутовій діяльності підприємства.

Методологічно обґрунтована схема оцінювання конкурентного потенціалу повинна включати такі послідовні етапи:

- визначення об'єкта оцінки (структурних елементів потенціалу);
- вибір відповідного методичного інструментарію, що забезпечує точність і релевантність розрахунків;
- збір первинної статистичної та фінансової інформації, необхідної для обґрунтованих висновків;
- безпосереднє проведення оцінювання;
- аналітичне опрацювання результатів, інтерпретація даних і формування висновків щодо рівня потенціалу та ефективності його реалізації.

У рамках подальших наукових розвідок перспективним напрямом є розробка та обґрунтування системи показників, що дозволяє комплексно оцінити ефективність використання конкурентного потенціалу аграрного підприємства. Особливу увагу варто приділити апробації запропонованих методичних підходів на практиці, що забезпечить їх прикладну значущість, адаптивність до конкретних умов господарювання та потенційну інституціоналізацію в системі стратегічного управління.

У процесі дослідження управління конкурентним потенціалом необхідно пройти кілька взаємопов'язаних стадій:

1. визначення досліджуваних об'єктів;
2. відбір індикаторів, що відображають рівень конкурентоспроможності продукції;
3. збір та систематизація відповідної інформації;
4. вибір інструментарію дослідження;

5. використання зазначених інструментів на різних рівнях конкурентного аналізу;
6. інтерпретація та оцінка результатів.

З метою здійснення порівняльного аналізу управління конкурентним потенціалом на виробничому рівні в країнах Європи, як базу було обрано інформацію FAO, зокрема: показники валового виробництва, урожайність, закупівельні ціни та ціни реалізації, обсяги імпорту й експорту продукції у досліджуваних країні.

Для досліджень на рівні України дослідники використовують офіційну статистичну звітність: форма 29-с.-г. «Про збір урожаю аграрних культур», 21-заг «Звіт про реалізацію аграрної продукції», 16-с.-г. «Баланс аграрної продукції», 50-с.-г. «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств». Це дозволяє забезпечити повне зіставлення даних між підприємствами та регіонами і сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції. Для забезпечення комплексного аналізу залучено низку методичних підходів.

Оцінювання переваг споживачів у частині споживання окремих видів продукції здійснювалося за допомогою анкетування, яке проводилося серед жителів обласних, районних центрів та сільських населених пунктів Степової зони. Обсяг вибірки становив 5000 осіб. Дослідження дало змогу отримати дані щодо: соціально-демографічного профілю споживача; залежності обсягів придбання продукції від середнього сімейного доходу; популярності тих чи інших видів продукції; сезонності змін попиту.

Значущим у дослідженні є застосування методу статистичних групувань, який дозволяє розділити загальний масив підприємств на окремі групи для поглибленого аналізу конкурентоспроможності та зв'язку з обсягами виробництва. Таке групування здійснюється як в межах загального агровиробництва, так і окремо для рослинницької та тваринницької продукції, зокрема: пшениці, ячменю, соняшника, ріпаку, яловичини, свинини, молока.

Для овочевих культур групування за регіонами не проводиться через високу варіативність урожайності та цін, що може негативно вплинути на точність результатів.

Щоб оцінити вплив окремих факторів на конкурентний потенціал, застосовано метод аналітичних групувань за такими ознаками:

- собівартість виробництва;
- продуктивність праці;
- рівень спеціалізації господарств;
- обсяг витрат на добрива;
- обсяг витрат на корми;
- рівень дотацій на виробництво;
- середній рівень оплати праці;
- форма організації господарювання.

Коли дослідження охоплює значну кількість виробників одного типу продукції, використовується кластерний аналіз. Він дозволяє сформувати підмножини підприємств, подібні за характеристиками, але відмінні між собою. Критеріями поділу є прибуток з 1 га, стабільність обсягів виробництва, ціна реалізації.

Оскільки досліджувані види продукції мають різний рівень рентабельності, собівартості та товарності у розрізі зон вирощування, застосовано також монографічний метод. Цей підхід забезпечує глибоке вивчення параметрів виробництва на прикладі типових підприємств, що були визначені у результаті статистичного групування. Дані поглиблюються через опитування керівників цих підприємств, що дає повніше уявлення про мікрорівень управління конкурентоспроможністю.

Для кількісного оцінювання сили взаємозв'язку між окремими факторами застосовано кореляційно-регресійний аналіз і дисперсійний метод. Наприклад, аналізується вплив розміру оплати праці на прибуток із 1 га посівів чи вплив рівня спеціалізації на собівартість продукції.

Визначення тенденцій у виробництві продукції як в Україні, так і в Європі, здійснюється за допомогою методів вирівнювання рядів динаміки (лінійний тренд, парабола). Період дослідження охоплює 1991 рік – сучасність. Аналіз проводиться як на рівні країни, так і по зонах вирощування (Полісся, Степ, Лісостеп), а також на рівні регіонів. Для міжкраїнних порівнянь використовується інформація по країнах ЄС і пострадянського простору. Оцінка впливу законодавчих змін здійснюється через згладжування динамічних рядів за допомогою ковзних середніх.

З метою дослідження стабільності виробництва використовуються інструменти аналізу показників динаміки (коефіцієнти росту, приросту, абсолютні відхилення, питома вага 1% приросту), що дозволяє визначити стійкість реалізації за окремими видами аграрної продукції.

Метод BCG дозволяє провести позиціонування підприємств на ринку за показниками динаміки реалізації та ринкової частки кожного з них. Для аналізу на макrorівні в якості об'єктів виступають регіони або країни, наприклад – частка держав ЄС у світовій реалізації соняшника.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз наукових досліджень та емпіричних досліджень свідчить, що конкуренція як форма діяльності суб'єктів ринку являє собою економічну систему функціонуючу за законами, закономірностями і принципами. Вона саморегулюється за ринковими сегментами технологічними компонентами та збутовими каналами з метою досягнення кращих результатів – підвищення прибутковості для продавців та забезпечення максимальної вигоди для споживачів. Конкуренція обумовлює присутність на ринку лише тих суб'єктів, які здатні формувати, підтримувати та реалізовувати конкурентоспроможність.

2. Визначено, що конкурентоспроможність, як своєрідний індикатор життєдіяльності господарюючого суб'єкта в ринковій економіці проявляється в здатності ефективно використовувати потенціал власних і залучених

ресурсів та можливостей концентрувати зусилля в найбільш прибуткових сферах виробництва товарів і послуг, де можна зайняти значущу ринкову нішу та в умовах конкурентного суперництва досягти цільових параметрів господарської діяльності.

3. Конкурентоспроможність продукції і господарюючих суб'єктів АПВ та їх відносне положення на продовольчому ринку має формуватись за інституційним підходом на принципах і структурі конкурентного позиціювання товару, господарському і економічному механізмах, здатності адаптуватися до впливу зовнішнього середовища, відповідати на зовнішні інституційні виклики та забезпечувати і закріплювати конкурентні переваги, як у коротко та і довгостроковому періодах. Ключовими чинниками посилення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів АПВ мають бути: позиціювання продукції на продовольчих ринках, налагодження цінової еквівалентності, диверсифікація виробництва, формування конкурентної стратегії, забезпечення постійного моніторингу дій конкурентів, аналіз власної ринкової ситуації і об'єктивного оцінювання конкурентної позиції, створення єдиної інформаційної системи, яка охоплюватиме продовольчі ринки регіонів, моніторинг їх кон'юнктури, оперативне оновлення даних щодо товарних цін, попиту, логістичних витрат тощо.

4. Аналіз підходів до змісту «конкурентний потенціал» показує що він охоплює введення в дію нових матеріальних і нематеріальних стратегічних активів завдяки радикальним змінам в техніці, технологіях, організації та управлінні ресурсами і можливостями виробництва для утримання і зростання конкурентних переваг господарюючого суб'єкта АПВ, які надають споживачу відповідну чіткість та протистояти загрозам потіснити його на споживчому ринку. Будучи природними і набутими конкурентні переваги можуть виступати засобом і результатом конкурентної боротьби суб'єктів господарювання та в кінцевому рахунку утворювати конкурентоспроможність території, регіону, країни. Виходячи із основних характеристик конкурентного

потенціалу визначено що він спирається на зовнішні і внутрішні можливості які в умовах ринку сприяють реалізації його конкурентних переваг.

5. Багатоаспектність існуючих наукових поглядів на формування структури конкурентного потенціалу аграрних підприємств зумовили розглядати його як поєднання взаємопов'язаних підсистем: ресурсного, фінансово-інвестиційного, кадрового, адміністративно – управлінського, інноваційного та маркетингового. Кожна із зазначених складових є поліструктурною системою, що включає відповідні ресурси, інструменти та механізми реалізації. Особливої уваги потребує маркетинговий потенціал, оскільки саме через нього забезпечується інтеграція інтересів споживача і виробника. У контексті аграрного виробництва реалізація маркетингової складової потенціалу має здійснюватися через поглиблене вивчення цільових ринків, позиціонування продукції в обраних ринкових нішах, а також формування комплексу маркетингу з урахуванням специфіки товарної, збутової, комунікаційної і розподільчої політик. Враховуючи тривалий виробничий цикл в аграрному секторі, необхідно брати до уваги ризики, пов'язані із часовими лагами та їх впливом на фінансову результативність.

6. Вибір адекватного методу оцінки розвитку конкурентного потенціалу має ключове значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме застосування відповідних методичних підходів дозволяє виявити тенденції, визначити перспективи, встановити закономірності, а також здійснити прогнозування параметрів виробництва, асортиментної структури та її глибини. У науковій літературі представлено широкий спектр методів оцінки ефективності управління розвитком конкурентного потенціалу, серед яких є як загальноекономічні, так і спеціалізовані, адаптовані під галузеву специфіку.

7. Для аграрного сектора запропоновано систематизовану класифікацію методичних підходів, яка враховує специфіку управлінських завдань. Так, для аналізу ситуації на ринку доцільно застосовувати системні та ситуаційні підходи, а також матричні методи й коефіцієнти оцінки

інтенсивності конкуренції. Для формування управлінських рішень рекомендовано використовувати анкетування, експертні оцінки, логічний аналіз і метод побудови дерева рішень. У разі прийняття стратегічних рішень доцільним є використання оціночних методів у поєднанні з економіко-математичним моделюванням. Для створення ефективної системи інформаційної підтримки управлінського процесу можуть бути використані кількісні методи, підходи до управління персоналом і модель справедливості. Хоча зазначений перелік не є вичерпним, саме наведені інструменти визнані найбільш адаптивними до умов агропродовольчого виробництва.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ АГРОПРОДАВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ

2.1. Конкурентоспроможність продукції агропродавельчого ринку та рівень розвитку товаровиробників аграрного сектору

На теперішній час конкурентоспроможність розглядається як одна із найважливіших підвалин економічного зростання. Вона формується на різних рівнях національного господарства починаючи від виробника до галузі та національної економіки і розглядається як ефективна господарська діяльність та її прибутковість в умовах конкурентного ринку. Аграрний сектор економіки України виступає системоутворюючою складовою національної економіки. Його вплив на формування валового внутрішнього продукту (ВВП) відображено на рис 2.1.

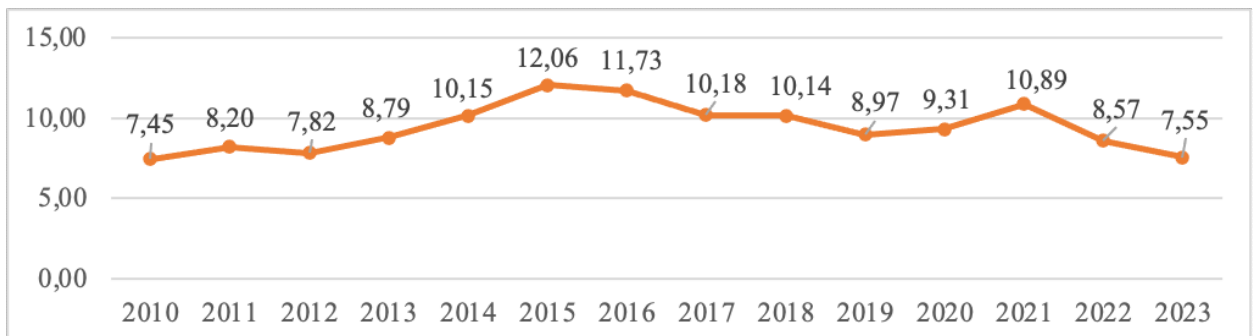


Рис. 2.1. Частка аграрного сектору при формуванні ВВП, 2010-2023 рр., %

** Джерело: сформовано автором за [62]*

Найвищого значення частка аграрного сектору досягла у 2015 р., що було зумовлено відносною стабільністю агровиробництва та скороченням обсягів інших секторів економіки на тлі кризи та початку АТО. Далі спостерігалось поступове зниження частки сільського господарства у ВВП,

попри абсолютне зростання його валового продукту, що свідчить про активізацію інших галузей економіки.

Важливо відмітити, що суттєве зменшення частки у 2022–2023 рр. пояснюється початком повномасштабного вторгнення на територію України, що призвело до втрати посівних площ, порушення логістики та експортної діяльності. Незважаючи на ці труднощі, аграрний сектор продовжує мати вагоме значення для національної економіки. Отже, підтримка агровиробництва через інвестиції, інновації та державну політику виступає запорукою його стійкого функціонування і збереження конкурентоспроможності.

Аграрний сектор економіки України має високий потенціал, посилення якого можливе через удосконалення механізмів розподілу і використання ресурсів у галузі та підвищення ефективності міжгалузевих зв'язків, що дасть змогу здійснити прорив на зовнішній ринок через реалізацію унікальної державної стратегії участі у світових інтеграційних процесах. Врахування цього аспекту набуває важливості, тому що загострення продовольчої та екологічної проблем у світі активізуватиме значення концентрації багатофункціональності аграрного сектору, що покладатиметься в основу аграрних реформ на рівні національних економік та стане базисом при модернізації системи міжнародної торгівлі агропродовольчої продукції.

Здійснення аграрними підприємствами своєї виробничо-комерційної діяльності відбувається на ринку агропродовольчої, в цілому, та сільськогосподарської, зокрема, продукції. Саме на цільовому ринку збуту певного виду продукції підприємства формують пропозицію, яка, за умови доступності для покупців і в подальшому для споживачів, а також дотримання кількісних та якісних характеристик продукції є інструментом дотримання продовольчої безпеки.

Завдяки своїй інтегрованості в економічну систему, аграрний сектор генерує попит на продукцію і послуги інших галузей, активізує інноваційні процеси та інвестиційну діяльність, сприяє зростанню ВВП та наповненню

державного бюджету. У контексті глобальних кліматичних викликів, нестабільності ринків та зростання населення світу, значення аграрного виробництва зростає ще більше, оскільки воно стає не лише джерелом економічного зростання, а й важелем впливу на геополітичну стабільність та міжнародне партнерство.

Таблиця 2.1

Динаміка структури внутрішнього ринку агропродовольчої продукції*

Вид продукції	Питома вага в структурі обсягу внутрішнього ринку агропродовольчої продукції по роках, %						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ринок сільськогосподарської продукції							
Ринок продукції рослинництва							
зернові та зернобобові культури (у вазі після доробки)	1,49	3,96	12,46	10,21	9,49	9,50	26,75
цукрові буряки (фабричні)	0,54	0,59	1,48	1,76	2,24	1,04	1,90
насіння соняшнику (у вазі після доробки)	0,20	0,66	2,31	2,96	2,69	3,09	5,75
Картопля	0,002	0,004	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Овочі	0,60	1,22	5,61	6,86	6,71	5,31	10,58
Ринок продукції тваринництва							
м'ясо усіх видів	0,01	0,01	0,05	0,07	0,06	0,05	0,13
молоко всіх видів	0,01	0,02	0,08	0,10	0,08	0,08	0,16
яйця від птиці всіх видів	0,004	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	0,04
Інша сільськогосподарська продукція	74,14	70,53	54,98	55,01	55,71	57,90	31,68
Ринок продовольчих товарів							
Цукор-пісок	0,08	0,15	0,12	0,12	0,13	0,12	0,18
Борошно	0,08	0,08	0,09	0,09	0,10	0,11	0,13
Макаронні вироби	0,21	0,16	0,19	0,18	0,18	0,20	0,25
Ковбасні вироби	3,24	3,95	2,08	2,24	2,30	2,21	2,49
Тваринне масло	0,43	0,52	0,61	0,59	0,68	0,76	1,16
Жирні сири	8,07	4,51	1,36	1,11	1,40	1,46	2,10
Олія соняшникова	0,24	0,18	0,13	0,12	0,08	0,08	0,13
Маргаринава продукція	1,51	1,36	1,04	0,69	0,71	0,71	0,96
Хліб і хлібобулочні вироби	0,11	0,14	0,15	0,15	0,16	0,18	0,23
Кондитерські вироби	2,30	1,30	0,93	1,01	1,20	1,34	1,92
Інша продукція	6,72	10,64	16,30	16,69	16,07	15,83	13,46

* Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України

Ринок агропродовольчої продукції характеризується певною об'єктивною (товарною) структурою, яка, в свою чергу є динамічною (табл. 2.1).

Динаміка структури внутрішнього ринку агропродовольчої продукції є індикатором, передусім, структури внутрішнього споживання сільськогосподарської та продовольчої продукції, а також непрямым чином може свідчити про якість життя населення, як головного суб'єкта споживання, а отже основного учасника процесу формування попиту на внутрішньому ринку. Зважаючи на те, що кон'юнктура, як співвідношення попиту та пропозиції на певному об'єктовому ринку, а пропозиція, в будь-якому разі, є вторинною по відношенню до попиту, то саме попит є основним важелем формування кон'юнктурних характеристик ринку.

Результати виконаних досліджень свідчать про те, що не дивлячись на достатньо стабільний обсяг внутрішнього ринку аграрної продукції, його структура є досить динамічною.

При цьому характер структурних зрушень свідчить про певне покращання якості споживання в державі, адже зростання питомої ваги в м'яса усіх видів та овочів є наслідком, передусім, споживацьких вподобань населення та певної стабілізації його добробуту. До того ж слід брати до уваги ту обставину, що динаміка цін на різні види продовольства суттєво відрізняється, що також є структуроутворюючим фактором, яким неможливо нехтувати при аналізі процесів формування кон'юнктурних характеристик внутрішнього ринку.

Проілюстровані (див. табл. 2.1) показники динаміки структури внутрішнього ринку агропродовольчої продукції також свідчать і про суттєві зрушення в структурі виробництва та споживання. Останнє, в свою чергу, свідчить про тенденції у виробництві та пропозиції агропродовольчої продукції, які зводяться до поглиблення спеціалізації, передусім, в сільському господарстві.

Безумовно, при аналізі структури внутрішнього ринку аграрної продукції слід брати до уваги і ціновий фактор. Для визначення впливу цінової складової при аналізі структури ринку в контексті внутрішнього споживання нами була проаналізована цінова динаміка по виділених видах основної продукції, що розподіляється на ринку. При цьому порівняння даних про динаміку обсягів розподілу продукції з показниками.

У формуванні ринку продукції сільського господарства простежується суттєва частка ролі особистих селянських та фермерських господарств явних. Наприклад, у 2023 році в цьому секторі аграрної економіки ними вироблялося 46% валової продукції сільського господарства, то стає очевидно, що продовольче забезпечення країни здебільшого залежить від селян. На величину валової та структуру товарної продукції значний вплив має розмір угідь сільськогосподарських підприємств (рис 2.2).

Впродовж останніх десятиліть в аграрному секторі встановилися різні форми господарювання, як-от господарства населення, фермерські господарства, приватні господарства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства та інші корпоративні підприємства. Результатом державної аграрної політики стала поляризація малих виробників, зокрема особистих селянських господарства, фермерських господарств та виробників «корпоративного» сектору, представлених аграрними підприємствами.

Аналізуючи структуру аграрних підприємств в Україні можна стверджувати, що більшість з них мають невелику площу землекористування. У 2023 р. налічувалося 27 270 сільськогосподарських підприємств з площею сільськогосподарських угідь до 50 га, що становить 48,8 % від їх загальної кількості (рис.2.2).

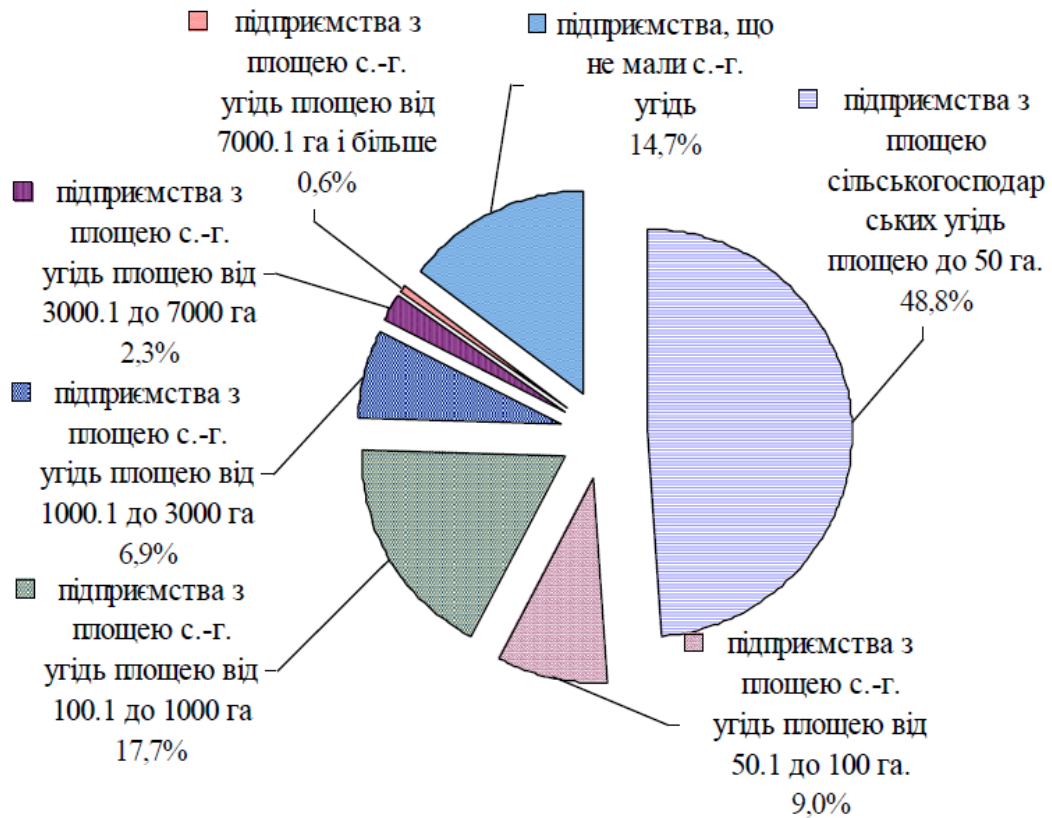


Рис. 2.2. Питома вага аграрних підприємств за площею угідь у загальній кількості сільськогосподарських товаровиробників у 2023 р.*

** Джерело: за даними Державної служби статистики України*

Виробництво сільськогосподарської продукції для продажу на зовнішній і внутрішній ринки в секторі агропідприємств, зумовлений прагненням отримання максимального прибутку. Малі виробники орієнтовані на самозабезпечення та наповнення локальних ринків трудомісткою та нішевою продукцією. Вони зазвичай мають невисокий рівень механізації та площу землі до 100 га. Застосовують традиційніші методи виробництва та покладаються на власну працю. У структурі валового виробництва сільськогосподарської продукції особисті селянські та фермерські господарства відіграють ключову роль, поставляючи значну частину різних видів продукції: молока – 78%, яловичини та телятини – 74%, свинини – 35 %, курятини – 17%, овочі - 89%, картоплі – 99 %.

В динаміці кількість сільськогосподарських підприємств в Україні постійно скорочується: з малою земельною площею- зменшується, з великого

- збільшується. Це вказує на те що і досі тривають процеси укрупнення і банкрутства малих підприємств.

В таких умовах сільськогосподарські підприємства меншого розміру, намагаючись забезпечити власну конкурентоспроможність змушені шукати варіанти побудови оптимальної галузевої структури з орієнтацією на конкурентні сегменти у відповідності до кон'юнктури ринків агропродовольчої продукції. Враховуючи, що на кон'юнктуру ринків агропродовольчої продукції впливають не лише фактори, що існують безпосередньо на ринку, вона формується станом ринків паралельних товарів, залежить від здатності економіки виробляти не лише агропродовольчі товари, а й іншу продукцію. Крім того, одним з ключових чинників є потреби споживачів у цьому товарі, які, у свою чергу, залежать від зміни потреб суспільства в інших товарах, від їх відповідності виробничим можливостям економіки. Виходячи з того, що групи споживачів агропродовольчої продукції є досить диференційованими, починаючи від посередників та переробних підприємств і закінчуючи безпосереднім споживачем, аграрним підприємствам слід глибоко проаналізувати свій потенціал. Таким чином, необхідно розуміти, що ринок агропродовольчої продукції та його кон'юнктуру необхідно розглядати не просто як сферу обміну, певне співвідношення між попитом і пропозицією, відірвано від інших економічних процесів, а в тісному взаємозв'язку з процесами виробництва, розподілу і споживання. Це дає можливість чітко пов'язувати дослідження процесу формування цін, попиту, пропозиції на ринку агропродовольчої продукції з динамікою вартості, зміною рівня потреб і виробничих можливостей економіки, а також відповідно трактувати й кон'юнктуру ринку агропродовольчої продукції. Відповідно, врахування кон'юнктури та чинників її формування нерозривно пов'язано з побудовою галузевої структури аграрного підприємства.

В свою чергу галузева структура не лише формується під впливом ринкової кон'юнктури, а й здійснює на неї вплив. Знову ж таки, коли мова йде

про великі агрохолдинги, то в більшості випадків вони функціонують в умовах олігополії і їх вплив є значно більшим. Менші за розміром підприємства не здійснюють такого значного впливу, хоча опосередковано беруть участь у формування пропозиції та частково забезпечують попит.

Аналізуючи стан виробництва продукції в сільському господарстві України (табл. 2.2) відмітимо, що реформування та розвиток ринкової економіки внесли проміжні зміни у виробництво аграрної продукції.

Таблиця 2.2

Виробництво сільськогосподарської продукції в Україні, (тис.т)

Показники	Роки							2023 р у % до 2010 р.
	2010	2015	2019	2020	2021	2022	2023	
Зернові і зернобобові	39271	60126	75143	64933	86010	53864	59772	152,2
у тому числі пшениця	16851	26532	28328	24877	32151	20729	21625	128,3
Буряк цукровий фабричний	13749	10331	10204	9150	10854	9941	13130	95,5
Соняшник	6772	11181	15254	13110	16392	11329	12760	188,4
Картопля	18705	20839	20269	20238	21356	20899	21359	114,2
Овочеві	8122	9214	9688	9653	9935	7512	8297	102,2
Плодові та ягідні	1747	2153	2119	2024	2235	1995	1996	114,3
Виноград	408	386	366	281	264	258	245	60,0
М'ясо (у забійній вазі)	2059	2323	2492	2478	2438	2207	2240	108,8
Молоко	11249	10615	9663	9264	8714	7768	7430	66,1
Яйця	17052	16783	16678	16167	14071	11922	11379	66,7
Вовна	4192	2270	1734	1573	1497	1237	1187	28,3

* Джерело: Статистичного щорічника України за 2023 рік

Так, за 2015-2021 роки помітно зросло виробництво зернових. Виробництво пшениці за вищезазначений період виросло на 52,2%, соняшнику на 84,4%, картоплі на 14,2%, овочів на 2,2% плодів і ягід на 14,3%, м'яса (у забійній вазі) на 8,8 %. Зростання виробництва підвищило рівень задоволення споживачів. Таке зростання зумовило підтримувати аграрним

виробникам високу конкуренцію на ринках. Крім того, створилася достатня кількість продукції, яка була експортована на зовнішні ринки. Але повномасштабна війна РФ проти України змінила тенденції розвитку виробництва продукції. Так, у 2023 році проти 2021 року виробництво зерна і зернових зменшилась на 30,5 % в тому числі пшениці 32,7 %, соняшника на 22,2 %, овочів на 16,5 %, м'яса (в забійній вазі) на 8,1 %, молока на 14,7 %, яєць на 19,1 %.

На сьогодні сільськогосподарські підприємства переважають на ринку продукції високотехнологічних культур – зерна, соняшнику, цукрових буряків. Аналіз виробництва окремих видів аграрної продукції свідчить про наявність тенденції до випереджальних темпів збільшення частки господарств населення в загальному обсязі окремих видів продукції, виробництво яких вимагає значних витрат ручної праці. При цьому, результати аналізу показників сільськогосподарських підприємств свідчать про скорочення у 2022 році до 2021 року абсолютних показників виробництва по таких видах продукції, як молоко і молокопродукти від 27,6 % до 20,8 %, овочі від 18,9 % до 12,4 %, зернові і зернобобові від 83,1 % до 77,4 %. І в господарствах населення спостерігається поступове скорочення виробництва продукції.

Проте потрібно зазначити, що особисті селянські та фермерські господарства виробляють більш різноманітний спектр продукції.

Наприклад, у структурі тваринництва в них спостерігається чіткий розподіл за виробництвом трьох основних видів продукції, зокрема свинини (40,6 %), яловичини та телятини (32,4 %), птиці (23 %). Аграрні підприємства спеціалізуються на виробництві курятини (70,3 %) та свинини (25,1 %) ³². У рослинництві ж тут переважають пшениця, кукурудза, соняшник. Здебільшого вони впливають на формування загальної тенденції розвитку сільського господарства України – нарощення виробництва товарної продукції ³³, складається здебільшого з комерційно – привабливих культур. Виробництво трудомісткості продукції для власного споживання та продажу на місцевих

ринках забезпечується господарствами населення та малими фермерськими господарствами, які залежать від кон'юктури внутрішнього ринку.

У сільськогосподарському виробництві спостерігається значний перекош на користь розвитку рослинництва з відмовою багатьох підприємств від такої стратегічно важливої для національної безпеки галузі як тваринництво. Інші галузі, такі як садівництво, виноградарство, рибництво взагалі знаходяться в стані глибокого занепаду, що негативно впливає на забезпеченість населення відповідними продуктами харчування.

Аналіз тенденцій останніх років свідчить, що за часткою в структурі виробництва валової продукції сільського господарства, з 2015 р., перевагу завжди мали аграрні підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура виробництва валової продукції сільського господарства (за категоріями господарств, у постійних цінах 2021 року, відсотків до загального обсягу)

Показники	Роки					
	2015	2019	2020	2021	2022	2023
Аграрні підприємства						
Валова продукція – всього	63,0	67,4	66	69,3	66,9	70,2
у тому числі продукція рослинництва	67,8	71,6	69,9	72,8	70,0	73,0
продукція тваринництва	47,0	50,8	51,8	53,2	55,5	58,0
Господарства населення						
Валова продукція – всього	37,0	32,6	34,0	30,7	33,1	29,8
у тому числі продукція рослинництва	32,2	28,4	30,1	27,2	30,0	27,0
продукція тваринництва	53,0	49,2	48,2	46,8	44,5	42,0

* Джерело: Статистичний щорічник України за 2023 рік с.129

Варто зазначити, що аграрними підприємствами виробляється 70,2% валової продукції сільського господарства, у тому числі 73% продукції рослинництва та 58% – тваринництва. У структурі валової продукції за аграрними підприємствами найбільший відсоток належав недержавним сільськогосподарським підприємствам (господарським товариствам, приватним підприємствам, виробничим кооперативам).

В умовах ринкової економіки господарюючі суб'єкти АПВ поділені правом самостійного визначення ціни на продукцію, яку вони виробляють. Наявність цього права зумовлює використання конкуренції між виробниками. Кожен з них намагається продати вироблений товар, зберегти, а за можливість зберегти свою нішу на ринку. Але перш ніж продати продукцію товаровиробник визначається з каналом її реалізації тобто шляхом, який вона проходить до споживача. Структура реалізації продукції аграрними підприємствами Харківської області показала, що значна частина основних видів сільськогосподарської продукції реалізується не переробником, а за такими каналами (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Структура реалізації основних видів продукції сільськогосподарськими підприємствами Харківської області за різними каналами, %

Продукція	Роки						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Переробним підприємствам</i>							
Зернові та зернобобові	3,2	2,0	2,1	2,6	2,5	2,7	2,0
Олійні культури	3,0	4,0	4,1	3,5	2,2	2,7	3,2
Цукрові буряки	94,5	74,1	70,4	76,5	80,8	71,1	52,6
Тварини (в живій масі)	19,9	23,5	24,8	17,8	28,0	37,3	47,5
Молоко	40,8	88,6	92,3	92,6	93,0	94,5	92,1
<i>За «іншими» каналами</i>							
Зернові та зернобобові	23,4	85,9	89,6	91,3	91,9	92,7	94,8
Олійні культури	30,5	94,5	94,5	95,5	97,1	96,9	96,4
Цукрові буряки	2,0	25,9	29,6	23,5	19,2	28,9	47,4
Тварини (в живій масі)	6,6	67,6	66,6	72,9	64,4	56,6	45,0
Молоко	7,7	7,9	4,2	4,3	4,3	3,1	5,7

** Джерело: складено за даними Головного управління статистики в Харківській області*

Інші канали презентують ринок, працівником в рахунок орендної плати за землю та майнових паїв, населенню, фірмам, посередникам, гуртовим продавцям, торговим агентам, тощо.

Так за такими каналами реалізації майже 95 % зернових і зернобобових та 96 % насіння олійних культур. Для виробника продукції це безпосередній продаж, який враховує його інтереси та не враховує інтереси держави щодо переробки зерна і насіння соняшника з метою одержання додаткової вартості.

Більш складні та капіталомісні технології переробки молока тварин (в живій вазі) цукрових буряків потребують реалізації продукції переробним підприємствам. Тому до 2022 року включно молоко від господарств включаючи і господарства і господарства населення передавалось в переробку на молоко заводи і маслозаводи. Спостерігається тенденція зменшення майже на половину передачі цукрових буряків безпосередньо на цукрові заводи. З 2020 року зростає частка передачі на маслозаводи тварин в живій масі. Основним фондом коливань поставок продукції за різними каналами збуту є ціна.

Аналіз середніх цін на продукцію сільського господарства показав, що з 2019 року по 2023 рік вони різко зросли (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами, (грн за шт)

Найменування	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2019 р.
Зернові та зернобобові	3687,5	4794,1	6296,1	6399,8	5675,5	153,9
Насіння олійних культур	8321,2	10852,9	16418,5	15015,0	13072,6	157,1
Цукрові буряки	753,7	871,5	1164,1	1572,2	1635,4	217,1
Картопля	5474,7	5103,4	4993,4	4519,5	5617,2	102,6
Овочеві культури	4497,0	4437,1	4679,6	14025,0	11593,1	257,8
Плодові та ягідні	6494,4	9140,2	8177,1	8126,4	12531,5	193,0
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	32679,8	32490,6	37380,5	45676,9	53186,6	162,8
Молоко	8198,2	8839,9	10300,7	10969,0	12234,4	149,2
Яйця, за тис. шт	1206,1	1258,6	1877,3	2328,3	3047,1	252,7

* Джерело: за даними Статистичного щорічника України 2023 рік

Споживчий попит на продукцію і інфляційні процеси в економіці країни зумовило найвищі рівні цін по зернових та зернобобових у 2022 році – 6399,8 грн/т., цукрових буряків – у 2023 році – 1635 грн/т. По продукції тваринництва ціна на продукцію молока щорічно за п'ять років зросла на 10,5 % сільськогосподарських тварин (у живій масі) майна на 13%, курячих яєць на 126 %.

Динаміка цінових індексів по окремим видам продукції дозволяє створити достовірне уявлення щодо товарної структури внутрішнього ринку та тенденцій її розвитку.

Співставлення ланцюгових індексів цін на основні структуроутворюючі види аграрної продукції (табл. 2.6) з величинами приросту або зменшення питомої ваги цих товарів у структурі внутрішнього ринку агропродовольчої продукції дозволяє проаналізувати вплив цінової складової на продуктову структуру внутрішнього ринку.

Таблиця 2.6

Індекси цін основних видів аграрної продукції реалізованої підприємствами в Україні*

Вид продукції	Ланцюговий індекс цін по видах продукції, %				
	2019	2020	2021	2022	2023
Продукція рослинництва					
зернові та зернобобові культури (у вазі після доробки)	91,4	121,1	131,5	98,7	88,7
цукрові буряки (фабричні)	101,5	114,8	134,2	133,3	104,1
культури олійні	88,5	126,6	146,8	94,0	87,1
картопля	144,9	94,6	98	88,1	124,3
овочі	117	82,1	117,9	184,3	82,7
Продукція тваринництва					
сільськогосподарські тварини у живій вазі	97,8	99,1	115,7	121,2	116,4
молоко всіх видів	107,5	107,9	116,2	105,9	111,5
яйця від птиці всіх видів	76,7	102,7	139,6	122,5	130,9

* Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України

Ланцюгові індекси цін як по продукції рослинництва так і тваринництва в динаміці мають варіабельний характер. Індекси цін 100 основних видах сільськогосподарської продукції з 2023 до 2019 року по: зернових та

зернобобових зросли на 31 %, цукрових буряків на 87,9 %, олійних культур на 43,3 %, картоплі 49,9 %, овочі на 84 %, м'яса усіх видів на 50,2 %, молоко всіх видів на 49 %, яйця від птиці на 72,4 %. Таке зростання цін забезпечує формування економічного інтересу, але ціни на основні види матеріальних ресурсів, що споживаються сільським господарством досягли небувало високого рівня до цін на сільськогосподарську продукцію. Залишившись сам на сам з різко зростаючими цінами на матеріально технічні ресурси та цінами на сільськогосподарську продукцію, що не відшкодовують витрат виробництва, сільськогосподарські товаровиробники не мали іншого виходу як скорочувати виробництво.

Потрібно зазначити, що застосування еквівалентних цін стане ключем до вирішення питань розширеного відтворення та нарощування конкурентоспроможності підприємств товаровиробників.

Вартість продукції сільського господарства є одним із показників аграрного ринку та позиціювання на ньому аграрних підприємств. Коливання цін на продукцію рослинництва і тваринництва залежить від багатьох факторів. Серед яких – продуктивність полів і тварин, погодні умови для рослинництва, система утримання у тваринництві, ситуація в державі, геополітичні ризики, логістика, канали збуту тощо.

Нами проаналізовано розбіжність цін реалізації основних видів продукції аграрними підприємствами залежно від каналів її збуту (табл. 2.7).

Аналіз аграрного ринку України свідчить про його динамічність та нестабільність цін. Спостерігаючи за кількістю підприємств, які мали ціни вище середнього рівня по зернових (6-8 тис. грн/шт), то у 2023 році проти попереднього року їх чисельність по реалізації: пшениці зменшилось з 75,3 до 36%, кукурудзи з 65,4 до 40,8%. Спостерігається також зменшення кількості товаровиробників насіння соняшнику в нішах цін вище середніх (15-20 тис. грн/шт) та високих (більше 20 тис. грн/т). Ці три культури займають ключові позиції серед експертних товарів країни.

Таблиця 2.7

**Групування сільськогосподарських підприємств за середніми цінами
реалізації основних видів продукції по Україні у 2021 році**

	Кількість підприємств 2022 р.			
	одиниць	у % до загальної кількості	одиниць	у % до загальної кількості
А	1	2	3	4
Пшениця				
Підприємства з них із середньою ціною реалізації грн за 1 т	5047	100,0	3859	100,0
До 4000,0	51	1,0	392	10,1
4000,1-6000,0	1123	22,3	1863	48,3
6000,1-8000,0	3802	75,3	1388	36,0
більше 8000,0	71	1,4	216	5,6
Кукурудза				
Підприємства з них із середньою ціною реалізації грн за 1 т	3886	100,0	3283	100,0
До 4000,0	72	1,9	270	8,2
4000,1-6000,0	1183	30,4	1519	46,3
6000,1-8000,0	2543	65,4	1340	40,8
більше 8000,0	88	2,3	154	4,7
Насіння соняшнику				
Підприємства з них із середньою ціною реалізації грн за 1 т	4648	100,0	3804	100,0
До 6000,0	32	0,7	11	0,3
6000,1-10000,0	98	2,1	114	3,0
10000,1-12000,0	69	1,5	375	9,9
12000,1-15000,0	369	7,9	1952	51,3
15000,1-20000,0	3632	78,1	1220	32,1
більше 20000,0	448	9,7	132	3,4
Велика рогата худоба (у живій масі)				
Підприємства з них із середньою ціною реалізації грн за 1 т	1079	100,0	932	100,0

продовження табл 2.7

А	1	2	3	4
До 20000,0	16	1,5	23	2,5
20000,1-30000,0	128	11,9	213	22,8
30000,1-40000,0	577	53,5	518	55,6
40000,1-50000,0	306	28,3	136	14,6
більше 50000,0	52	4,8	42	4,5
Свині (у живій масі)				
Підприємства з них із середньою ціною реалізації грн за 1 т	847	100,0	702	100,0
До 20000,0	20	2,4	5	0,7
20000,1-30000,0	78	9,2	29	4,1
30000,1-40000,0	606	71,5	102	14,5
40000,1-50000,0	105	12,4	385	54,9
більше 50000,0	38	4,5	181	25,8
Молоко				
Підприємства з них із середньою ціною реалізації грн за 1 т	995	100,0	860	100,0
До 6000,0	11	1,1	7	0,8
6000,1-9000,0	255	25,6	139	16,2
9000,1-13000,0	720	72,4	703	81,7
більше 13000,0	9	0,9	11	1,3

*Джерело: Статистичний збірник Сільське господарство України – 2022.

За даними Європейської комісії у різні роки за 2017 – 2022 на нашу державу припадало до 10 % світового ринку пшениці, до 15% - кукурудзи. На соняшникову олію припадає понад 50% світового ринку. Тому зменшення обсягів реалізації за вище середніми і найвищими цінами негативно відобразилось на чистий дохід від реалізації, чистий прибуток та рівень рентабельності виробництва. Збільшення числа товаровиробників, які реалізували пшеницю, кукурудзу і насіння соняшнику за низькими і нижчесереднього рівня у 2023 році зменшило внутрішню вартість валового виробництва при подорожчанні матеріальних витрат. Основними причинами подорожчання матеріальних витрат стала цінова нееквівалентність обміну між

промисловою і сільським господарством. Крім того для пшениці, кукурудзи і насіння соняшнику як експортних культур досить важко забезпечити ефективну логістику. Тому, зернотендери купуючи їх на внутрішньому ринку зменшують ціни товаровиробників на величину ризиків логістики.

Досить складна ситуація починаючи з 2022 року склалась із цінами реалізації продукції основних видів тваринництва. Низькі ціни і нижче середнього рівня збільшують у звітному році проти попереднього кількість виробників продукції великої рогатої худоби (у живій масі) і тим самим зменшують вартість її реалізації, яка не перевищує витрат на її виробництво і збут.

Зменшення у 2022 році товаровиробників свиней (у живій вазі) із 102 тис., які реалізували свинину по ціні 40-50 тис. грн/шт. забезпечила даній продукції прибутковість і конкурентну позицію на ринку.

Національний досвід переконує, що зерновий ринок ефективно діє лише за наступних основних умов: забезпечення рентабельності виробництва зерна; дотримання рівноваги внутрішнього ринку та експортно-імпортних операцій за підтримки вітчизняного виробника та освоєння комплексно-цільових програм які стабілізують зерновий ринок [82].

Стабілізація ринку зерна в Україні значною мірою сприяла б упровадженню нових ринкових технологій а отже більш повного інвестиційного забезпечення підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Зернове господарство України як високотоварне масштабне виробництво, провідна життєзабезпечуюча аграрна галузь становить основу розвитку національного агропродовольчого ринку . У структурі посівних площ протягом тривалого періоду зерно займають майже 50 % ,що свідчить про велике значення виробництва зерна в потенціалі аграрної продукції. Головним стратегічним маркером розвитку зернопродуктового виробництва є ефективне використання біологічного і ресурсного потенціалу та формування в цьому конкурентних переваг на засадах науково-технологічної та

інноваційної діяльності, які забезпечували б виробництво конкурентоздатної продукції, гарантований дохід, окупність вкладених коштів, нагромадження вільного капіталу – джерела розширення виробництва, створенню нових робочих місць та нарахованій заробітної платні, забезпечення споживачів якісними товарами.

Для підвищення конкурентоздатності та ефективності зернового господарства слід:

- сприяти поліпшенню загальної культури землеробства (підвищити родючість ґрунтів, посилити інтенсифікацію сільськогосподарського виробництва, удосконалити систему сівозмін у зерновому виробництві, удобрення полів);

- розробити та запровадити в країні нові державні стандарти якості у відповідності із світовими стандартами;

- створити економічні та психологічні умови розробки та впровадження новітніх технологій з виробництва зерна (в тому числі генетично модифікованого промисловості);

- впроваджувати високопродуктивні сорти та гібриди зернових культур;
- вирощувати екологічно-чисту продукцію.

Україна, незважаючи на стан виробництва сільськогосподарської продукції, у тому числі зерна, вже зараз перебуває у стані фактичної конкурентної боротьби за її збут на світовому ринку. Слід активніше налагоджувати ефективні зовнішньоекономічні відносини з потенціальними партнерами – споживачами українського зерна.

Загалом покращення стану виробництва підприємств аграрного сектору має ґрунтуватись на здійсненні державою підтримки вітчизняних аграрних виробників.

Зокрема такими заходами можуть стати зниження податкового навантаження, стимулювання вироблення нових технологій, виважене регулювання ринків окремих видів аграрної продукції і запобігання різкому зниженню ціни на неї. Це дозволить стабілізувати та забезпечувати щорічне

зростання товарної продукції, Яка має попит на ринках та формувати більш ефективну їх кон'юнктуру.

Незважаючи на деякий спад виробництва Україна значну увагу приділяє зовнішній торгівлі. Експортно-імпортні операції відіграють суттєву роль в національній економіці.

Товарна структура експорту агропродовольчої продукції вказує на значну залежність держави від зовнішніх ринків збуту (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Товарна структура експорту сільськогосподарської
продукції, млн доларів США**

Продукція	Роки						2022 р. у %	
	2010	2015	2019	2020	2021	2022	2015	2021
зернові культури	2467	6057,5	9633,3	9140,7	12343,8	9108,1	150,7	73,8
овочі	119,2	97,2	184,5	168,1	196,6	102,7	105,66	52,2
живі тварини	3,6	25,6	62,5	51,5	40,9	38,8	151,6	94,9
м'ясо та їстівні субпродукти	90,2	377,7	711,9	652,1	845,5	923,7	244,6	109,2
м'ясо та молочні продукти, яйце птиці	648,8	386,5	453,9	426,5	378,5	452,1	117,0	119,4
продукція борошно меляної-круп'яної промисловості	80,8	117,9	202,1	154,5	148,3	139,4	118,2	94,0

Так, якщо експорт зернових до 2021 року мав стабільну тенденцію до зростання, то вже у 2022 році порівняно з 2021 роком він зменшився на 26,2 %. Прибутковість українського експорту зернових на зовнішніх ринках зменшилась у зв'язку з негативним впливом повномасштабної війни та її наслідків. Подальше зниження експорту зернових негативно впливає на конкурентоспроможність аграрних виробників. Подальше звуження логістичної мережі негативно впливає на репутацію України як експортера.

Позитивними аспектами для аграрної продукції України є те, що у 2022 році по м'ясу і їстівним субпродуктам та молоку, молочним продуктам, яйцям птиці, меду вдалося не тільки утримати позиції експортера, але і їх примножити. На наш погляд це зумовлено заходами лібералізації торгівлі з

країнами Євросоюзу. Але подальша несприятлива ситуація по зовнішньому ринку агропродовольчих товарів потребує розширити можливості логістики. Адже руйнування традиційних маршрутів збуту аграрної продукції здорожчує вартість товарної продукції для споживачів.

Попит на агропродовольчу продукцію в значній мірі залежить від її якісних характеристик і вартості. Тож рівень конкурентоспроможності аграрної продукції на зовнішніх ринках по-перше має відповідати стандартам якості, а по-друге забезпечувати конкурентну ціну. Для вирощування продукції агарними підприємствами та реалізації її на ринках включаючи і зовнішні Україна має достатньо родючі землі сільськогосподарського призначення на яких може формувати стале господарювання, що відповідає своїми параметрами світовому рівню. Аграрні товаровиробники використовуючи високоврожайні сорти та інноваційні технології можуть вирощувати продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам якості. Особливо це стосується зерновиробництва. Адже після 2010 року до 2021 року експорт зерна виріс в 5 раз. Тобто на українське зерно на міжнародних ринках є значний попит, а з іншого боку за довоєнний період наша держава сформувала позитивну репутацію партнера, який на відміну від конкурентів аналізує потребу та очікування споживачів.

Позиціонування товаровиробників аграрної продукції, які мають практичний досвід забезпечувати стабільне виробництво значних обсягів зернових незважаючи на погодні умови та задіювати всі чинники, що змінюють партнерство з традиційними в торгівлі державами дозволяє бути Україні потужним гравцем на міжнародному ринку.

Подальші можливості аграрних виробників у розвитку конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку будуть залежати від ряду чинників. Для того щоб формувати у споживачів на зарубіжних ринках попит на ту чи іншу групу товарів необхідно вирощувати більш продуктивні якісні сорти і гібриди, що посідають високі конкурентні позиції на зовнішніх ринках. При цьому має забезпечуватись ефективне виробництво на засадах

впровадження нововведень в техніку, технологію, організацію і управління виробництвом, удосконалюватись законодавча база за Європейськими стандартами.

Інновації в сфері виробництва мають призводити до збільшення обсягів виробництва продукції, підвищення її якості, зменшення трудомісткості, фондомісткості, зростання фондовіддачі тощо. Інновації в сфері збуту мають призводити до підвищення доходів за рахунок цін реалізації продукції, підвищення рівня ритмічності збуту, елімінування дії сезонних факторів, зміни позиції підприємства в структурі каналів ринкового розподілу продукції, удосконалення маркетингу продукції, освоєння нових товарних та ринкових ніш. Відповідно, критерій напряму інноваційної активності при оцінці ефективності інновацій доповнюється критеріями потреби в інвестиційних ресурсах та масштабу очікуваних ефектів, що дозволяє виконувати достовірну та всеохоплюючу оцінку інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрного підприємства, який, власне, і являє собою сукупність можливостей ефективного здійснення заходів, орієнтованих на прискорення та стабілізацію темпів економічного розвитку. Встановлено, що при оцінці рівня розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрного підприємства мають враховуватися напрям його спеціалізації, розміри підприємства та масштаби виробництва, а також особливості конкурентних переваг, які створюються при впровадженні інновацій. При цьому слід звернути увагу на те, що ключові конкурентні переваги лежать в ціновій площині, що обумовлюється сировинним характером більшості видів сільськогосподарської продукції, що виробляється.

Інертність аграрного виробництва, сировинний характер переважної частини сільськогосподарської продукції, традиційність технологій її виробництва суттєвою мірою обмежує набір інноваційних рішень як в сфері виробництва, так і в сфері збуту продукції. Останнє зумовлює необхідність раціоналізації вибору інноваційних рішень з огляду на специфіку діяльності підприємства, особливості формування та реалізації його економічного

потенціалу, а також характер сприйняття інноваційним рішенням щодо інвестування в економіку підприємства.

Аграрному виробництву через його специфіку органічно присутня нестабільність погоди, кон'юнктури ринку економічної ситуації, тощо яких вірогідно не уникнути. Тож їх можливо зменшити. Це завдання більш чим актуальне і головним напрямом можливості її вирішення - забезпечити сталий розвиток виробництва на основі балансу економічних, соціальних та екологічних чинників.

В умовах інтеграції України до європейського економічного простору слабкими сторонами конкурентоспроможності аграрних підприємств як на внутрішніх так і особливо не зовнішніх ринках. Це руйнування накопленої за десятиріччя агропромислової інфраструктури.

Інтенсифікація виробництва, непередбачувані і нестабільні погодні умови, військові дії на значних територіях, новітні технології, які витіснили органічні складові як у вирощуванні так і у виробництві продукції загострюють проблему її якості для споживалася. Це тенденція характерна і для розвинених країн. Тому в основу їх законодавства.. Як загальний принцип було покладено НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point). Згідно угоди про асоціацію України та ЄС. Зазначена система охоплює сукупність інститутів захисту довкілля, прав споживачів технічного регулювання харчових і нехарчових товарів.

Запропонована система спрямована на мінімізацію ризиків на всіх стадіях організації виробництва і постачання на ринок включаючи і міжнародної якісної продукції.

Основним загрозами конкурентоспроможності продукції аграрних товаровиробників є продовження повномасштабної війни РФ проти України та бойові дії на її території. Вони забруднюють ґрунти, знижують їх родючість, що в майбутньому після її завершення відіб'ється на зниженні якості продукції.

Значною загрозою конкурентоспроможності продукції є інфляційні

процеси в економіці країни та девальвація гривні в процесі рецесії економіки, яка працюватиме на військово промисловий комплекс.

Аграрні підприємства повинні мати фінансову стійкість та підтримуватись державою щодо виробництва продукції привабливої для споживачів. Тож стан конкурентоспроможності аграрної продукції на сучасному ринку можна подати за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий потенціал родючості земель сільськогосподарського призначення сільськогосподарської продукції Значний досвід товаровиробництва продукції Завоювання на зовнішньому ринку доброї репутації Великі партії експорту для національної економіки Попит на продукцію українських товаровиробників Великі обсяги виробництва і продажів	Неузгодженість інституцій нормативно-правових актів Застарілі інструменти ідентифікації продукції Відсутність інтегрованої системи контролю якості Порівняно низька якість Руйнування інфраструктури внаслідок війни Високий рівень міграції населення
Можливості	Загрози
Використання більш продуктивних та якісних сортів, гібридів Вдосконалення законодавства до вимог ЄС Впровадження інновацій Виробництво нових видів продукції яка користується попитом споживчів на ринку Використання кваліфікованих менеджерів	Продовження повномасштабної війни Знищення логістики Підвищення вартості виробництва внаслідок рецесії в національній економіці Неможливість здійснювати нововведення через брак капіталовкладень та інвестицій Зміни в податковій політиці Зростання курсу євро та долара

** Джерело: сформовано автором*

В залежності від специфіки дії структуроутворюючих факторів формування визначених кон'юнктурних характеристик, а також швидкості та ступеню їх впливу на продуктову структуру даного ринку, ми пропонуємо класифікувати їх у спосіб, проілюстрований на рис. 2.3, тобто шляхом виділення активних та пасивних факторів формування кон'юнктури.

Формування кон'юнктури на агропродовольчу продукцію зумовлюється дією: п'яти активних факторів формування попиту, а саме, цінових (рівня цін



Рис. 2.3. Фактори кон'юнктури ринку продукції аграрних підприємств

* Джерело: розроблено автором

на окремі види продукції та структури витрат кінцевих споживачів, зокрема, питомої ваги витрат на харчування в структурі використання доходів населення), структурного (досягнутих норм споживання окремих видів продукції кінцевими споживачами), об'ємних (динаміки чисельності населення, як основного споживача агропродовольчої продукції, та динаміки потреб харчової та переробної промисловості у сировині); трьох активних факторів формування пропозиції, до складу яких відносяться, знов-таки, ціновий фактор, а саме, динаміка цін продукції, що розподіляється на внутрішньому ринку агропродовольчої продукції, ефективність внутрішньої переробки сільськогосподарської сировини для реалізації на внутрішньому ринку, а також динаміка обсягів імпорту сільськогосподарської сировини для її переробки всередині країни та тенденції його державного регулювання; двох

пасивних факторів, а саме, змін в рівні доходів населення та ефективності внутрішнього виробництва сільськогосподарської сировини.

Розрахунки показали, що рівень відповідності обсягів пропозиції продукції аграрних підприємств раціональним нормам споживання основних видів агропродовольчої продукції, наразі є задовільним, а по зерну та продуктам його переробки навіть перевищує потреби для внутрішнього споживання у 2,9 рази (рис. 2.4).

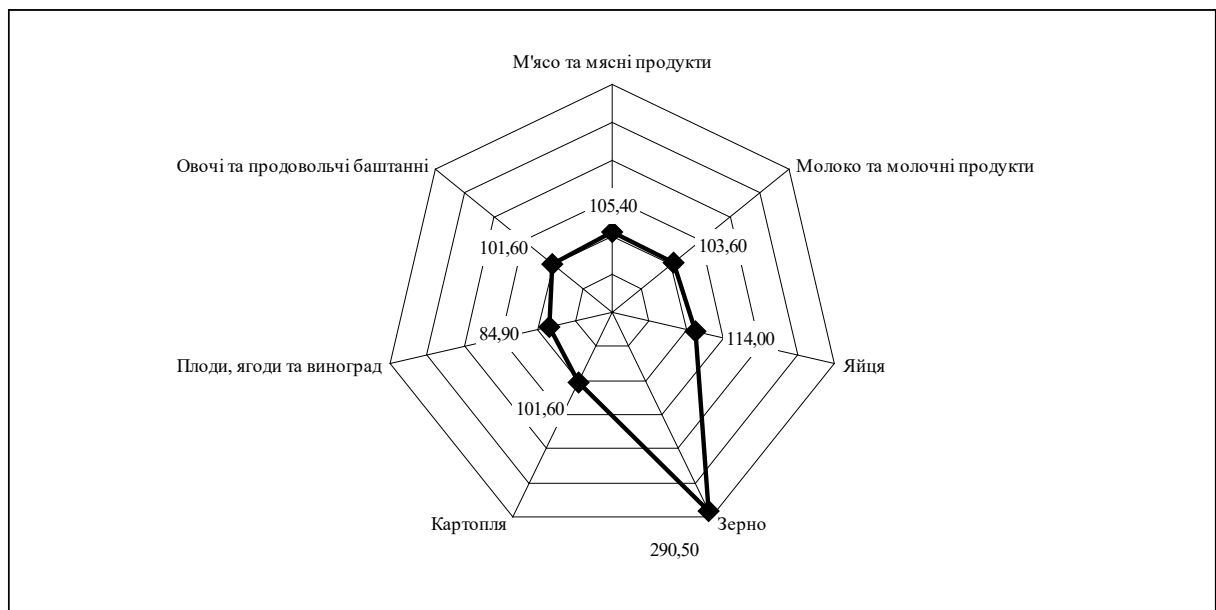


Рис. 2.4. Оцінка відповідності обсягів пропозиції продукції аграрних підприємств раціональним нормам споживання в 2023 р.

** Джерело: розраховано автором*

Щодо пропозиції несенню тих видів продукції що належать до плодоягідної та овочевої групи, а також до групи м'ясо і м'ясні продукти то вона розглядається як незадовільна. Надто низькими є показники що характеризують раціональні норми споживання.

При цьому фізична наявність необхідних обсягів сформованої пропозиції продукції аграрних підприємств не означає її повної продовольчої безпеки з одного боку оцінивши сучасний стан продовольчої безпеки, можна використати низку позитивних характеристик, а саме: формування ринкової

інфраструктури (система оптових продовольчих ринків і маркетингової інформації); зростання рівня доходів населення; підвищення самозабезпечення населення продуктами харчування внаслідок збільшення розмірів особистих господарств та дачних ділянок. З іншого виявлено й негативні характеристики, зокрема: зниження купівельної спроможності населення; недосконале державне регулювання зовнішньої торгівлі продовольством; відсутність умов для стабільного функціонування ринку продовольства; не створено умов для стабільного збільшення обсягів виробництва основних видів сільськогосподарської продукції, в тому числі й картоплі, збільшенням цін на сільськогосподарську продукцію, що виробляється в регіоні, до рівня імпорتنих цін; зменшенням регіональних запасів, диспаритетом цін на сільськогосподарську сировину, готову продукцію, а також промислові товари, які є основними елементами витрат при виробництві та переробці сільськогосподарської продукції; монополізація каналів комерційними перекупниками.

2.2. Аналіз впливу фінансово - інвестиційної складової на потенціал господарювання аграрних підприємств

Експерти обумовлюють таке зростання підвищенням глобального попиту на продовольство та обмеженістю орних земель через зміни клімату. Крім того, загальна вартість активів аграрного сектору країни у 2024 р. постала на рівні 4220 млрд. дол., це на 5,1% більше у порівнянні з попереднім періодом [3]. Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в США у 2023 р. склав 5390 млрд. дол, що на 227 млрд. дол. більше за попередній рік. Частка інвестицій в аграрний сектор в загальному обсязі склала 0,01%, при цьому основними країнами-інвесторами виступають Нідерланди, Японія, Канада, Німеччина [4].

Аналіз досліджень [63, 64, 65] дозволив виділити пріоритетні напрямки інвестування в аграрному секторі США, які у більшості ґрунтуються на сучасних пріоритетах сталого розвитку та екологічної відповідальності:

- придбання сільськогосподарських угідь викликає найбільший інтерес у інституційних інвесторів, оскільки земельні активи розглядаються останніми як засіб збереження капіталу при інфляції.
- розвиток цифрового сільського господарства (змінна норма внесення добрив, системи автоматизованого зрошення, моніторинг стану посівів);
- розвиток біотехнологій і генетики в контексті глобальних кліматичних змін з метою забезпечення стабільних врожаїв;
- вертикальне фермерство та технології контролюваного середовища, що передбачають розміщення виробничих потужностей ближче до кінцевого споживача;
- регенеративне землеробство, що передбачає трансформацію традиційних ферм у сталі агровиробничі системи.

Згідно з дослідженням світового банку ВВП Польщі у 2023 р. сягнув 809,2 млрд. дол., при цьому частка аграрного сектору при його формуванні на рівні 0,02 %. За даними Національного банку Польщі, загальний обсяг іноземних інвестицій в економіку країни у 2023 р. склав 31,7 млрд. дол, що на 10,1 млрд. дол. менше ніж у попередньому році. Найбільші інвестиційні потоки надійшли з Нідерландів, Великої Британії, Ірландії та Німеччини. Зазначені країни разом забезпечили приблизно 68% чистих іноземних інвестицій, що надійшли до Польщі у 2023 р. [66].

Польща активно впроваджує стратегічний план спільної аграрної політики ЄС на 2023–2027 рр., який передбачає загальні інвестиції в розмірі 25,1 млрд. євро. Ці кошти країна спрямовує на підтримку сільськогосподарських підприємств, розвиток інфраструктури, енергоефективність та впровадження інноваційних технологій [67]. Крім того, польський аграрний сектор демонструє значний експортний потенціал, зокрема у 2024 рр. експорт агропродовольчої продукції в країні досяг

рекордних 53,5 млрд. євро, що свідчить про зростаючий попит на польську продукцію на міжнародних ринках [68].

Польща залишається привабливою для іноземних інвесторів завдяки стабільній економіці, членству в ЄС та сприятливому інвестиційному клімату. Країна активно впроваджує стратегії, спрямовані на залучення інвестицій у аграрний сектор, зокрема через фінансування досліджень та розробок у аграрному секторі, покращення логістичних та транспортних мереж для ефективного розповсюдження продукції та підготовку кваліфікованих кадрів для роботи в сучасному аграрному виробництві.

Аграрний сектор іншої країни Європейського Союзу, Німеччини, у 2023 р. продемонстрував стійке зростання інвестиційної привабливості. Дослідження постерігалось залучення значних обсягів фінансування з боку держави та приватних інвесторів. Загальний обсяг інвестицій у сільське господарство країни склав приблизно 34,3 млрд. євро в рамках Спільної аграрної політики до 2027 р., з яких 2 млрд. євро спрямовано на заходи підтримки інвестицій в сільській місцевості, інфраструктурні проєкти, органічне землеробство та молодих фермерів, 2,4 млрд. євро виділено на розвиток органічного сільського господарства [10, 11].

Аграрний сектор Румунії протягом останніх років зазнав значного розвитку завдяки масштабним інвестиціям, спрямованим на модернізацію сільського господарства, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку сільських територій. Загальний обсяг фінансування аграрного сектору Румунії в рамках САП становить 15,83 млрд. євро, з них 9,78 млрд. євро спрямовано на прямі виплати та секторні інтервенції, 5,87 млрд. євро виділено на розвиток сільських територій [12]. Крім того, окремо у рамках національної румунської програми INVESTALIM (2023-2026 рр.) передбачено інвестування обсягом 1,1 млрд. євро в фермерські господарства та переробні підприємства, та 600 млн. євро для модернізації харчової промисловості країни [73]. Загалом, інвестиційна політика в аграрному секторі Румунії спрямована на комплексний розвиток сільського

господарства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

В таблиці 2.10 представлено узагальнення інвестиційних політик аналізованих країн.

Таблиця 2.10

Особливості інвестування в аграрний сектор в зарубіжних країнах

Країна	Інвестори	Основні напрями інвестування	Особливості інвестиційної політики
США	Канада, Нідерланди, Японія	Сільськогосподарські угіддя, цифрове землеробство, біотехнології, вертикальні ферми, регенеративне землеробство	Ліберальна модель, акцент на приватні інвестиції, технологічна модернізація, диверсифікація портфеля
Польща	Німеччина, Нідерланди, Франція	Технічна модернізація ферм, переробка продукції, органічне землеробство	Активне залучення коштів ЄС, державна підтримка модернізації та сталого розвитку
Німеччина	Нідерланди, Франція, Швейцарія	Біоекономіка, цифрові технології, сталий розвиток, підтримка сімейних ферм	Чітка екологічна орієнтація, програми «Зеленої угоди», сильна роль уряду в координації
Румунія	Німеччина, Італія, Австрія	Модернізація агропідприємств, зрошення, молоді фермери, харчова та переробна промисловість	Широка підтримка з боку ЄС, стратегічне планування на 2023–2027 рр., орієнтація на внутрішнє виробництво та продовольчу безпеку

* Джерело: узагальнено автором

Дослідження тенденції та особливостей інвестиційної політики в аграрному секторі аналізованих країн дозволило виділити низку спільних рис та стратегічних орієнтирів:

- спостерігається стабільне зростання обсягів прямих іноземних інвестицій в аграрний сектор, це свідчить про привабливість сільського господарства для капіталовкладень;
- інвестування дедалі більше спрямовується на розширення виробничих площ на впровадження цифрового землеробства, біотехнології, сталої та екологічно безпечної агропрактики, вертикального фермерства;

- виявлено тенденцію до інтеграції екологічної складової в аграрну політику країн.

Вважаємо, що досвід інвестування в аграрний сектор аналізованих країн може стати корисним для України з огляду на наш значний аграрний потенціал. Передусім, доцільно перейняти практики стимулювання технологічного оновлення аграрного виробництва через інвестиції у цифрові рішення та сталу аграрну інфраструктуру. На часі є впровадження механізмів державно-приватного партнерства, спрямованих на модернізацію агросектору, підтримку молодих фермерів і розвиток логістики. Україна після вступу в ЄС може використати досвід Польщі та Румунії в залученні коштів чи міжнародних донорів та створенні сприятливого регуляторного середовища для інвесторів. А формування стабільної та прозорої інституційної бази, орієнтованої на сталий розвиток, забезпечить довгострокову інвестиційну привабливість українського аграрного сектору.

Беручи до уваги дослід країн щодо залучення інвестицій в аграрний сектор та результати досліджень [73-75] нами сформовано механізм залучення інвестицій в аграрний сектор України (рис. 2.5).

Запропонований механізм залучення інвестицій в аграрний сектор України являє собою цілісну систему регуляторних, фінансових, інституційних та організаційно-економічних заходів, спрямованих на активізацію інвестиційної діяльності з метою забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського виробництва.

Метою механізму виступає формування сприятливого інвестиційного клімату в аграрній сфері, модернізація виробничих потужностей, впровадження інноваційних аграрних технологій, розвиток інфраструктури та інтеграція національного аграрного виробництва в глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Функціонування механізму ґрунтується принципах:

- прозорості через створення зрозумілої та передбачуваної нормативноправової бази;

- інституційної стабільності через забезпечення гарантій захисту прав інвесторів з боку держави;



Рис. 2.5. Механізм залучення інвестицій в аграрний сектор України

** Джерело: авторська розробка*

- інституційної стабільності через забезпечення гарантій захисту прав інвесторів з боку держави;
- партнерства через налагодження ефективної взаємодії між органами державної влади, приватним сектором та міжнародними фінансовими інституціями;
- інноваційності через орієнтацію на інвестування в новітні технології агровиробництва;

- сталості через обов'язкове дотримання екологічних стандартів та принципів раціонального природокористування.

Механізм залучення інвестицій містить у собі наступні складові:

- нормативно-правове забезпечення, що передбачає прийняття ефективного законодавства щодо захисту інвестицій, спрощення дозвільних процедур, удосконалення земельних відносин;
- фінансово-кредитна підтримка, яка полягає в наданні інвестиційних пільг, державних гарантій на кредити, розвитку механізмів агрострахування;
- інфраструктурна підтримка, що охоплює розвиток агропромислових кластерів, транспортної, логістичної, енергетичної та зрошувальної інфраструктури;
- інституційне забезпечення, яке передбачає створення спеціалізованих інституцій з підтримки інвесторів;
- міжнародне співробітництво, що забезпечує доступ до фінансування міжнародних організацій та передбачає адаптацію українського аграрного законодавства до європейських та світових стандартів.

На нашу думку, практична реалізацій обґрунтованого механізму сприятиме зростанню обсягів внутрішніх та зовнішніх інвестицій в аграрну сферу, модернізації матеріально-технічної бази сільського господарства, підвищенню врожайності, ефективності використання земельних ресурсів, створенню нових робочих місць у сільських регіонах, зміцненню експортного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності національного аграрного виробництва на світовому ринку.

Український аграрний сектор, незважаючи на виклики воєнного часу, зберігає свої стратегічні позиції та виступає генератором валового внутрішнього продукту, активним споживачем продукції суміжних галузей та рушійною силою регіонального розвитку. Досвід країн з розвиненою економікою, зокрема США, Польщі, Німеччини та Румунії, підтвердив, що аграрна галузь набуває все більшого інвестиційного значення у контексті глобальних геополітичних та кліматичних тенденцій. Обсяги інвестицій в

сільське господарство зростають, зокрема за рахунок розвитку біоекономіки, цифрових технологій, регенеративного землеробства, вертикального фермерства та підвищення енергоефективності. Спільною рисою інвестиційних політик розвинутих країн визначено стратегічну орієнтацію на стале агровиробництво, активну державну підтримку, участь у реалізації світових політик та залучення приватного капіталу для модернізації виробничих потужностей. На основі цього та результатів досліджень вчених, обґрунтовано механізм залучення інвестицій в аграрний сектор України, який ґрунтується на принципах прозорості, інституційної стабільності, партнерства, інноваційності та сталості, функціонує в рамках складових: нормативно-правового забезпечення, фінансово-кредитної та інфраструктурної підтримки, інституційного забезпечення та міжнародне співробітництво. Його практична реалізація сприятиме зростанню обсягів інвестування в аграрний сектор, модернізації матеріально-технічної бази аграрієв, підвищенню врожайності, ефективності використання земельних ресурсів, створенню нових робочих місць у сільських регіонах, зміцненню експортного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності національного аграрного виробництва на світовому ринку.

Дослідження операторів аграрного ринку дозволило зробити висновки, що наразі крупні агрохолдинги, які в переважній більшості мають іноземні інвестиції, самостійно будують свої системи виробничого управління. На відмінну від останніх, вітчизняні сільськогосподарські підприємства лише в 510 % використовують інновації, які обмежуються трекінгом техніки та контролем за використанням палива, електронними картами і журналами обліку, супутниковими моніторингами полів, системами управління поливами, автопілотування та диференційованого внесення хімії для сільгосптехніки, виведення нових сортів та порід тощо.

Але навіть вказані новітні технології, які мають лише покращувальний характер, не використовуються системно та повномасштабно, що повністю

нівелює бізнес-завдання отримання необхідних економічних результатів та формування конкурентних переваг для інвестиційної привабливості, загалом.

Причинами темпів зростання інвестицій у сільське господарство можна вважати, в першу чергу, ті, що зумовлюють сприятливу для аграрної галузі, у порівнянні з харчовою промисловістю, так звану фазу циклу Саймона Кузнеця. Вона почалась у 2010 р., коли через нестачу сировинної продукції виробничі можливості харчової промисловості були недовикористаними. Одночасно швидке зростання експорту аграрної продукції, викликали потреби в швидкому нарощуванні її обсягів. Так, на 1 грн капітальних інвестицій у 2019 р. спрямовувалось 3,38 грн у сільське господарство.

Також вважаємо за необхідне проаналізувати поточний стан капітальних інвестицій в підприємства аграрного сектору, що дасть змогу виявити основні проблеми та можливості для залучення додаткових ресурсів, необхідних для розвитку конкурентного потенціалу підприємств (табл. 2.11).

Впродовж 2021–2023 рр. динаміка капітальних інвестицій в підприємства аграрного сектору України була нестабільною: після падіння у 2022 р., спричиненого війною, у 2023 р. спостерігається часткове відновлення. Дослідження обсягу капітальних інвестицій у аграрні підприємства показало, найбільші обсяги інвестицій зосереджені в середніх підприємствах, у той же час малі та мікропідприємства демонструють стабільне зростання інвестиційної активності, що свідчить про поступове посилення їх потенціалу.

Попри складні макроекономічні умови та військові ризики, агропідприємства активно інвестують у розвиток основних засобів, оновлення технічного парку, модернізацію виробництва та розширення діяльності. Основний акцент припадає на рослинництво та тваринництво, що залишається ключовими напрямками аграрного бізнесу в Україні. Розподіл капітальних інвестицій в аграрному секторі в матеріальні та нематеріальні активи представлений в таблиці 2.12.

Тож розподіл капітальних інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи аграрних підприємств протягом 2021–2023 рр. продемонстрував

Таблиця 2.11

**Вплив інвестицій на потенціал аграрних підприємства за критеріями
розміру земель**

Показники	Роки	Підприємства				
		Усього	В тому числі			З них мікро
			великі	середні	малі	
Кількість підприємств , од.	2021	39301	601	8073	30627	3593
	2022	29631	493	6821	22317	1720
	2023	29991	498	6770	22623	1498
Площа сільськогосподарських угідь, тис. га.	2021	20822,8	5273,8	12464,5	3084,5	20,1
	2022	17274,4	4331,8	10440,4	2502,2	11,5
	2023	17279,7	4386,7	10342	2258	10,3
Капітальні інвестиції в сільське господарство, млн. грн.	2021	68021,4	10763,0	35067,5	22190,9	1506,0
	2022	49550	9041,7	2416,9	16339,4	2425,4
	2023	63582,2	13705,1	32878,9	18998,2	3173,3
Капітальні інвестиції в середньому на одне підприємство, тис. грн.	2021	1730,8	17908,5	4343,8	724,6	419,1
	2022	1672,2	18340,2	354,3	732,2	1410,1
	2023	2120,0	27520,3	4856,6	839,8	2118,4
Капітальні інвестиції в середньому на один га сільгосп угідь, тис. грн.	2021	3,27	2,04	2,81	7,19	74,93
	2022	2,87	2,09	0,23	6,53	210,90
	2023	3,68	3,12	3,18	8,41	308,09

* Джерело: розроблено за Статистичними щорічниками України

беззаперечну орієнтацію на оновлення виробничої бази та технічну модернізацію в рамках розвитку їх конкурентного потенціалу. За результатами досліджень суб'єкти інвестиційної діяльності поділяють на дві групи:

- такі, що здійснюють інвестиції як у основні фонди, так і у нематеріальні активи. До цієї групи належить держава, підприємства та організації, іноземні інвестори. Інвестиційні ресурси першої групи гіпотетично спрямовуються у суспільне виробництво і є джерелом зростання виробництва доданої вартості. Для даної групи інвесторів не спостерігається певна закономірність стосовно зменшення чи збільшення питомої ваги капіталовкладень в основні фонди у загальному обсязі капіталовкладень;

- такі, що здійснюють інвестиції переважно в основні фонди. До цієї групи належать: населення, фінансово-кредитні установи, інвестиційні фонди.

Для даної групи спостерігається поступове зменшення питомої ваги капіталовкладень у основні фонди у загальному обсязі капіталовкладень *крім населення). Вочевидь саме для зазначеної групи інвесторів властиве намагання капіталізувати вільні фінансові ресурси за допомогою вкладень у нерухомість.

Таблиця 2.12

Розподіл інвестицій в матеріальні та нематеріальні активи аграрних підприємств, 2021-2023 рр.

Капітальні інвестиції	Роки	Підприємства за розміром				
		Усього, тис. грн.	великі, тис. грн.	середні, тис. грн.	малі, тис. грн.	з них мікро, тис. грн.
Капітальні інвестицій у матеріальні активи, у т.ч.:	2021	68259098	9870602	35797547	22590949	1703804
	2022	50273867	8508638	25224497	16540732	2708647
	2023	63325702	13736710	30444401	19144591	3411355
землю	2021	180552	32235	120087	28230	1411
	2022	60015	24815	33599	1601	275
	2023	112495	42916	66151	3428	101
існуючі будівлі та споруди	2021	1084033	158901	593324	331808	9680
	2022	422377	115066	225352	81959	12666
	2023	587446	90619	379680	117147	13345
будівництво та перебудову будівель	2021	12790957	2346341	7698101	2746515	299651
	2022	9486603	1843001	5726967	1916635	144110
	2023	12502988	2844133	7066138	2592717	367001
машини та обладнання	2021	47802589	5320567	23508202	18973820	1330009
	2022	34446342	4419205	15882079	14145058	2491933
	2023	42093228	6781870	19315107	15996251	2975944
Капітальні інвестицій у нематеріальні активи, у т.ч.	2021	1707202	892353	607457	207392	11619
	2022	1081826	533049	360818	187959	38811
	2023	1824925	913700	624908	286317	82179
концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	2021	9873	2606	6635	632	37
	2022	1402	1	932	469	117
	2023	25570	10	24868	692	139
придбання програмного забезпечення	2021	105664	58239	32292	15133	3201
	2022	67057	22258	21121	23678	7426
	2023	100936	42479	20521	37936	13912

* Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

При цьому, основна частина інвестицій спрямована у матеріальні активи, зокрема, у машини та обладнання, на які в 2023 р. припадало понад 66% усіх капітальних вкладень, що свідчить про активне технічне

переоснащення, автоматизацію та енергоефективність, що безпосередньо впливає на підвищення продуктивності та якості аграрної продукції. Показово, що інвестиції у будівництво та перебудову виробничих приміщень залишаються на рівні понад 12,5 млрд. грн. у 2023 р., особливо серед середніх та малих підприємств, що вказує на прагнення до інфраструктурного оновлення.

Хоча інвестиції в нематеріальні активи залишаються відносно низькими, вони поступово зростають, особливо серед малих і мікропідприємств. Найбільшу частку тут займає придбання програмного забезпечення, що свідчить про аспекти цифрової трансформації в розвитку конкурентного потенціалу. Зростання інтересу до ІТ-рішень, інноваційного менеджменту та реєстрації прав інтелектуальної власності свідчить про усвідомлення підприємствами необхідності зміцнення нематеріального конкурентного ресурсу.

Представлений вище аналіз капітальних інвестицій та їх розподіл по матеріальним та нематеріальним активам дозволив виявити низку проблем, які стримують розвиток конкурентного потенціалу аграрних підприємств:

по-перше, спостерігалось загальне зниження інвестиційної активності в 2022 р., що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення, варто додати, що прифронтові регіони зазнали різкого та невідновленого спаду [10]; по-друге, інвестиції розподіляються нерівномірно між підприємствами різного розміру, точніше великі агропідприємства акумулюють більшу частину інвестицій, а малі та мікропідприємства мають обмежений доступ до капіталу, що обмежує їх конкурентний потенціал; по-третє, наявний низький рівень інвестування в нематеріальні активи, які формують довгострокову конкурентоспроможність підприємств, їх частка в структурі капітальних інвестицій залишається на рівні 2–3% упродовж аналізованих років; по-четверте, спостерігається домінування інвестицій в машини та обладнання, яке не супроводжується належною модернізацією інфраструктури, зберігання, логістики та цифрових рішень; по-п'яте, відсутні довгострокові інвестиційні

стратегій, що призводить до ситуативного фінансування та не забезпечує розвиток конкурентного потенціалу аграрних підприємств.

Дослідження операторів аграрного ринку дозволило зробити висновки, що наразі крупні агрохолдинги, які в переважній більшості мають іноземні інвестиції, самостійно будують свої системи виробничого управління. На відмінну від останніх, вітчизняні сільськогосподарські підприємства лише в 510 % використовують інновації, які обмежуються трекінгом техніки та контролем за використанням палива, електронними картами і журналами обліку, супутниковими моніторингами полів, системами управління поливами, автопілотування та диференційованого внесення хімії для сільгосптехніки, виведення нових сортів та порід тощо.

Але навіть вказані новітні технології, які мають лише покращувальний характер, не використовуються системно та повномасштабно, що повністю нівелює бізнес-завдання отримання необхідних економічних результатів та формування конкурентних переваг для інвестиційної привабливості, загалом.

Аналіз динаміки капітальних інвестицій показав нестабільність обсягів фінансування, особливо в умовах економічних викликів воєнного часу.

Спостерігається нерівномірність розподілу між підприємствами різного розміру, оскільки великі агропідприємства забирають більшу частину інвестицій, при цьому малі та мікропідприємства мають обмежений доступ до капіталу, що обмежує можливість розвитку їх конкурентного потенціалу. Це обумовлює потребу в більш дієвій підтримці малого бізнесу. Дослідження дозволило виявити частку інвестицій в нематеріальні активи, зокрема програмне забезпечення, торговельні марки, патенти, що свідчить про недооцінку інноваційної складової конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Таким чином, для забезпечення розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств необхідно впровадити комплекс заходів, який ґрунтується на вдосконаленні інституційної бази, розвитку партнерств, стимулюванні інновацій, інтелектуального розвитку та підтримці малого бізнесу.

Малі та середні аграрні підприємства практично не отримують іноземних коштів. Для них важливою умовою функціонування є наявність факту перевищення доходів порівняно з витратами, що дозволить виділяти частину коштів на інвестиції. Такі системи формуються у державах Організації економічного співробітництва і розвитку, за винятком України, де маса продукції у цінах світових ринків не перевищує, а навпаки, менша за витрати ресурсів у відповідних світових цінах.

Національні експортери просувають сільськогосподарську продукцію і продовольство на світових ринках за демпінговими цінами, а фінансову вигоду отримують завдяки низькій орендній платі за землю, оплаті праці та цінам закупівлі продукції у малих і середніх товаровиробників. Тому вітчизняним суб'єктам аграрного бізнесу слід сподіватися не на іноземні інвестиції, а на сприятливу державну підтримку. При чому слід відзначити, що така практика поширена в багатьох країнах світу, зокрема, країнах ЄС. Міністерством економічного розвитку і торгівлі затверджено перелік найменувань сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва, за купівлю якої передбачені державні компенсації 20 % від її вартості.

Таке рішення сприятиме відновленню і збільшенню виробництва українськими машинобудівними заводами, адже така компенсація можлива лише за умови купівлі техніки виробництва Харківського тракторного заводу, «Південмашу», Хорольського ковальсько-механічного заводу, Карлівського машинобудівного заводу, Херсонського машинобудівного заводу тощо. Однак, базовою умовою отримання компенсації є 100 % оплата за техніку через державні банки.

Доведено, що саме результативність основної виробничо-комерційної діяльності та фінансово-економічний стан є базовими критеріями для використання суб'єктами аграрного бізнесу, крім холдингового типу, певних стратегій розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу. Це спричинено тим, що вони провадять свої виробничі цикли і мають можливість запровадження будь-яких інновацій у виробництво лише за рахунок само

інвестування. Таким чином, обсяги їх інвестиційного фонду являють собою власну отриману масу чистого прибутку, що є стає основою подальшого виробничого циклу, фінансовим інструментом пристосування новітніх управлінських прийом господарювання, важелем отримання конкурентних переваг на ринку й перспективним напрямом розширеного відтворення в аграрному виробництві, загалом.

Важливою характеристикою інвестиційної поведінки є обсяг інвестицій з різних джерел (табл 2.13).

Таблиця 2.13

Джерела інвестиційних ресурсів в сільському господарстві України, млн грн

Рік	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів							
		власних		вітчизняних інвесторів		іноземних інвесторів		інших джерел	
		усього	від загальної суми, %	усього	від загальної суми, %	усього	від загальної суми, %	усього	від загальної суми, %
2007	1757,1	1399,3	79,6	7,7	0,4	133,1	7,6	217,0	12,3
2008	1971,4	1654,0	83,9	55,8	2,8	58,5	3,0	203,1	10,3
2009	3013,8	2141,8	71,1	45,5	1,5	264,1	8,8	562,4	18,7
2010	3059,8	2148,4	70,2	93,0	3,0	130,0	4,2	688,4	22,5
2011	4534,6	3501,5	77,2	63,4	1,4	112,4	2,5	857,3	18,9
2012	5751,6	5045,4	87,7	28,1	0,5	157,9	2,7	520,2	9,0
2013	6160,0	5211,4	84,6	114,4	1,9	176,2	2,9	658,0	10,7
2014	10821,0	7969,7	73,7	144,8	1,3	321,8	3,0	2384,7	22,0
2015	11994,2	7264,0	60,6	336,9	2,8	115,4	1,0	4277,9	35,7
2016	7949,9	5169,4	65,0	127,0	1,6	1512,9	19,0	1140,6	14,3
2017	8045,5	4775,2	59,4	87,0	1,1	2411,4	30,0	771,9	9,6
2018	14333,9	7585,6	52,9	149,2	1,0	56,9	0,4	6542,2	45,6
2019	11480,6	7335,9	63,9	224,3	2,0	994,8	8,7	2925,6	25,5
2020	9562,6	6973,4	72,9	24,7	0,3	1253,2	13,1	1311,3	13,7
2021	7695,9	6540,3	85,0	344,1	4,5	138,7	1,8	672,8	8,7
2022	13813,7	13427,0	97,2	55,1	0,4	58,6	0,4	273,0	2,0
2023	16877,2	16556,5	98,1	33,7	0,2	50,6	0,3	236,3	1,4

У всіх випадках коливання питомої ваги окремих джерел фінансування капіталовкладень не змінюється під впливом випадкових чинників. Можна вважати, що в період, що розглядається відсутні структурні зрушення у

співвідношенні джерел фінансування вітчизняних інвесторів. Щодо іноземних інвесторів, то прояви зміни структури інвестування проявляються в окремі роки наведеної динаміки. Основним джерелом інвестування товарних виробників є власні джерела, які у 2023 році досягли 98,1 % від загального обсягу капітальних вкладень. Інвестиційна поведінка вітчизняних та іноземних інвесторів, згідно аналізу, є нейтральною або адаптованою, причому характер інвестиційної поведінки є однаковим для всіх агентів. За здатністю до змін інвестиційна поведінка суб'єктів інвестиційної діяльності є швидше сталою ніж волатильною, оскільки у протилежному випадку коливання структурного співвідношення джерел фінансування капіталовкладень мали б більше виразний характер.

Загалом, можна простежити тенденції до збільшення обсягів іноземних інвестицій, однак, по-перше, їх розміри та темпи зростання залучення не в повній мірі відповідають потребам агропромислового виробництва. А подруге, вони є можливими лише у практиці великих аграрних підприємств холдингового типу.

Найбільшим пріоритом володіють і одночасно прибутковішими сферами для залучення іноземного інвестування діяльності. Зокрема, й інноваційної, є:

- формування інфраструктурного забезпечення щодо реалізації продукції агропромислового виробництва;
- надання виробничих та збутових послуг сільськогосподарським та іншим суб'єктам агропромислового виробництва;
- запровадження високо продуктивних та інноваційних технологій по вирощуванню сільськогосподарських культур та утриманню поголів'я галузі тваринництва;
- органічне землеробство;
- оновлення та можливості модернізації на основі новітніх та інноваційних технологій, в першу чергу, підприємств агропродовольчої

промисловості, а також тих суб'єктів бізнесу, що займаються процесами заготівлі та зберігання сільськогосподарської продукції;

- створення виробничих потужностей та агросировинної бази для виробництва допоміжної продукції;

- розвиток технологій машинобудування та виробництво устаткування для м'ясомолочної, масложирової, борошномельної, круп'яної та хлібопекарської промисловостей;

- налагодження виробництва ефективних хімічних засобів захисту рослин і препаратів для ветеринарної медицини.

Аграрна політика в середньостроковій перспективі має бути спрямованою на сталий розвиток агропромислового виробництва на засадах запровадження інноваційної діяльності суб'єктами аграрного бізнесу. А також через забезпечення агропродовольчої безпеки країни, затвердження повноцінного функціонування ринку землі, розвитку ринкової інфраструктури аграрного ринку, нарощення експортного потенціалу в аграрній сфері, застосування узгоджених положень з нормами СОТ та, зокрема, дієвих механізмів захисту вітчизняного аграрного ринку, формування умов для повноцінного розвитку сільських територій, які є невідемними територіальними базисами аграрного виробництва, загалом.

В умовах зменшення обсягів внутрішніх капіталовкладень та відсутності дієвих механізмів нагромадження та використання внутрішніх інвестиційних ресурсів, логічними є висновки щодо необхідності активізації інвестиційних процесів в аграрному бізнесі через використання зовнішніх інвестиційних джерел. Однак вони поки що не відіграють вирішальної ролі і у розвитку вітчизняного аграрного виробництва.

В інвестиційному забезпеченні діяльності, зокрема, й інноваційної, сформувались негативні взаємозалежності. Недоінвестування фінансовими ресурсами посилює спад аграрного виробництва, що призводить до зниження інвестиційної привабливості та можливостей господарюючих суб'єктів і держави. Такі тенденції повністю підтверджуються щорічними скороченнями

обсягів централізованого і децентралізованого інвестиційного фінансування та капіталовкладень.

Актуальними проблемами реалізації результативної інвестиційної політики є також можливості технічної модернізації аграрного виробництва. Однак за умов поліпшення загальної ринкової ситуації у сільському господарстві існуючий рівень техніко-технологічного оснащення аграрних підприємств поступово погіршується. Щороку кількість техніки, необхідної для виконання, як основних, так і інноваційних, технологічних операцій, поступово зменшується. Питома вага функціонуючої техніки, яка відпрацювала виробничий фізичний ресурс, постійно збільшується. У зв'язку з постійним зменшенням кількісного та якісного складу машинно-тракторних парків та їх балансової вартості в аграрних підприємствах зменшуються ресурсні можливості залучення власних традиційних фінансових джерел оновлення та поповнення складу машинно-технологічних парків (таких, як амортизаційні фонди та прибуток) знижуються. Головна проблема технічного оновлення – наявні фінансові ресурси. Всього для оновлення машиннотракторного парку у повних обсягах необхідними є капіталовкладення у приблизному розмірі 350 млрд.грн.

Новими формами інвестування суб'єктів аграрного сектора, зокрема для забезпечення можливостей придбання техніки, є запровадження фінансового лізингу. Завдяки використанню лізингу аграрні товаровиробники матимуть можливість отримувати для пристосування інноваційного виробництва необхідну техніку і обладнання без одночасного оплати їх повної вартості та мобілізувати власні фінансові ресурси для закупівлі, а лізингові платежі оплачувати в періоди експлуатації вже купленої техніки. Тобто сплачувати кошти за техніку за рахунок економічних результатів, отриманих від якнайповнішого використання нової техніки. Лізингоодержувачі отримуватимуть доступ до інформації на ринку і самі робитимуть вибір за характеристиками і марками необхідних машин, користуватимуться гарантіями заводів - виробників та іншими правами; спиратимуться на

підтримку інших суб'єктів ринку лізингових послуг. Це даватиме змогу поступово знижувати розміри лізингових платежів на ставки банківського кредитування.

Необхідним також є створення відповідних умов, щоб у найближчій перспективі активізувати лізингові взаємовідносини в аграрному виробництві. Одночасно треба формувати фундамент для забезпечення оптимальної конкуренції на окремих ринках лізингових послуг. За таких передумов необхідно, щоб лізинг був не способом «проїдання» наявних фінансових ресурсів суб'єктів аграрного бізнесу, а результативним механізмом технічного переозброєння сільськогосподарського виробництва, загалом.

Заслуговує на увагу пропозиція, що передбачає поступовий відхід від залучення бюджетних ресурсів на закупівлі техніки та їх передачу аграрних товаровиробникам. Натомість доцільним є розширення дії існуючих порядків використання бюджетних ресурсів на частковій компенсації вартості кошовної техніки, на операцію щодо придбання сільськогосподарської техніки по договорах фінансового лізингу, що укладені між сільськогосподарськими товаровиробниками та приватними лізинговими організаціями, створені при банківських установах або на заводах-виробниках.

При цьому необхідно передбачати розміри компенсації до 40% тільки від тієї суми, що відшкодуватиме вартість техніки без урахування окремих складових лізингових платежів. При сплаті аграрними підприємствами авансів та часткових компенсацій бази нарахування лізингових платежів будуть значно меншими і для лізингоотримувачів більш прийнятними. Ці заходи дозволятимуть залучати значні обсяги приватних капіталів в аграрний сектор економіки на довгостроковій основі.

Однак, не звжаючи на результативні механізми стимулювання залучення внутрішніх інвестицій, їх державну підтримку зможуть забезпечувати незначні обсяги внутрішніх фінансових інвестицій. Вони є обмеженими, в першу чергу, факторами об'єктивного характеру, зокрема, бюджетними можливостями щодо визначеної підтримки та фінансовими

ресурсами аграрних підприємств, які зможуть спрямовуватись на інвестиційні цілі. Такі обсяги орієнтовано 3-5 млрд.грн щороку. А, по-друге, фактори суб'єктивного характеру, на які малі та середні за розмірами вітчизняні аграрні формування не мають можливостей впливу.

Таким чином, забезпечення внутрішнього ринку інвестиційною підтримкою слід підсилювати залученнями прямих іноземних інвестицій. На сьогоднішній день, існуючий попит внутрішнього аграрного ринку на отримання іноземних інвестицій досить високий. Потреби в іноземних інвестиціях становлять більш ніж 40 млрд. дол. США, зокрема, у сферу аграрного виробництва – понад 7,5 млрд.дол.

Масштаби інвестиційних проблем у сільському господарстві свідчать, що їх вирішення є важким, але це є надзвичайно важливим завданням державної ваги. Зволікання з вирішеннями інвестиційної проблеми забезпечення інноваційної діяльності у сільському господарстві можуть призвести до втрат технічного потенціалу аграрної галузі. Інвестиційні проблеми в аграрному бізнесі, незважаючи на їх масштабність, є можливими для вирішення. Для цього не потрібно залучення прямих державних інвестицій у великих обсягах, а їх завдання полягатиме в забезпеченні результативної реалізації обмежених державних пріоритетностей в аграрній галузі.

Важливим є відрегулювання економічних відносин у державі між всіма суб'єктами таким чином, щоб вони були в змозі забезпечувати еквівалентні обміни між аграрним виробництвом та іншими спорідненими галузями і сферами вітчизняної економіки, встановлювати за допомогою методів економічного регулювання лише економічно обґрунтованих і взаємовигідних цін на залучення інвестиційних ресурсів. Через механізм розподільних взаємовідносин забезпечували однаково результативність й прибутковість виробництва у різних підгалузях і агропродовольчих підкомплексах аграрного виробництва.

Одними із головних складових елементів формування привабливого інвестиційного клімату в аграрному бізнесі є обмеження негативних втручань

органів державної виконавчої влади у реалії функціонування аграрного сектора. Проведення відповідними органами державної виконавчої влади вивіреної та цілеспрямованої політики щодо формування сприятливого інвестиційного середовища в аграрному виробництві забезпечуватиме та гарантуватиме можливості надходження додаткових фінансових інвестицій в агропромисловий ринок. З метою отримання фінансових ресурсів від іноземних інвесторів в аграрний бізнес передбачається:

- розширення кола спеціальних економічних зон пріоритетного розвитку з метою забезпечення постійного інвестиційного розвитку агропромислового виробництва;

- враховування традиційно низької привабливості аграрного виробництва для іноземних інвесторів,
- розроблення і впровадження механізмів залучення інвестиційних ресурсів з одночасним вирішенням питань земельного ринку, в першу чергу, в бік вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників;

- підвищення гарантійності і прав можливих інвесторів, зокрема, іноземних;

- налагодження автоматизованої інформаційної системи для забезпечення оперативних пошуків партнерів у сферах залучення іноземного інвестування,

- формування належного режиму використання консультаційного обслуговування щодо окремих питань правового забезпечення, фінансування та страхування;

- створення державного реєстру потенційних іноземних інвесторів та банків даних про можливі об'єкти іноземного інвестування.

Для формування прозорих умов та вільного обігу інвестиційного капіталу необхідно здійснювати заходи щодо:

- забезпечення умов прозорості щодо прийняття рішень органами виконавчої влади;

- поширення практик публічності обговорень проектів, положень та нормативно-правових актів щодо вирішення питань інвестиційної діяльності;
- удосконалення існуючих механізмів фінансового оновлення підприємств;
- відбору можливих інвестиційних проектів за державним інвестуванням на конкурентних засадах;
- стимулювання діяльності суб'єктів аграрного бізнесу щодо страхування інвестиційних ризиків;
- створення банків даних про наявні інвестиційні проекти та окремих потенційних інвесторів;
- розвиток мереж аудиторських і консалтингових організацій;
- здійснення моніторингу міжнародних, національних та регіональних інвестиційних програм в аграрному виробництві;
- оприлюднення результатів запровадження у діяльність та результатів функціонування інвестиційних програм і проведених проектів.

Сучасні тенденції аграрного виробництва в розрізі залучення інвестиційних процесів для забезпечення можливостей запровадження інноваційної діяльності мають переважно несприятливий характер. У зв'язку з інвестиційним зниженням привабливості в аграрній сфері сформувались і продовжують загострюватись масштабні інвестиційні проблеми. Для їх вирішення необхідно:

- відрегулювати економічні відносини між суб'єктами аграрного бізнесу та іншими суб'єктами галузей економіки;
- сформувати механізм кредитного забезпечення та залучення інвестиційної діяльності до товаровиробників;
- сприяти залученням у сільське господарство інвестиційних ресурсів з інших галузей, в першу чергу, переробної промисловості агропродовольчого ринку;
- запровадити механізми підтримки і стимулювання інноваційної діяльності та інвестиційної привабливості для розвитку аграрної сфери;

- реалізовувати інші заходи щодо інвестиційних питань.

Вирішення проблеми формування інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності, загалом, та формування інвестиційної привабливості, зокрема, є життєво важливими і необхідними умовами, як для аграрного бізнесу, так і для країни в цілому. Головна вада сучасного вітчизняного аграрного виробництва виявляється у його недостатньому рівні конкурентоспроможності, що є наслідками перетворень в минулому потужного індустріалізованого аграрного виробництва на окремі, в переважній більшості випадків, приватні, малопотужні та не зацікавлені в розширенні своєї основної діяльності підприємства.

2.3 Оцінка ефективності виробництва продукції та конкурентності потенціалу аграрних підприємств

В сучасних умовах ринкового розвитку аграрні підприємства, як відомо, основною метою ставлять перед собою максимально можливе отримання прибутку та досягнення запланованого рівня рентабельності при раціональному використанні свого виробничого потенціалу. Вони є основними показниками ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та досягнення ним конкурентних переваг. Показники рентабельності як і прибуток характеризують результати господарської діяльності у відносних і абсолютних величинах відповідно як ефективність і ефект. Ефект відображає підвищення одержаного чистого заходу над витратами. Ефективність це відношення ефекту до витрат або ресурсів які були витрачені на досягнення цього результату (ефекту). Ефективність показує здатність господарюючого суб'єкта мати власну позицію (місце) в ринковому конкурентному середовищі. Економічна ефективність показує

можливість на скільки добре підприємство використовує потенціал природних матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. В аграрних підприємствах економічна ефективність пов'язана із організаційно-управлінською. Остання характеризує якість організаційної побудови і системи управління та процес прийняття управлінських рішень. Тож поєднання матеріальних і нематеріальних складових потенціалу розвитку аграрних підприємств характеризується в сільському господарстві України одержанням наступного ефекту і ефективності. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Основні показники діяльності підприємств галузі сільського господарства України

Показники	Роки						
	2010	2015	2019	2020	2021	2022	2023*
Підприємства, які одержали чистий прибуток у % до загальної кількості	69,6	88,9	83,5	83,1	89	79	78,4
Фінансовий результат, млрд грн.	22,09	127,52	115,20	107,59	245,77	123,16	99,39
Підприємства, які одержали чистий збиток у % до загальної кількості	30,4	11,1	16,5	16,9	11,0	21,5	21,6
Фінансовий результат, млрд. грн.	4,83	25,61	22,30	26,07	8,13	37,26	34,04
Чистий прибуток (збиток), млрд.грн.	17,25	101,91	92,89	81,51	237,64	85,90	65,35
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,5	43,0	19,8	19,2	41,9	21	12,0
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	17,5	30,4	16,6	14,0	37,8	14,1	...

**сільське, лісове та рибне господарство*

Джерело: Статистичний збірник. Сільське господарство України, 2022 с.137; Статистичний щорічник України за 2023 рік.

Так наведені дані показують, що у 2023 році прибуткових аграрних підприємств було 78,4 % це дещо нижче чим у 2015 і 2020 роках але вище чим у 2010 році. Фінансовий результат прибутків найвищий був у 2021 році та різко зменшився у 2022 і 2023 роках. Війна з Росією привела до значної кількості викликів та проблем в тому числі і для аграрних підприємств. Окуповані території, ризики проведення сільськогосподарських робіт через обстріли території, проблеми з логістикою реалізації сільськогосподарської продукції, міграційні процеси населення в інші країни обумовили дефіцит робочої сили, заміновані та забруднені військовими діями поля тощо стали невідворотними факторами зниження потенціалу конкурентного розвитку товаровиробників в сільському господарстві. При цьому потрібно зазначити що ряд аграрних підприємств не зважаючи на обтяжливі обставини ефективно використовують свій виробничий потенціал, реалізують інновації в техніку, технології і організаційно-управлінську діяльність та зосереджені на формуванні конкурентних цінових та нецінових переваг на ринку.

Потрібно зазначити в галузі після 2010 року різко зменшилась кількість підприємств які працювали збитково, але після 2021 року збиткові підприємства за кількістю виросли майже у 2 рази, а за величиною збитків у 4-5 разів. Воєнні роки стали надто складними для аграріїв.

Одержані 34,04 млрд збитків свідчать про переважання впливу факторних умов (продуктивності землі, невмотивованості персоналу, недостатність інвестицій, недостатність кваліфікації менеджерів тощо) так як лєвова частка сільськогосподарської продукції відноситься до рослинництва, де зазначені умови виступають вирішальними в межах досягнення запланованого рівня продуктивності полів та зниження трудомісткості праці. Серед підприємств які зазнають банкрутства і в подальшому не можуть проводити виробничу діяльність значна частка належить малому бізнесу. Це означає низький рівень механізації і автоматизації виробничих процесів, недотримання технології, використання застарілих технологій в аграрному виробництві, реалізація продукції через систему перекупників тощо. Одним із напрямів вирішення для

малих підприємств які займаються фермерством це допомагає державі та створення горизонтальних маркетингових систем при їх об'єднанні у кооперативи, спілки та асоціації з метою координації збутової діяльності та матеріально-технічного забезпечення. Серед показників ефективності господарської діяльності найбільше застосовується критерій -рівень рентабельності виробництва. Він показує скільки прибутку має підприємство з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції. Аналіз показав (див. табл.), що в цілому по аграрних підприємствах України рівень рентабельності за останні п'ять років за виключенням 2021 року знаходиться на низькому рівні. При рівні рентабельності операційної діяльності 12 % для багатьох сільськогосподарських товаровиробників неможливо здійснювати навіть просте відтворення. Тому результатом зазначеного явища є скорочення обсягів внутрішнього виробництва сільськогосподарської продукції та структурних зрушень у рослинництві і тваринництві. Дослідження рентабельності в розрізі культур і видів продукції більш детально розглянемо на прикладі виробництва Харківської області. Зазначимо, що Харківщина – один із найбільш потужних агропромислових регіонів України, що має площу сільськогосподарських угідь в розмірі 2,4 млн.га. У структурі валового виробництва сільського господарства області рослинництва займає 85 %, тваринництво – 15 %. На сьогодні вищезазначений регіон є зоною активних бойових дій які пагубно впливають на аграріїв. На початок 2022 року в Харківській області понад 2100 агропідприємств займались господарською діяльністю. З них близько 1300 – рослинництвом. На теперішній час значна кількість аграрних підприємств зруйнована повністю або частково. Втрачено техніку, споруди, будівлі, посівний матеріал. Незважаючи на руйнування потенціалу у 2022 – 2023 роках виробництво продукції рослинництва і тваринництва загалом було рентабельним (табл. 2.15).

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати що сільськогосподарські підприємства області у 2023 році перевищують рівень

Таблиця 2.15

Рівень економічної ефективності виробництва та реалізації основних видів продукції в сільськогосподарських підприємствах Харківської області, %

Продукція	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Продукція, разом	10,8	24,2	47,8	36,9	42,2
Продукція рослинництва	11,7	27,8	56,5	48,7	46,6
Продукція тваринництва	8,0	11,9	3,6	8,8	11,4
Зерно	-1,2	28,6	37,7	44,8	43,5
Соняшник	35,3	29,9	87,3	68,1	62,1
Цукрові буряки	2,3	26,5	9,6	8,9	6,4
М'ясо ВРХ	-55,2	-45,5	-39,9	-21,6	-15,2
М'ясо свиней	0,0	0,0	0,7	2,3	1,6
М'ясо птиці	-36,6	-14,7	-11,1	-1,9	1,3
Молоко	17,7	21,6	17,1	15,9	17,7
Яйця птиці	36,2	53,6	15,2	26,1	19,8

* Джерело: [дані головного управління статистики в Харківській області]

рентабельності аналогічних господарюючих суб'єктів 2019 року майже на 31,4 %. Рентабельність рослинництва становить 46,6 %, а тваринництва 11,4 %. За період з 2019 по 2023 рр. найбільший показник рентабельності сільського господарства в області спостерігався у 2021 році. Тоді при прибутковості рослинництва у 56,5 %, а тваринництва – 3,6 % загалом рентабельність галузі досягла 47,8 %. Цей показник є рекордним для Харківської області та пов'язаний з тим що темпи приросту цін реалізації різко підвищились проти темпів матеріальних витрат. Також простежується чітко виражена тенденція в зміні рівня рентабельності і по окремих сільськогосподарських культурах. Так рентабельність і по виробництва зерна у 2023 році склала 43,5 % що менше попереднього року, але більше 2019 року на 44,7 %. Виробництво насіння соняшнику за аналізованій період було рентабельним. Найвищий рівень рентабельності соняшника (87,3 %) був зафіксований у 2021 році, найнижчий (35,3 %) – у 2019 році.

Низькорентабельним за виключенням 2020 року (26,5 %) в господарствах області є виробництво цукрових буряків (6,4 %). Галузь тваринництва регіону представлена скотарством, свинарством, птахівництвом. Найбільш рентабельним у тваринництві є виробництво молока (17,7 %), яєць (19,8 %). Нерентабельним є виробництво м'яса великої рогатої худоби (-15,2 %) та 2023 року збитковим було і виробництво м'яса птиці. Зростання собівартості м'яса тварин і птиці понад рівень закупівельних цін свідчить про неефективну організацію виробництва у сільгосп підприємствах та потребує негайного прийняття господарських рішень. Тож виробництво м'ясної продукції має низьку конкурентоспроможність. Для виробництва молока склалась відносно сприятлива ситуація через підвищення реалізаційних цін та зростання продуктивності корів. Це забезпечило збільшення обсягів виручки над умовно змінними витратами.

Прибуток як залишок після відшкодування понесених витрат знаходяться в прямій залежності від зростання цін реалізації та підвищення цін на використовувану продукцію в сільському господарстві (купівля насіння, добрив, засобів захисту рослин, пально-мастильних матеріалів, запасних частин, комбікормів тощо). Під їх впливом незабезпечення еквівалентності, обміну між промисловістю і сільським господарством призводить до того що останнє втрачає активи швидкими темпами ніж відбувається їх відтворення. Рівень цін на сільськогосподарську продукцію неспроможний забезпечити відтворення техніко-технологічного потенціалу виробника в аспекті вирощування тваринництва продукції. Ще однією недоречністю у розвитку аграрного ринку, яка впливає на конкурентоспроможність потенціалу виробника є відсутність чіткої схеми реалізації продукції тваринництва «виробник-переробник – оптова торгівля -роздрібна торгівля-споживач. Це негативно впливає на цінову ситуацію на аграрному ринку та не дає можливості виробнику отримати достатній дохід з вирощеної продукції. Означені проблеми використання потенціалу аграрних підприємств в контексті його ефективного розвитку неможливо вирішити без економічного

стимулювання виробництва, відповідної державної підтримки сільгосптоваровиробників що вирощують окремі види продукції тваринництва. При цьому заходи підтримки регулювання ринкових цін мають поєднуватися із заходом підвищення доходів населення. Післявоєнна вітчизняна аграрна політика потребує розбудови нової політики відтворення потенціалу у підприємствах сільського господарства, яка має реалізуватись через механізм еквівалентних цін. Оцінка рівня використання потенціалу конкурентного розвитку здійснювалась по 10 господарюючих суб'єктах АПВ різних адміністративних районів Харківської області за 2017-2021 рр. Часовий лаг окремих підприємств пов'язаний з обмеженими можливостями у 2022-2024 рр. щодо розвитку матеріально-технічної бази інфраструктурних об'єктів та повернення до обробітку земель, постраждалих унаслідок війни.

З огляду на виявлені проблеми, пов'язані з ціноутворенням, незбалансованістю каналів збуту продукції, відсутністю ефективних механізмів відтворення виробничого потенціалу та недостатньою державною підтримкою, особливо у сфері тваринництва, постає нагальна потреба у системній оцінці рівня використання конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Така оцінка дозволяє не лише виявити наявні резерви розвитку, а й визначити стратегічні напрями підвищення ефективності функціонування суб'єктів аграрного виробництва в умовах трансформаційних викликів, зокрема спричинених воєнними діями. У цьому контексті доцільним є здійснення комплексного аналізу конкурентного потенціалу аграрних підприємств Харківської області на основі даних за 2017–2021 роки.

Здійснимо оцінку конкурентного потенціалу 10 аграрних підприємств. На нашу думку, конкурентний потенціал аграрного підприємства — це сукупність його внутрішніх ресурсів, можливостей та компетенцій, структурованих за ключовими складовими (ресурсною, кадровою, фінансово-інвестиційною, інноваційною, адміністративно-управлінською і ринковою), які в сукупності забезпечують здатність підприємства ефективно протистояти конкурентам, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та

досягати стратегічних цілей. Структуру конкурентного потенціалу представлено у таблиці 2.16.

1. Ресурсний потенціал характеризує ефективність використання матеріальних, технічних, земельних та оборотних ресурсів (Додаток Б).

2. Фінансово-інвестиційний потенціал показує прибутковість, рентабельність, здатність до інвестування (Додаток В).

3. Кадровий потенціал оцінює якість та ефективність людського ресурсу (Додаток Д).

4. Маркетинговий потенціал оцінює здатність підприємства реалізовувати продукцію, її конкурентоспроможність на ринку (Додаток Ж).

5. Адміністративно-управлінський потенціал – це складова, яку важко виміряти без прямих даних про управлінські процеси, але опосередковано можна оцінити через певні показники (Додаток З).

Таблиця 2.16.

Розподіл показників за складовими конкурентного потенціалу

Складова	Показники (з наданих)
Ресурсна	- Матеріаловіддача (ч.од.) - Фондовіддача (ч.од.) - Трудовіддача (ч.од.)
Фінансово-інвестиційна	- Коефіцієнт обороту активів - Рентабельність активів (%) - $ЧА \cdot (РА - ЗВС)$ (чисті активи $\times$ (рентабельність – ставка))
Кадрова	- Загальні витрати на оплату праці, тис. грн. - Середня чисельність персоналу - Коефіцієнт плинності кадрів
Маркетингова	- Коефіцієнт зростання чистого доходу - Коефіцієнт зростання чистого прибутку - Відношення зростання прибутку до зростання витрат
Адміністративно-управлінська	- Термін обороту дебіторської заборгованості - Термін обороту кредиторської заборгованості
Інноваційна	- Умовний коефіцієнт (наприклад, 0.15–0.25, за експертною оцінкою або рівнем технологічного оновлення)

* Джерело: розроблено автором

6. Інноваційний потенціал – цей компонент складно оцінити з наявних даних напряду, оскільки відсутні показники про інновації, нові технології,

витрати на НДДКР тощо. Але можна умовно використати такі сурогатні індикатори:

- Фондовіддача (*висока може свідчити про модернізацію*)
- Матеріаловіддача (*може частково відображати ефективність технологій*)
- Оборотноість оборотних коштів (*може частково відображати гнучкість та адаптивність системи*)

Отже, для повноцінної оцінки інноваційного потенціалу варто включати додаткові змінні — наявність інноваційної продукції, витрати на НДДКР, оновлення техніки тощо.

Якщо спробувати кількісно оцінити рівень інноваційності аграрних підприємств України за шкалою від 0 до 1, то на основі статистичних даних, наукових джерел і загальної ситуації, цей рівень можна оцінити в межах: 0,15–0,25 (на шкалі [0–1] див. таблицю 2.17.). Це низький рівень інноваційності.

Оцінка рівня інноваційного потенціалу аграрних підприємств обґрунтовується низкою кількісних та якісних показників, що свідчать про недостатній рівень розвитку інноваційної діяльності в аграрному секторі України. По-перше, за статистичними даними, інноваційну діяльність здійснює менше 10% підприємств агропромислового комплексу, а в окремі роки цей показник становить менше 5%. Для порівняння, в промисловості інновації впроваджують 15–20% підприємств, що дозволяє оцінити інноваційну активність аграрного сектору на рівні 0,10–0,20. По-друге, частка інвестицій в інновації у структурі виробничих витрат аграрних підприємств залишається вкрай низькою — менше 2%, тоді як в інноваційно орієнтованих галузях, таких як машинобудування чи інформаційні технології, цей показник перевищує 10%.

Третім аспектом є нерівномірне використання новітніх технологій: хоча окремі великі агрохолдинги, зокрема МХП, «Кернел» і Astarta, активно

впроваджують елементи точного землеробства, супутникового моніторингу, GPS-контролю та використання безпілотних літальних апаратів,

Таблиця 2.17

Шкала оцінювання рівня інноваційності (0–1)

Рівень інноваційності	Значення (0–1)	Характеристика	Типова ситуація
Дуже низький	0.00–0.20	Інновації майже відсутні, застосовуються спорадично або випадково	Підприємство використовує застарілу техніку (трактори 1980-х років), немає комп'ютерного обліку, технології вирощування — традиційні; управління на основі досвіду, а не даних
Низький	0.21–0.40	Окремі елементи інновацій, без системного впровадження	Підприємство придбало сучасний трактор, але більшість процесів залишаються ручними; агрономічні рішення приймаються без цифрового моніторингу; відсутність автоматизованого обліку та логістики
Середній	0.41–0.60	Інновації впроваджуються частково, вибірково, у ключових ланках	Використання елементів точного землеробства (GPS-навігація, міндобрива за картою поля), базова автоматизація бухгалтерії, участь у програмах грантів, часткова модернізація парку техніки
Високий	0.61–0.80	Інновації є звичною практикою, наявне технічне переоснащення	Дрони, датчики в ґрунті, ERP-система, агромоніторинг, точне планування посівів, регулярне оновлення техніки; співпраця з аграрними науковими установами
Дуже високий	0.81–1.00	Інновації — ключовий фактор конкурентоспроможності, постійні інвестиції у НДДКР	Smart farming, IoT, хмарна аналітика, цифрове планування та моніторинг у режимі реального часу, власні розробки, агротехстартапи в структурі холдингу, експорт інноваційної продукції

* Джерело: розроблено автором

ці приклади залишаються поодинокими й не відображають загальної картини в секторі. Більшість малих та середніх сільськогосподарських виробників працюють за традиційними технологічними схемами, використовуючи застарілу техніку. Значну роль у стримуванні інновацій

відіграють кадрові та технічні бар'єри: брак кваліфікованих фахівців, спроможних обслуговувати сучасне обладнання, а також низький рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури в сільській місцевості, що унеможливило ефективне впровадження цифрових рішень.

Крім того, інноваційний потенціал аграрного сектору стримується недостатнім рівнем цифровізації більшості підприємств. Високотехнологічні рішення наразі застосовуються переважно великими агрохолдингами, тоді як інші учасники ринку залишаються на етапі технологічної відсталості. Нарешті, скорочення обсягів фінансування аграрної науки, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), а також слабкий зв'язок між науковими установами та бізнесом формують додаткові бар'єри для розвитку інноваційної активності. Сукупність зазначених чинників формує об'єктивне підґрунтя для оцінки інноваційного потенціалу аграрного сектору як низького.

За оцінкою з відкритих джерел та даних Держстату, індекс інноваційності українських аграрних підприємств у 2017–2021 роках знаходиться в межах 0,15–0,25. На нашу думку це більш-менш реалістична оцінка інноваційного потенціалу більшості українських аграрних підприємств. Вона може бути вищою для окремих великих холдингів (до 0,4), але масовий рівень залишається низьким. Це свідчить про потребу в цілеспрямованій політиці інноваційного розвитку в сільському господарстві.

Таким чином, в якості індикатора інноваційного потенціалу для аграрних підприємств, що досліджуються, приймемо рівень у 0,2.

Алгоритм здійснення такої оцінки буде наступним.

1. Збір вихідних даних.
2. Нормалізація показників.
3. Розрахунок інтегрального показника для кожної складової.
4. Розрахунок загального коефіцієнта конкурентного потенціалу
5. Оцінка і аналіз отриманих результатів.

Вихідні дані представлено у табл. 2.18 (Додаток Е) за десятима аграрними підприємствами за п'ять років. Дані взято за 2017-2021 роки, які у

таблиці позначені від 1 до 5. Серед підприємств було обрано наступні ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія", СК "Вітязь", ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанський", ПП "Стандарт Вкуса", ТДВ "Гракове", СТОВ "Колос 00", ТОВ "Агрофірма Репіна", ТОВ "Агросервіс" ЛТД, ТОВ "Чугуївська", ТОВ "Агрофірма імені Гагаріна.

Зазначені підприємства виробляють продукцію рослинництва тваринництва. Основними складовими рослинництва є виробництво зернових і зернобобових, технічних культур серед яких значна питома вага насіння соняшнику. Вирощують сою, цукровий буряк (фабричний). Окремі господарства займаються товарними поставками картоплі, овочів відкритого ґрунту, плодівництвом і городництвом. В усіх господарствах є польове кормовиробництво.

Основними складовими галузі тваринництва є скотарство, свинарство, птахівництво, бджільництво. За досліджуваний період всі господарства займалися інтенсифікацією виробництва суть якої полягала у збільшенні обсягів продукції, але на протязі аналізованого періоду не всім господарствам і назавжди це вдавалось.

За показниками динаміка зростання не кожному підприємству це вдавалось. Основні чинники впливу на результативність господарюючих суб'єктів це дефіцит фінансових ресурсів для стабільного ведення господарської діяльності і, зокрема, через зростання собівартості виробництва продукції; спрощення процесів сільськогосподарського виробництва через зменшення внесення добрив та засобів захисту рослин; посилення кризових явищ у тваринництві, зокрема, м'ясомолочні галузі тощо.

Оскільки всі показники мають різні одиниці виміру, необхідно їх нормалізувати, щоб привести до єдиного масштабу (наприклад, $[0;1]$).

Формула для нормалізації зі зростаючим впливом (більше = краще):

$$X_{\text{норм}} = (X - X_{\text{мін}}) / (X_{\text{макс}} - X_{\text{мін}})$$

Формула для нормалізації зі спадним впливом (менше = краще):

$$X_{\text{норм}} = (X_{\text{макс}} - X) / (X_{\text{макс}} - X_{\text{мін}})$$

Для кожної групи показників в межах складової беремо середнє.

Розрахунок інтегрального показника конкретного потенціалу здійснимо у двох варіантах: 1) при умові що всі шість складових рівнозначні. 2) при умові, що вони не рівнозначні і мають певні ваги (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19.

Пропонований ваговий розподіл і обґрунтування

Складова	Вага	Аргументація
Фінансово-інвестиційна	0.25	Найбільше визначає платоспроможність, стійкість, доступ до фінансування та ефективність використання капіталу. У сільському господарстві — інвестування в техніку, землю, логістику — критично важливі. Фінансова стабільність прямо впливає на можливість реалізації інновацій, маркетинг і розширення.
Ресурсна	0.20	Базова складова, яка характеризує ефективність використання основних ресурсів: матеріалів, фондів, праці. Для агросектору важлива матеріаловіддача і фондівіддача як показники продуктивності.
Інноваційна	0.20	Стає дедалі важливішою через потребу в цифровізації, точному землеробстві, біотехнологіях, модернізації техніки. Навіть якщо рівень інноваційності поки низький, її вплив на довгострокову конкурентоспроможність зростає. Українські аграрії поступово впроваджують інновації, тому варто враховувати цей тренд.
Ринкова	0.15	Визначає, наскільки підприємство успішне на ринку — зростання прибутку, доходів, здатність оптимізувати витрати. Ці показники опосередковано свідчать про реакцію ринку на стратегії підприємства.
Адміністративно-управлінська	0.10	Враховує управлінську ефективність, зокрема оборотність дебіторки/кредиторки як ознаку менеджменту. Має вплив, але в агросекторі часто меншою мірою формалізована.
Кадрова	0.10	Кадри — важливий ресурс, але в аграрному секторі ефективність частіше вимірюється продуктивністю, а не чисельністю. Через часту сезонність і автоматизацію вага дещо нижча.

* Джерело: побудовано автором.

Інтегральний коефіцієнт конкурентного потенціалу (ІККП):

$$\text{ІККП} = (\text{Ресурсний} * 0.2) + (\text{Фінанс.-інвест.} * 0.25) + (\text{Кадровий} * 0.10) + (\text{Інноваційний} * 0.10) + (\text{Адм.-упр.} * 0.15) + (\text{Ринковий} * 0.20)$$

Результати розрахунків представлено у таблиці 2.20

Згідно з результатами розрахунків, найбільш високі значення інтегрального показника конкурентного потенціалу (з урахуванням вагових

Таблиця 2.20

Розрахунок інтегральної оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств

Підприємство	Рік	Ресурсний потенціал	Фінансово-інвестиційний потенціал	Кадровий потенціал	Адміністративно-управлінський потенціал	Інноваційний потенціал	Ринковий потенціал	Конкурентний потенціал (середнє з ваговими коефіцієнтами)	Конкурентний потенціал (як просте середнє)
ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія"	5	0,07	0,27	0,16	0,56	0,05	0,67	0,26	0,30
	4	0,06	0,27	0,21	0,71	0,43	0,63	0,35	0,38
	3	0,12	0,28	0,07	0,90	0,52	0,65	0,39	0,42
	2	0,08	0,40	0,20	0,45	0,90	0,66	0,46	0,45
	1	0,12	0,35	0,30	0,00	0,62	0,84	0,39	0,37
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанськ"	5	0,04	0,31	0,19	0,40	1,00	0,57	0,43	0,42
	4	0,14	0,42	0,28	0,93	0,81	0,69	0,52	0,54
	3	0,02	0,38	0,04	0,71	0,05	0,36	0,24	0,26
	2	0,13	0,78	0,14	0,99	0,62	0,64	0,55	0,55
	1	0,38	0,47	0,11	0,98	0,71	0,68	0,55	0,56
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанськ"	5	0,08	0,39	0,14	0,79	0,14	0,66	0,33	0,37
	4	0,17	0,77	0,15	0,77	0,24	0,73	0,47	0,47
	3	0,07	0,30	0,32	0,52	0,43	0,67	0,36	0,38
	2	0,05	0,31	0,01	0,57	0,81	0,66	0,41	0,40
	1	0,06	0,32	0,24	0,92	0,52	0,68	0,41	0,46
ПП "Стандарт Вкуса"	5	0,19	0,43	0,13	0,96	0,24	0,68	0,40	0,44
	4	0,13	0,44	0,08	0,92	0,62	0,67	0,46	0,48
	3	0,11	0,42	0,40	0,90	0,71	0,67	0,50	0,54
	2	0,13	0,53	0,30	0,93	0,33	0,68	0,45	0,48
	1	0,10	0,36	0,17	0,94	0,62	0,67	0,45	0,48
ТДВ "Тракове"	5	0,39	0,31	0,41	0,85	0,24	0,71	0,44	0,49
	4	0,09	0,33	0,31	0,87	0,14	0,68	0,35	0,40
	3	0,10	0,34	0,44	0,93	0,05	0,67	0,35	0,42
	2	0,09	0,35	0,32	0,94	1,00	0,67	0,53	0,56
	1	0,08	0,38	0,33	0,94	0,43	0,67	0,42	0,47
СТОВ "Колос 00"	5	0,09	0,47	0,39	0,96	0,24	0,67	0,42	0,47
	4	0,08	0,39	0,10	0,96	0,90	0,67	0,50	0,52
	3	0,10	0,44	0,43	0,97	0,05	0,67	0,38	0,44
	2	0,11	0,48	0,43	0,98	0,14	0,67	0,41	0,47
	1	0,10	0,55	0,31	0,98	0,43	0,67	0,47	0,51
ТОВ "Агрофірма Репіна"	5	0,12	0,32	0,81	0,92	0,05	0,67	0,39	0,48
	4	0,14	0,32	0,79	0,90	0,62	0,67	0,50	0,57
	3	0,36	0,33	0,64	0,91	0,90	0,67	0,59	0,64
	2	0,20	0,34	0,77	0,86	0,62	0,68	0,51	0,58
	1	0,15	0,33	0,77	0,90	0,62	0,67	0,50	0,57
ТОВ "Агросервіс" ЛТД	5	0,08	0,30	0,29	0,96	0,14	0,67	0,34	0,41
	4	0,08	0,33	0,33	0,97	0,24	0,67	0,38	0,44
	3	0,09	0,33	0,34	0,98	0,05	0,67	0,34	0,41
	2	0,10	0,35	0,24	0,98	0,33	0,67	0,40	0,45
	1	0,09	0,37	0,24	0,98	0,62	0,67	0,46	0,49
ТОВ "Чугуївська"	5	0,33	0,30	0,09	0,67	0,81	0,68	0,48	0,48
	4	0,33	0,30	0,01	0,67	0,62	0,68	0,43	0,43
	3	0,33	0,22	0,25	0,67	0,43	0,45	0,37	0,39
	2	0,15	0,34	0,14	0,93	0,14	0,66	0,35	0,40
	1	0,08	0,31	0,26	0,98	0,14	0,50	0,32	0,38
ТОВ "Агрофірма імені Гагаріна"	5	0,22	0,30	0,19	0,81	0,24	0,67	0,37	0,40
	4	0,25	0,08	0,31	0,76	0,33	0,66	0,34	0,40
	3	0,28	0,43	0,16	0,63	0,52	0,69	0,45	0,45
	2	0,25	0,61	0,33	0,87	0,90	0,58	0,59	0,59
	1	0,12	0,42	0,27	0,99	0,33	0,68	0,42	0,47

Джерело: побудовано автором.

коефіцієнтів) продемонстрували окремі аграрні підприємства. Зокрема,

СТОВ «Колос 00» характеризується стабільно високим рівнем фінансово-інвестиційного потенціалу та ринкової складової. ПП «Стандарт Вкуса» відзначається потужним кадровим потенціалом і значними інноваційними можливостями. У свою чергу, ТДВ «Гракове» демонструє високий рівень адміністративно-управлінської ефективності.

Разом з тим, у процесі аналізу були ідентифіковані низка проблем, що негативно впливають на загальний рівень конкурентного потенціалу окремих підприємств. До основних недоліків слід віднести фінансову нестабільність, що проявляється у наявності негативних фінансових показників; високу плинність кадрів, яка в окремих випадках перевищує 40% та знижує ефективність господарської діяльності; а також низькі значення ринкового потенціалу, зокрема у підприємств, де спостерігається незначне зростання або зниження чистого доходу, що свідчить про нестабільність ринкової позиції.

Отже, підприємства з найвищими значеннями конкурентного потенціалу вирізняються збалансованим розвитком за більшістю складових. Водночас, основні виклики пов'язані передусім із фінансово-інвестиційною складовою та кадровим забезпеченням. Для підвищення рівня конкурентного потенціалу аграрним підприємствам доцільно: активізувати інноваційну діяльність задля забезпечення довгострокового зростання; удосконалити систему фінансового менеджменту та підвищити ефективність інвестиційних рішень; покращити умови праці з метою зниження плинності кадрів.

Підприємства з середнім рівнем конкурентного потенціалу загалом мають збалансовані показники, проте потребують удосконалення окремих складових. Так, ТОВ «Агрофірма Репіна» має високий рівень ресурсного потенціалу, однак стикається з фінансовими труднощами. ДП «Агроресурс» ПАТ «Слобожанський» характеризується помірними значеннями фінансового та кадрового потенціалу. ТОВ «Агросервіс» ЛТД демонструє відносну збалансованість показників, хоча його ринкова складова є вразливою через нестабільну кон'юнктуру.

Щоб забезпечити повне та об'єктивне оцінювання конкурентного

потенціалу аграрних підприємств, було застосовано систему вагових коефіцієнтів, яка відображає значущість кожної окремої складової у формуванні узагальненого показника. Такий підхід дозволив врахувати специфіку функціонування підприємств у аграрній сфері, де окремі аспекти діяльності мають різну міру впливу на загальний рівень конкурентоспроможності. З урахуванням цього, доцільно проаналізувати, як саме вплинули встановлені вагові коефіцієнти на результати оцінювання.

Вагові коефіцієнти суттєво вплинули на розрахунок конкурентного потенціалу аграрних підприємств, оскільки вони визначають відносну важливість кожної складової у загальному показнику. Основні аспекти цього впливу можна окреслити наступним чином:

1. Домінуючий вплив фінансово-інвестиційного потенціалу (25%). Фінансово-інвестиційний потенціал має найбільшу вагу серед усіх складових – 25%, що зумовило пріоритетність фінансових показників у загальній оцінці. Відповідно, підприємства з високим рівнем фінансової стабільності отримали перевагу у підсумкових результатах. Зокрема, СТОВ «Колос 00» характеризується стабільно високими фінансовими показниками, що позитивно відобразилося на його конкурентному потенціалі. Подібна тенденція спостерігається і у ПП «Стандарт Вкуса», яке демонструє добру фінансову збалансованість.

2. Вагомість ресурсного та інноваційного потенціалу (по 20%). Ресурсна забезпеченість і рівень інноваційної активності також мали значний вплив на результат, адже кожен з цих чинників отримав ваговий коефіцієнт у 20%. Таким чином, підприємства, які ефективно використовують свої матеріальні та нематеріальні ресурси або впроваджують новітні технології, суттєво покращили свої підсумкові оцінки. Наприклад, ТОВ «Агрофірма Репіна» вирізняється потужною ресурсною базою, що позитивно вплинуло на його рейтинг. ДП «Агроресурс» ПАТ «Слобожанський», у свою чергу, демонструє стабільну інноваційну активність, що сприяло зростанню його конкурентного потенціалу.

3. Обмежений вплив кадрового та адміністративно-управлінського потенціалу (по 10%). Хоча ці складові мають менший ваговий коефіцієнт – по 10%, їхній вплив не можна ігнорувати. Негативні показники в цій сфері, зокрема висока плинність кадрів, що перевищує допустимий рівень, знизили інтегральні оцінки деяких підприємств. У той же час, ефективне управління у ТДВ «Гракове» забезпечило підвищення його загального результату.

4. Середній рівень впливу ринкового потенціалу (15%). Ринковий потенціал отримав вагу 15% і виконував роль балансу між управлінсько-кадровими та фінансово-ресурсними складовими. Цей показник відображає здатність підприємства до зростання доходів і прибутковості. У деяких випадках підприємства, незважаючи на відносно низьку рентабельність, змогли покращити свої результати завдяки стабільному зростанню чистого доходу.

Таким чином, застосування системи вагових коефіцієнтів дало змогу комплексно та обґрунтовано оцінити рівень конкурентності потенціалу аграрних підприємств. Перевага була надана тим господарствам, які забезпечують стабільність фінансів, мають розвинену ресурсну базу та здатні до інноваційного розвитку. Це свідчить про ключову роль ефективного фінансового управління, інноваційного підходу та адаптаційної гнучкості в умовах сучасного аграрного ринку.

Підприємства з низьким рівнем конкурентного потенціалу мають проблеми з фінансами, низький рівень інновацій та нестабільне кадрове забезпечення:

- ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія" – слабкі фінансові показники та нестабільний ринковий потенціал.
- СК "Вітязь" – висока плинність кадрів та слабка рентабельність активів.

ТОВ "Чугуївська" та ТОВ "Агрофірма імені Гагаріна" – низький рівень розвитку в більшості напрямків.

Проаналізуємо ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія" та ТОВ

"Агрофірма імені Гагаріна" щоб зрозуміти, чому вони опинилися серед компаній із низьким рівнем конкурентного потенціалу.

Аналіз конкурентного потенціалу ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» свідчить про наявність значних внутрішніх проблем, що стримують ефективність її функціонування. Фінансово-інвестиційний потенціал підприємства характеризується низькою рентабельністю активів, яка у досліджуваному періоді коливалася у межах 2–3%, що вказує на недостатній рівень прибутковості. Додатково, нестабільність коефіцієнта оборотності активів (від 0,09 до 0,48) свідчить про неефективне використання наявних ресурсів. У фінансовій площині зафіксовано значні збитки: у 2018 році –733,5 тис. грн, а у 2021 році –4607,46 тис. грн, що засвідчує наявність глибоких фінансових труднощів.

Кадровий потенціал компанії також перебуває на низькому рівні. Середня чисельність персоналу варіюється від 2 до 18 осіб, що є недостатнім для забезпечення повноцінного виробничого процесу. Високий рівень плинності кадрів (коефіцієнт змінюється від 0,24 до 0,44) свідчить про відсутність стабільності у трудовому колективі та труднощі з утриманням працівників.

Інноваційний потенціал підприємства виявився слабким. Коефіцієнт впровадження інновацій перебуває в межах 0,15–0,32, що свідчить про низький рівень технологічного оновлення та недостатню інноваційну активність.

Ринковий потенціал також характеризується нестабільністю. Коефіцієнт зростання чистого прибутку варіюється від –1,86 до 0,99, що відображає ризики ведення діяльності на ринку. Високий термін обороту дебіторської заборгованості (від 99,86 до 172,49 днів) вказує на проблеми із платоспроможністю контрагентів та складнощі у фінансових розрахунках.

Таким чином, основними проблемами ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» є: фінансова нестабільність, низький рівень інноваційності, кадрова нестійкість та проблеми у взаємодії з ринковим

середовищем. Для підвищення конкурентного потенціалу підприємству необхідно переглянути фінансову стратегію, активізувати кадрову політику та посилити інноваційну складову своєї діяльності.

У свою чергу, ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» демонструє подібні структурні слабкості. Фінансово-інвестиційний потенціал є нестабільним, рентабельність активів коливається у межах від 0% до 3,8%, що свідчить про слабку прибутковість. У 2018 році підприємство зазнало збитків у розмірі – 6816,32 тис. грн, а в 2021 році – 1522,37 тис. грн. Крім того, значна тривалість обороту кредиторської заборгованості (від 9,21 до 83 днів) може бути свідченням ускладнень у погашенні боргових зобов'язань.

Кадровий потенціал підприємства є вищим порівняно з попереднім суб'єктом: середня чисельність персоналу становить від 85 до 120 осіб. Однак і тут спостерігається висока плинність кадрів (коефіцієнт у межах 0,25–0,41), що негативно впливає на ефективність виробничих процесів.

Інноваційна складова характеризується показниками середнього рівня (0,17–0,24), що вказує на наявність певного потенціалу, проте його реалізація є недостатньою. Ринковий потенціал, за результатами аналізу, також виявився нестійким: коефіцієнт зростання чистого прибутку варіюється у надзвичайно широких межах – від –80,82 до 16,71, що свідчить про високі фінансові ризики та нестабільність позицій на ринку.

Отже, до основних проблем ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» належать: нестабільна фінансова ситуація, значне боргове навантаження, недостатня реалізація інноваційного потенціалу та висока плинність кадрів. Основними напрямками вдосконалення діяльності мають стати: підвищення рентабельності активів, зниження збитковості та активізація інноваційного розвитку.

Порівняльний аналіз обох підприємств свідчить, що ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» характеризується меншою чисельністю персоналу, але демонструє відносно стабільніші фінансові показники порівняно з ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна», яке, незважаючи на більшу

чисельність працівників, зазнає значних фінансових втрат і має суттєві проблеми з борговою стійкістю. Обидва підприємства відзначаються низьким рівнем інноваційної активності та високою плинністю кадрів, що ускладнює забезпечення сталого розвитку.

Для підвищення рівня їх конкурентного потенціалу доцільно: (1) оптимізувати фінансову політику, зменшити витрати та забезпечити зростання прибутковості; (2) зміцнити кадрову стабільність шляхом удосконалення мотиваційної системи та зниження плинності; (3) інвестувати в інноваційні рішення, модернізувати виробничу базу та впроваджувати сучасні бізнес-стратегії.

Для наочного уявлення про рівень конкурентного потенціалу аграрних підприємств доцільно проаналізувати розподіл інтегральних коефіцієнтів за визначеними діапазонами. Це дозволяє не лише оцінити загальну ситуацію в галузі, а й виявити підприємства з найвищим та найнижчим потенціалом, що потребують особливої уваги. У цьому контексті таблиця 2.21 та рисунок 2.7 відображають узагальнені результати оцінювання, ілюструючи кількісний та візуальний розподіл підприємств відповідно до рівня їх конкурентоспроможності.

Таблиця 2.21

Розподіл значень інтегрального коефіцієнту конкурентного потенціалу аграрних підприємств за діапазонами.

Діапазон	Кількість підприємство-років	Накопичена кількість	Відсоток	Інтегральний відсоток, %
0,30	1	1	2%	2%
0,35	4	5	8%	10%
0,40	8	13	16%	26%
0,46	12	25	24%	50%
0,51	12	37	24%	74%
0,56	9	46	18%	92%
0,61	3	49	6%	98%
0,8	1	50	0,02	100%

** Джерело: власна розробка автора*

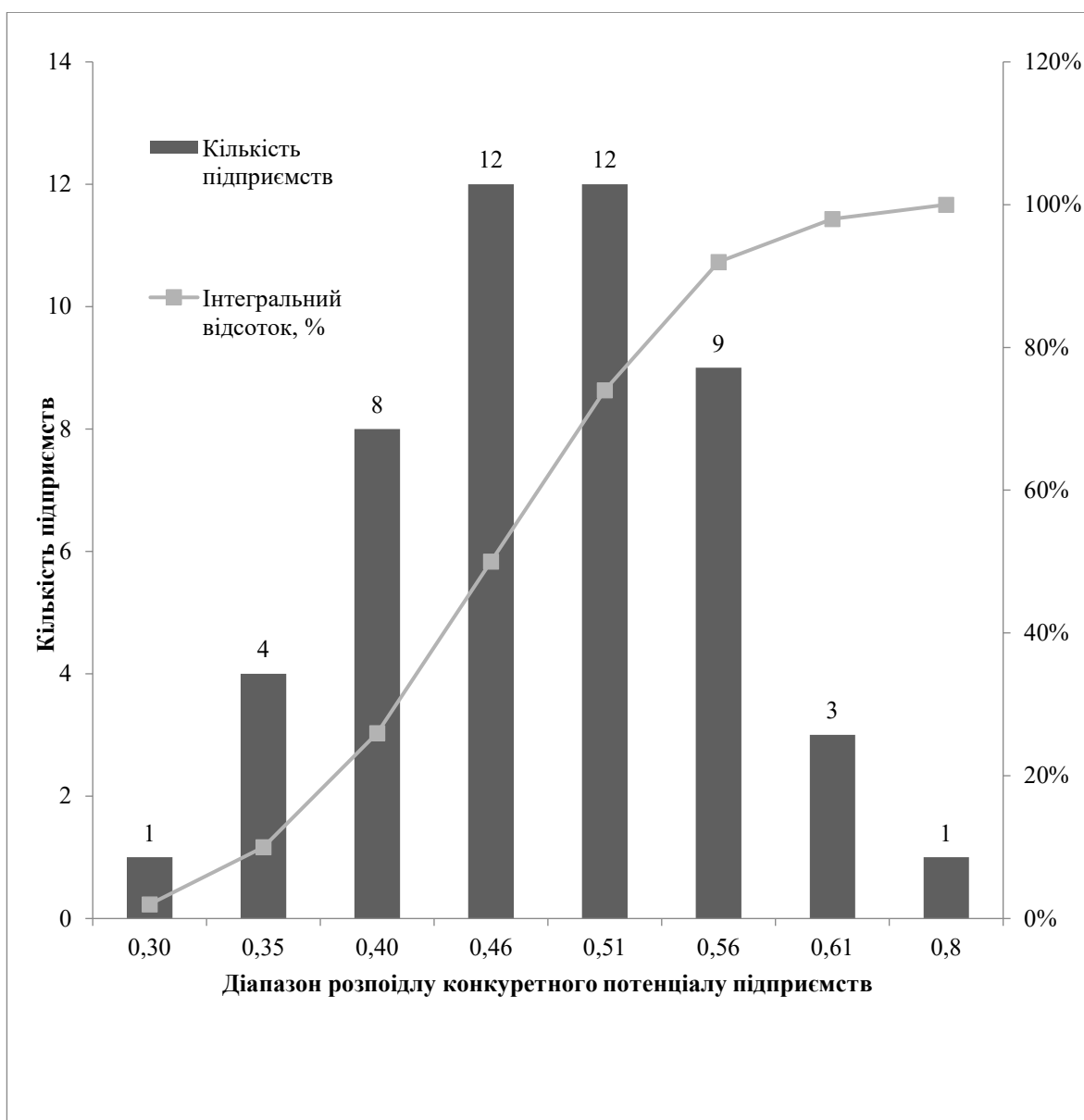


Рис. 2.6. Розподіл значень інтегрального коефіцієнту конкурентності потенціалу аграрних підприємств

** Джерело: власна розробка автора*

Для глибшого розуміння структури конкурентного потенціалу аграрних підприємств доцільним є аналіз його функціональних складових у середньому по вибірці. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємств у контексті окремих видів потенціалу в середньому по всім підприємствам. Рисунок 2.8, представлений у формі лепюсткової діаграми, відображає середні значення локальних потенціалів за кожною з ключових складових, що забезпечує комплексне уявлення про баланс розвитку

підприємств у межах окремих функціональних напрямів.

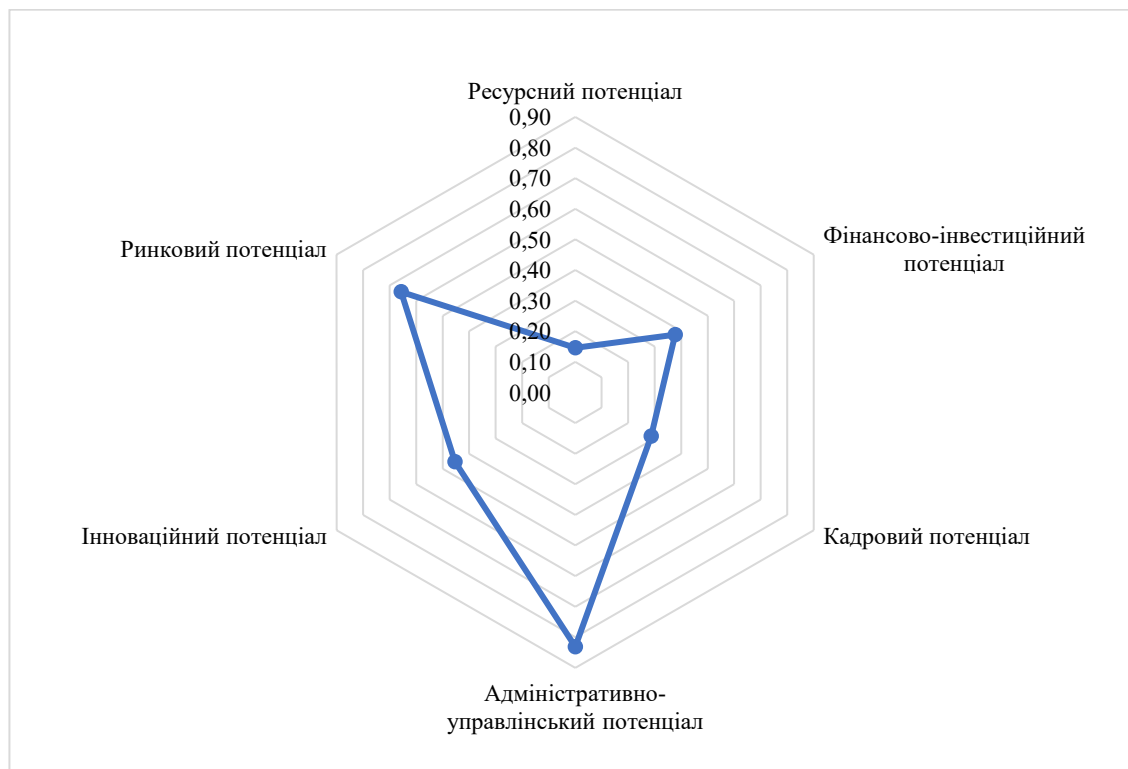


Рис. 2.7. Значення локальних потенціалів в межах функціональної складової конкурентного потенціалу в середньому за досліджуваними підприємствами

** Джерело: власна розробка автора*

Пелюсткова діаграма, що подається на рисунку 2.8, відображає середній рівень розвитку окремих складових конкурентного потенціалу досліджуваних аграрних підприємств. Кожна пелюстка діаграми відповідає певному виду потенціалу, а його розмір характеризує відповідний інтегральний показник. Аналіз отриманих пропорцій свідчить, що найвищого значення досяг адміністративно-управлінський потенціал (0,83), що свідчить про достатньо ефективну систему управління на рівні підприємств. Ринковий потенціал також демонструє високий рівень (0,65), що вказує на стійке становище підприємств на ринку та наявність потенціалу для подальшого розвитку. Натомість фінансово-інвестиційний (0,37) і кадровий (0,29) потенціали характеризуються середніми значеннями, що свідчить про необхідність підвищення ефективності фінансових рішень та зміцнення кадрової

стабільності. Найнижчий показник виявлено у ресурсному потенціалі (0,14), що засвідчує низьку ефективність використання матеріально-технічної бази аграрного виробництва. Основним напрямками її нарощування це: збільшення обсягів виробництва продукції, як рослинництва так і тваринництва, створення додаткових виробничих потужностей переробки сільськогосподарської сировини на місцях вирощування, налагоджування виробництва «зеленої енергії», більш широке використання ресурсозберігаючих технологій, які сприяли поліпшенню використання ґрунтів збереження їх природної родючості, запровадження органічного землеробства.

Інноваційний потенціал перебуває на рівні 0,45, що відповідає середньому рівню і свідчить про обмежене впровадження інноваційних технологій у господарській діяльності. Форма діаграми є асиметричною, що зумовлено нерівномірністю розвитку складових потенціалу. Візуально виділяються найбільші пелюстки, що відповідають адміністративно-управлінському та ринковому потенціалам, які слід розглядати як сильні сторони аграрних підприємств. Водночас найменші пелюстки, що відповідають кадровому та ресурсному потенціалам, вказують на проблемні аспекти, які потребують першочергової уваги. Таким чином, основними викликами для підприємств залишаються підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення кадрової стабільності, тоді як найсильнішими позиціями є ефективне управління та сформована ринкова присутність. Разом із цим, середній рівень інноваційного розвитку потребує посилення, оскільки інновації становлять ключовий чинник забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

З урахуванням нерівномірного розвитку окремих складових конкурентного потенціалу досліджуваних аграрних підприємств постає необхідність не лише оцінювати загальний рівень їхньої конкурентоспроможності, а й ідентифікувати ті суб'єкти господарювання, які демонструють критично низькі показники та, відповідно, можуть бути

віднесені до категорії неконкурентоспроможних. Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно оцінити загальний стан галузі, а й виявити потенційні зони ризику, які потребують цільового втручання та державної підтримки. У зв'язку з цим доцільним є детальний аналіз критеріїв та методичних підходів до визначення підприємств, що не здатні ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції.

Аналізуючи отримані результати, встановлено, що значення інтегрального коефіцієнта конкурентного потенціалу (ІККП) підприємств коливається в межах від 0,30 до 0,80. Для визначення порогового рівня, за яким аграрне підприємство може бути віднесене до категорії неконкурентоспроможних, доцільно орієнтуватися на нижню межу зазначеного діапазону. Відтак, підприємства із значенням ІККП нижче за 0,40 доцільно класифікувати як такі, що не здатні забезпечити належний рівень конкурентоспроможності. Ці господарюючі суб'єкти, як правило, характеризуються слабкими фінансовими результатами та недостатньою інвестиційною стійкістю, демонструють низький рівень ефективності у використанні ресурсів і рентабельності діяльності, мають високий коефіцієнт плинності кадрів та нестабільні позиції на ринку. Крім того, для них є типовим мінімальний рівень упровадження інновацій, що суттєво обмежує можливості адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку.

За рівнем інтегрального конкурентного потенціалу ($\text{ІККП} < 0,40$) у різні роки до цієї категорії наведено у таблиці 2.22.

Підприємства, що характеризуються значенням інтегрального коефіцієнта конкурентного потенціалу нижче 0,40, демонструють критично низький рівень розвитку ключових складових потенціалу, а їхні позиції на ринку залишаються вкрай вразливими. Детальний аналіз таких господарюючих суб'єктів дозволяє виокремити основні причини їх неконкурентоспроможності.

Перелік неконкурентоспроможних підприємств

Підприємство	Рік	ІККП
ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія"	5	0,26
ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія"	4	0,35
СК "Вітязь"	5	0,43 (близько до порогу)
СК "Вітязь"	3	0,24
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанський"	5	0,33
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанський"	3	0,36
ТОВ "Чугуївська"	3	0,37
ТОВ "Чугуївська"	1	0,32
ТОВ "Агрофірма імені Гагаріна"	4	0,34
ТОВ "Агрофірма імені Гагаріна"	5	0,37

**Джерело: власна розробка автора*

Зокрема, ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» страждає від фінансової нестабільності, зазнаючи значних збитків у різні роки, а також характеризується високим рівнем плинності кадрів і недостатньою чисельністю персоналу. До того ж, підприємство має обмежені можливості в сфері ринкової діяльності та стикається з проблемами дебіторської заборгованості. СК «Вітязь» демонструє критично низькі показники ресурсного й інвестиційного потенціалу, супроводжувані суттєвими фінансовими ризиками та нестабільністю доходів. ДП «Агроресурс» ПАТ «Слобожанський» виявляє недостатню ефективність управління та слабку інноваційну активність. ТОВ «Чугуївська» має найнижчий серед досліджуваних підприємств рівень ресурсного потенціалу та практично не здійснює впровадження інновацій. У свою чергу, ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» характеризується фінансовою нестабільністю, високими збитками, значним борговим навантаженням і низькою рентабельністю активів.

Таким чином, підприємства з ІККП менше 0,40 можна визнати неконкурентоспроможними, і для них є нагальною необхідність у здійсненні системних заходів, спрямованих на підвищення ефективності. Серед основних проблем, що обмежують їх конкурентний потенціал, виділяються слабка фінансова стабільність, низький рівень забезпеченості ресурсами, а також недостатній рівень впровадження інновацій. Для покращення ситуації

доцільним є проведення фінансової оптимізації, стабілізація кадрового складу, активне залучення інвестицій та стимулювання інноваційного розвитку.

Отже, результати оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств Харківської області свідчать про значну диференціацію між суб'єктами господарювання. Високі показники ресурсного та фінансово-інвестиційного потенціалу, стабільність ринкових позицій і інноваційна активність дозволяють окремим підприємствам ефективно адаптуватися до сучасних викликів. Водночас низькі значення кадрового потенціалу, управлінської ефективності та інвестиційної спроможності обумовлюють загальну вразливість сектора. Для підвищення конкурентної стійкості необхідно запровадити системні зміни, що включають державну підтримку, фінансові стимули та інтеграцію інноваційних технологій у виробничі процеси.

Підприємствам з низькими показниками конкурентного потенціалу необхідно зосередитися на підвищенні ефективності використання ресурсів, оптимізації управління фінансовими потоками та модернізації виробничої бази. Впровадження сучасних технологій, посилення кадрової політики та розширення ринкових зв'язків стануть ключовими елементами зміцнення їхнього становища. Водночас підприємства-лідери можуть використовувати наявні конкурентні переваги для експансії на нові ринки, залучення додаткових інвестицій та нарощування технологічного потенціалу.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку аграрного сектора Харківської області необхідно формувати комплексну конкурентну стратегію, що враховує структурні особливості кожного підприємства. Важливим елементом цієї стратегії має бути диверсифікація виробничої діяльності, розвиток партнерських відносин та впровадження цифрових рішень. Державна підтримка у вигляді фінансових стимулів, доступу до інфраструктурних ресурсів та сприяння інноваціям сприятиме підвищенню загального рівня конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Висновки до розділу 2

1. Не дивлячись на достатньо стабільний обсяг внутрішнього ринку аграрної продукції, його структура є досить динамічною. При цьому характер структурних зрушень свідчить про певне покращення якості споживання в країні, так як зростання питомої ваги м'яса усіх видів та овочів є наслідком, передусім, споживацьких вподобань населення та певної стабілізації його добробуту. У формуванні ринку продукції сільського господарства простежується в динаміці суттєва частка ролі особистих селянських та фермерських господарств.

2. Аграрні підприємства за 2015-2023 роки мають чітку тенденцію зростання валової продукції сільського господарства. Ними виробляється 70,2 % всієї продукції, в тому числі 73 % - рослинництва та 58 %- тваринництва. Вони переважають на ринку продукції висотехнологічних культур - зерна, соняшнику, цукрових буряків. Господарства населення мають тенденції до випереджальних темпів збільшення їх частки в загальному обсязі окремих видів продукції сільського господарства, виробництво яких вимагають значних витрат ручної праці.

3. SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та світових ринках показав, що сильними сторонами конкурентної позиції є високий потенціал родючості земель України, значний досвід товаровиробництва і завоювання на зовнішньому ринку доброї репутації. Одночасно враховуючи негативні фактори такі як продовження повномасштабної війни, подальше знищення логістики, підвищення вартості виробництва в наслідок рецесії в національній економіці можуть визначити майбутні можливості та загрози для аграрних товаровиробників. Крім того, зміни в податковій поліції можуть підвищити вартість продукції та вплинути на її конкурентоспроможність.

Результат аналізу внутрішнього середовища конкурентоспроможності продукції вказує на можливості використання більш продуктивних сортів, порід та гібридів, впровадженню інновацій, використання кваліфікованих менеджерів, виробництво нових видів продукції, яка користується попитом споживачів на ринку. Це сприятиме утриманню завойованих позицій на ринку та забезпечуватиме конкретність потенціалу.

4. Попри складні макроекономічні умови та військові ризики аграрні підприємства активно інвестують у розвиток основних засобів, оновлення технічного парку, модернізацію виробництва та розширення діяльності. Основна частка інвестицій спрямована у матеріальні активи, зокрема у машини та обладнання, на які у 2023 році припадало понад 66 % усіх капіталовкладень. Основним джерелом інвестування потенціалу аграрних товаровиробників є власні кошти, які у 2023 році досягли 98,1 %. За здатністю до змін інвестиційна поведінка суб'єктів інвестиційної діяльності є швидше сталою ніж волатильною, оскільки у протилежному випадку коливання структурного співвідношення джерел фінансування капіталовкладень мали б більш виразний характер.

5. В галузі сільського господарства після 2010 року різко зменшилась підприємств, які працювали збитково та були неконкурентними, але після 2021 року збиткові підприємства за кількістю виросли майже в 2 рази, а за величиною збитків в 4-5 разів. Воєнні роки стали надто складними для аграріїв. Одержані у 2023 році 34,04 млрд. збитків свідчать про переважання впливу факторних умов (продуктивності землі, невмотивованості персоналу, недосяжність інвестицій, низька кваліфікація менеджерів, тощо.) так як лєвова частка сільськогосподарської продукції відноситься до рослинництва, де зазначені умови виступають вирішальними.

6. Інертність аграрного виробництва, сировинний характер переважаючої частини продукції рослинництва, традиційність технології виробництва у тваринництві суттєвою мірою обмежує набір інноваційних рішень, як у сфері виробництва так і в сфері збуту продукції. Останні

зумовлює необхідність раціоналізації вибору інноваційних рішень з огляду на специфіку діяльності підприємства, особливості формування та реалізації його економічного потенціалу.

7. В структурі конкурентного потенціалу досліджуваних аграрних підприємств домінуючий вплив має фінансово-інвестиційний (25 %) вагомість ресурсного та інноваційного складає по 20 %, маркетинговий (ринковий) – 15 %, кадровий та адміністративно-управлінський по 10%. Підприємства з найвищим значенням конкурентного потенціалу відрізняється збалансованим його розвитком за більшістю складових. В майбутньому викликами можуть стати фінансово-інвестиційне та кадрове забезпечення. Неконкурентні підприємства мають проблеми з інноваціями фінансово-інноваційною, кадровою та адміністративно-управлінською компонентами. Для підвищення рівня конкурентного потенціалу доцільно оптимізувати фінансово-інвестиційне забезпечення, зменшити витрати виробництва і збуту продукції, щоб підвищити прибутковість, зміцнювати кадрову стабільність шляхом удосконалення мотиваційної системи та зниження плинності персоналу, інвестувати у інноваційні проекти, модернізувати виробничу базу та провадити сучасні бізнес-стратегії в ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ, МЕХАНІЗМІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ НАРОЩУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Формування організаційно – економічного механізму управління розвитком конкурентного потенціалу аграрних підприємств

Формування цивілізованого аграрного ринку в Україні вимагає створення умов для забезпечення прозорості всіх процесів та взаємодії його учасників. Аграрні товаровиробники мають бути спроможними орієнтуватися у законодавчому полі, оперативно аналізувати прогностичні показники щодо умов виробництва і збуту продукції, географічного розподілу цін, особливостей використання продукції та ресурсного забезпечення. Таке орієнтування є критично важливим для стратегічного планування розвитку господарств, впровадження інноваційних технологій, а також для побудови ефективних виробничих, заготівельно-збутових і фінансових відносин. Водночас органи державного управління повинні мати у своєму розпорядженні достовірну економічну та фінансову інформацію, володіти актуальними даними щодо цінової, кредитної політики, планування й реалізації державних і регіональних програм розвитку сільського господарства і сільських територій.

У світлі світового досвіду встановлено, що країни, які досягли постіндустріального та інформаційного рівня розвитку, отримують суттєві переваги за рахунок широкомасштабного впровадження інформаційних технологій в усі сфери економіки. Проте аналіз існуючого стану інформаційного забезпечення аграрного сектору України вказує на те, що наявна система не здатна у повному обсязі задовольнити зростаючі вимоги суб'єктів господарювання та інших зацікавлених сторін [5]. До основних недоліків системи слід віднести:

- використання застарілих технологій збору, обробки, систематизації та поширення інформації, що значно знижує її оперативність і надійність;
- переважання інформації низької якості, що часто є застарілою або неструктурованою;
- обмежені можливості доступу мешканців сільських територій до національних та світових інформаційних ресурсів.

Разом із тим інформаційне забезпечення аграрного сектору має і позитивні сторони, зокрема:

- існування розвиненої інфраструктури державної аграрної статистики, яка зберігає дані у цифровому та паперовому вигляді;
- наявність ієрархічно побудованих організаційних структур (центрального, обласного, районного рівні), здатних забезпечувати як збір і обробку, так і розповсюдження інформації;
- функціонування кваліфікованого кадрового потенціалу у сфері інформаційних технологій;
- існування організаційних механізмів для навчання та перепідготовки спеціалістів з інформаційних технологій;
- накопичення значного обсягу науково-технічної інформації та формування баз даних;
- наявність розвиненої науково-дослідної інфраструктури.

Попри наявні досягнення, сучасний рівень розвитку системи інформаційного забезпечення аграрного сектору, що обмежується недостатніми бюджетними ресурсами, не відповідає нагальним потребам ані суб'єктів господарювання, ані державних установ, ані сільського населення України. Це обумовлює потребу у невідкладному реформуванні інформаційної інфраструктури агропромислового комплексу та системи інформаційного забезпечення сільських територій.

Загальною метою стратегії розвитку інформаційного забезпечення аграрного сектору та сільського населення є сприяння підвищенню

ефективності функціонування аграрної сфери України на основі дотримання таких концептуальних принципів:

- удосконалення інформаційного забезпечення сільського населення та агропромислового комплексу має бути визначено пріоритетним завданням державної аграрної та інформаційної політики;
- інформатизація аграрного сектору повинна стати невід’ємною складовою аграрної та адміністративної реформ в Україні, оскільки без суттєвого оновлення інформаційно-консультаційної системи реалізація цілей реформ буде неможливою;
- інформаційно-консультаційна система аграрного сектору має інтегруватися до загальнонаціонального інформаційного середовища, а її концептуальні засади мають узгоджуватися з підходами, закладеними у Національній програмі інформатизації [5].

Основоположним елементом досягнення стратегічної мети інформатизації аграрного сектору є створення Національної системи аграрної інформації і знань (НССІЗ). Ця система повинна забезпечити належні умови, технології та засоби для підтримки сталого розвитку сільських територій, підвищення рівня добробуту сільського населення, оптимізації аграрного виробництва та посилення спроможності учасників аграрного ринку України. Її функціонування має бути спрямоване на створення такого інформаційного середовища, яке дозволить цільовим групам користувачів підвищувати ефективність своєї діяльності.

До основних цільових груп інформаційного середовища належать:

- аграрні товаровиробники та агробізнес, які потребують знання щодо ефективного управління виробництвом, сучасних агротехнологій, правових аспектів господарювання, ринкової кон’юнктури, якості продукції тощо;
- органи державної влади всіх рівнів, для яких критично важливими є дані про загальні тенденції розвитку аграрного сектору, стан цільових груп (зокрема сільського населення), механізми державного регулювання, міжнародні правові норми;

- заклади освіти, що потребують доступу до новітніх знань у сфері аграрної науки, інновацій у педагогічній практиці, пріоритетів розвитку сільського господарства, запитів виробників;
- наукові установи, для яких необхідною є інформація про сучасні технології, напрями міжнародних досліджень, запити аграрного бізнесу, що формують підґрунтя для орієнтованих на практику наукових досліджень;
- дорадчі служби, що мають орієнтуватися у проблематиці сільгоспвиробників, агротехнологіях, досвіді ведення господарства, розвитку сільських територій;
- недержавні організації аграрного спрямування та професійні асоціації, що зацікавлені в інформації про екологічні наслідки впровадження аграрних технологій, якість і безпеку продукції, нормативно-правове забезпечення;
- сільське населення, фермери, приватні землевласники, які потребують даних про аграрні ринки, правові аспекти землекористування, погодні умови, способи господарювання, фінансові інструменти тощо [5].

Оптимальним механізмом створення сприятливого інформаційного середовища для забезпечення життєдіяльності зазначених суб'єктів є розбудова системи інформаційного забезпечення АПК, що функціонує на основі поєднання централізованої і децентралізованої складових. Централізована частина системи повинна забезпечити створення національних інформаційних ресурсів, типових рішень, єдиної комп'ютерної мережі, а також проведення моніторингових досліджень на базових об'єктах. Децентралізований компонент системи реалізується на основі господарських засад із задоволенням інформаційних потреб недержавних утворень, зокрема приватних підприємств, кооперативів, фермерів. При цьому недержавні інформаційно-сервісні структури функціонуватимуть у взаємодії з державною складовою, що забезпечуватиме цілісність та ефективність всієї системи.

Запровадження державної стратегії інформаційного забезпечення аграрного сектору передбачає досягнення наступних результатів:

- створення умов для вільного доступу сільського населення до інформації щодо законодавства, соціально-економічного стану регіонів, діяльності органів місцевого самоврядування, якості життя, охорони довкілля та інновацій у сільському господарстві;
- забезпечення ефективної інформаційної взаємодії між органами державного управління різного рівня, подолання відомчих бар'єрів;
- задоволення потреб аграрного бізнесу та сільського населення в консультаційній та довідковій інформації економічного, соціального, технологічного і правового характеру;
- посилення взаємозв'язків між наукою, дорадництвом та виробництвом шляхом орієнтації наукових досліджень на практичні потреби ринку;
- зростання ефективності використання цифрових інформаційних ресурсів;
- інтеграція національної аграрної інформаційної системи до глобального інформаційного простору [5].

Надання переваги централізованому підходу до створення базових елементів системи зумовлює потребу у фінансуванні цих процесів за рахунок державного бюджету. Водночас передбачається участь у фінансуванні й з боку недержавних структур – учасників продовольчого ринку, фінансових установ, аграрних підприємств. Сумарний обсяг інвестицій з приватного сектору на період п'яти років оцінюється у 290 млн грн [5].

Для ефективного виконання завдань прикладного характеру доцільним є залучення науково-дослідних, проектно-технологічних та інформаційних установ у співпраці з приватними компаніями та спільними підприємствами, що володіють сучасними технологіями обробки інформації. Окрему увагу слід приділити розвитку міжнародної співпраці в сфері інформатизації аграрного сектору.

У межах регіонального рівня головною метою розвитку інформаційно-консультаційної інфраструктури АПК є формування ефективної мережі установ різних форм власності, які охоплюють своєю діяльністю як аграрні

підприємства, так і обслуговуючі структури агробізнесу. Основним принципом функціонування такої інфраструктури є безоплатне надання базового набору консультаційних послуг, що, попри наявну ринкову логіку, є виправданим у стратегічному контексті підтримки дрібного товаровиробника.

Висока вартість спеціалізованої інформації щодо вибору технологій, маркетингових стратегій або оптимізації виробничих процесів не має слугувати бар'єром для первинного суб'єкта аграрного ринку. Спираючись на досвід країн Західної Європи, цей підхід набуває вагомого значення в умовах трансформації аграрної політики. Змістовна відмінність нової системи полягає в її ідеологічному спрямуванні на безпосередню ініціативну взаємодію з товаровиробником, що передбачає перетворення інформаційно-консультаційних структур на надійного партнера агробізнесу у питаннях підвищення ефективності господарювання (рис. 3.1).

Єдиною формулою успішного партнерства між аграрними товаровиробниками та інформаційно-консультаційною системою (ІКС) є наступне положення: конкуренція на аграрному ринку має базуватися на зниженні виробничих витрат шляхом постійного залучення новітніх технологій, інноваційних розробок і сучасних методів організації виробничих процесів. Підбір, адаптація і засвоєння цих технологічних рішень мають здійснюватися аграрними виробниками у тісній взаємодії з ІКС.

На першому етапі становлення такої взаємодії, коли виробники і переробники ще не опанували принципи конкурентної боротьби на основі інновацій, необхідна підтримка з боку держави у формі фінансування діяльності ІКС. Це фінансування має забезпечити безперешкодний доступ товаровиробників до необхідної інформації та консультаційних послуг. Лише після засвоєння базових механізмів ринкових відносин можливо поступове розширення спектра платних послуг ІКС, що здійснюватиметься залежно від авторитету, який система здобуде на початковому етапі своєї діяльності.

Разом із тим, окремі види інформаційних послуг повинні залишатися безкоштовними для кінцевих користувачів і продовжувати субсидіюватися

державою. Це відповідає стратегічним інтересам держави щодо підтримки внутрішнього аграрного виробництва, оскільки сприяє підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності. Зазначені дотації розглядаються як доцільні інвестиції у розвиток аграрної галузі, що підтверджується позитивним досвідом функціонування аналогічних служб у зарубіжних країнах.

Однак процес створення повноцінної системи ІКС ускладнюється наявними проблемами кадрового забезпечення, зокрема недостатньою кількістю спеціалістів відповідного профілю на всіх рівнях системи. Вирішення цієї проблеми вбачаємо у залученні вищих навчальних закладів аграрного спрямування до підготовки кадрів для інформаційно-консультаційних служб. Саме такі заклади мають відповідну матеріально-технічну базу, професорсько-викладацький склад та організаційні ресурси, які дозволяють ефективно організувати навчальний процес і забезпечити належний рівень підготовки фахівців для ІКС.

Таким чином, формування професійного кадрового потенціалу ІКС виступає важливою умовою забезпечення ефективного функціонування інформаційно-консультаційної інфраструктури агропромислового комплексу України.

Подальший розвиток інформаційно-консультаційної системи (ІКС) доцільно здійснювати на основі дотримання ряду принципів, які визначають її функціональну ефективність, стратегічну спрямованість та соціальну відповідальність. Зокрема:

- зосередження діяльності ІКС на інтересах сільськогосподарських товаровиробників у межах чинного законодавства;
- орієнтація консультаційної діяльності на вирішення як поточних, так і перспективних завдань, що постають перед аграрним бізнесом;
- побудова консультативних відносин із товаровиробниками на засадах довіри, партнерства та відкритого діалогу;

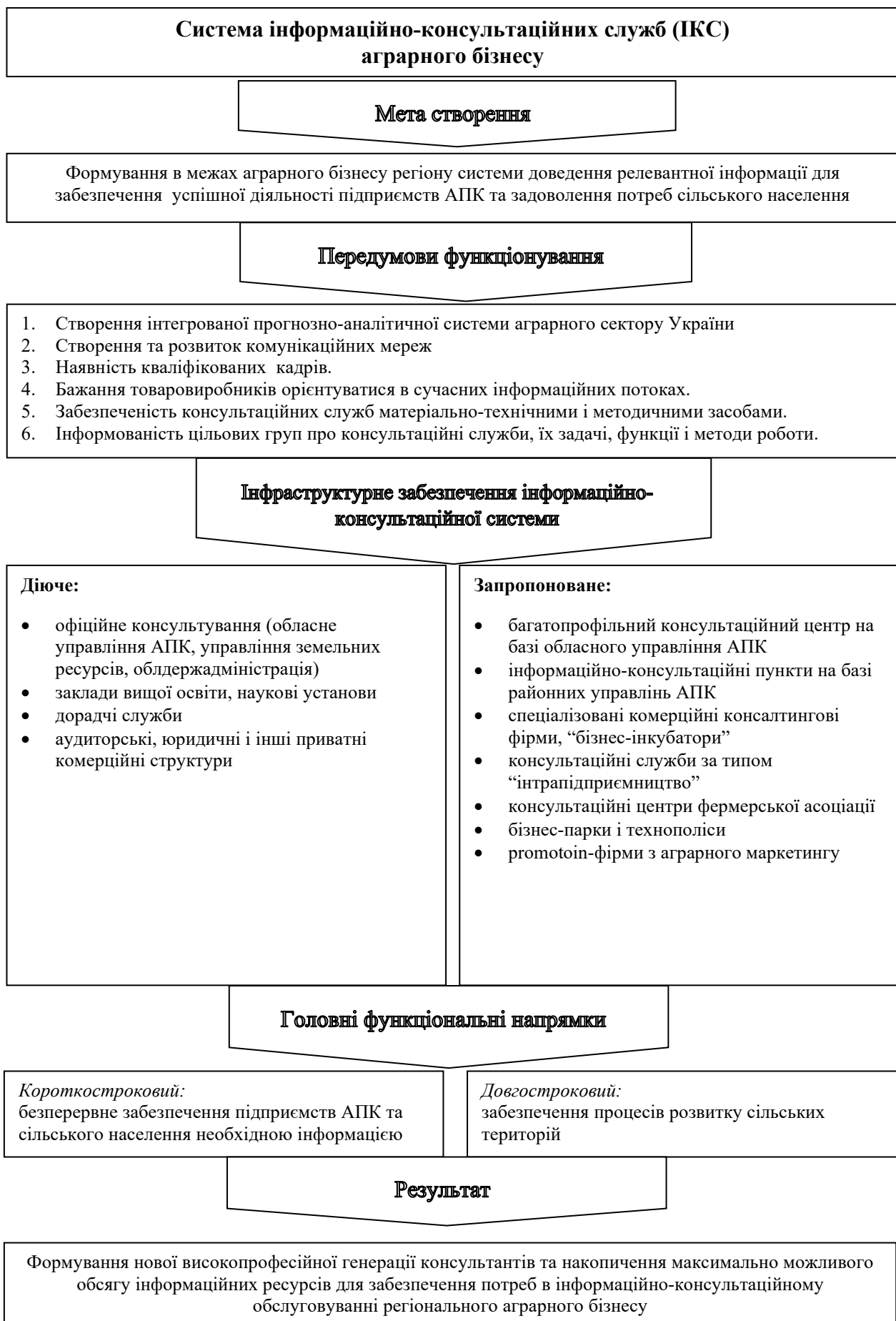


Рис. 3.1. Схема побудови інформаційно-консультаційної системи управління потенціалом конкурентоспроможності

- забезпечення аграрних суб'єктів об'єктивною інформацією про нові технології, передові практики, способи ведення господарства;
- залучення безпосередніх учасників аграрного ринку до планування, моніторингу та оцінки ефективності діяльності ІКС;
- впровадження демократичного стилю управління, що передбачає горизонтальні комунікації, обмін думками, постійне професійне вдосконалення співробітників системи;
- економічна орієнтація ІКС на окупність та фінансову стабільність у довгостроковій перспективі [4–6].

Варто зауважити, що сучасна модель консультування аграрного сектору повинна виходити за межі класичного дорадництва і враховувати потреби всієї сільської місцевості. Це обумовлено зростаючою складністю інтегрованих проєктів і необхідністю взаємодії аграрного бізнесу з переробними підприємствами, комерційними об'єднаннями, місцевими органами влади та громадськими інституціями. У цьому контексті консультаційні служби можуть виконувати функції комунікативного і координуючого центру як для аграрних, так і для неаграрних учасників сільських спільнот.

Різноманіття потреб і специфіки цільових груп створює можливості для функціонування консультаційного ринку у форматі множинних організаційно-правових форм і напрямів. Такий ринок доцільно структурувати відповідно до видів пропонованих послуг та характеру клієнтської бази. У зв'язку з цим нами розроблено етапну програму формування інформаційно-консультаційної системи, яка базується на принципах раціонального використання існуючої інфраструктури регіонального агробізнесу та поступового розгортання консультаційних механізмів.

Програма реалізується у кілька взаємопов'язаних етапів:

- розвиток регіональних систем дорадництва на базі вже функціонуючих структур;
- створення офіційної регіональної інформаційно-консультаційної структури на основі модернізованої системи державного управління;

– організація нових комерційних консультаційних утворень – як у формі самостійних підприємств, так і у вигляді внутрішніх підрозділів уже діючих комерційних організацій (за принципом “інтрапідприємництва”).

Організаційна структура запропонованої системи повинна формуватися з урахуванням наявного в АПК науково-технічного потенціалу, а також соціокультурної специфіки сільських територій. Особливістю такої структури є її функціональна взаємодія між державними органами, закладами науки та освіти, дорадчими службами і приватними консультаційними формуваннями. Така модель забезпечує синергію знань, технологій і управлінських рішень на рівні територіальних громад, регіонів і галузі в цілому.

Таким чином, пропонована концепція розвитку інформаційно-консультаційного обслуговування підприємств агропромислового комплексу передбачає створення гнучкої, адаптивної до змін ринку інституційної структури, яка стане інтегрованим елементом аграрного інформаційного простору країни [6].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств являє собою цілісну, системно впорядковану сукупність елементів, яка функціонує як єдина структура. До її складу входять взаємопов’язані методологічні підходи, економічні важелі та організаційні інструменти, які безпосередньо впливають на виробничу діяльність підприємства та забезпечують формування стійких конкурентних позицій на ринках агропродовольчої продукції.

Структурна побудова зазначеного механізму охоплює комплекс взаємодіючих компонентів, серед яких виокремлюються: суб’єкти та об’єкти управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності; етапи впровадження оперативного, тактичного й стратегічного рівнів управління потенціалом аграрного підприємства; процедура оцінювання рівня потенціалу конкурентоспроможності; алгоритм його формування та розвитку; методи визначення інтегрального показника конкурентоспроможності; інструменти

реагування на ризики та зміни зовнішнього і внутрішнього середовища; а також система рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення управління розвитком конкурентного потенціалу.

Сформована система є динамічною, гнучкою до змін ринкової кон'юнктури та адаптованою до потреб аграрного підприємництва. Її реалізація дозволяє забезпечити не лише функціональну стійкість підприємства, а й підвищити його адаптивність до ризиків і викликів сучасного аграрного середовища. Узагальнену базову структуру організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Складові організаційно-економічного механізму управління розвитком конкурентного потенціалу аграрних підприємств

Рационалізація функціонування організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств можлива лише за умови цілеспрямованого нарощування потенціалу його базових структурних елементів. Ефективність цього процесу безпосередньо залежить від рівня розвитку ключових управлінських,

економічних, ресурсних і технологічних складових, які формують основу зазначеного механізму.

З метою підвищення результативності управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності нами запропоновано алгоритм удосконалення ключових компонент організаційно-економічного механізму. Його впровадження дозволить аграрним підприємствам ефективніше адаптуватися до змін ринкового середовища, посилити свою позицію в конкурентному просторі та забезпечити реалізацію стратегічних цілей сталого розвитку.

Запропонований алгоритм спрямовано на покращення структурно-функціональних зв'язків між окремими елементами механізму, оптимізацію управлінських процесів, підвищення гнучкості системи управління до зовнішніх впливів, а також посилення ролі аналітичного забезпечення у прийнятті рішень. Реалізація цього алгоритму створює підґрунтя для побудови дієвої моделі управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства, яка враховує як внутрішні резерви підприємства, так і зовнішні виклики аграрного ринку.

Алгоритм удосконалення організаційно-економічного механізму управління потенціалом конкурентоспроможності аграрного підприємства подано на рис. 3.3.

У контексті забезпечення адаптивності організаційно-економічного механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств важливим завданням є не лише структурна його побудова, а й раціоналізація функціонування за рахунок послідовного вдосконалення ключових компонент. Ефективна реалізація зазначеного механізму можлива лише за умови системного зростання потенціалу його базових складових та впровадження дієвих управлінських рішень, орієнтованих на інноваційний розвиток, ресурсну ефективність та ринкову адаптивність.

У зв'язку з цим нами розроблено алгоритм покращення ключових елементів організаційно-економічного механізму, який складається з таких етапів управлінських дій:

1. конкретизація цілей та формування стратегії розвитку на основі аналізу ринкових трендів, ресурсних можливостей і внутрішнього потенціалу підприємства;
2. забезпечення комплексності та системності планування виробничої і маркетингової діяльності, що дозволяє гармонізувати всі функціональні напрями управління;
3. раціоналізація організаційно-управлінської структури з акцентом на формування мотиваційного середовища, де кожен працівник усвідомлює свою роль у формуванні конкурентних переваг;
4. запровадження систем управління якістю та конкурентоспроможністю агропродовольчої продукції, орієнтованих на відповідність міжнародним стандартам;
5. удосконалення системи обліку, що є основою оперативного моніторингу ресурсів та результативності управлінських рішень;
6. побудова маркетингової стратегії, що враховує специфіку цільових сегментів, принципи позиціонування, брендингу та індивідуалізації продукції;
7. формування сучасного інформаційного середовища із використанням досягнень цифрових технологій, аналітики, аграрного консалтингу;
8. інноваційний прорив, що передбачає модернізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій та продуктів;
9. забезпечення енерго- та ресурсоефективності, як основи сталого розвитку, екологізації та зниження витратної складової.

Формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю не може обмежуватися лише внутрішньою організаційною перебудовою. Важливою умовою успішної реалізації розроблених управлінських рішень є існування розвиненого ринку наукової продукції, який функціонує як

особлива форма взаємодії між розробниками інноваційних рішень і їх потенційними користувачами. Такий ринок виконує функції збалансування попиту і пропозиції на інноваційні товари та послуги, забезпечуючи умови для комерціалізації результатів науково-дослідних робіт. Він передбачає встановлення особливих механізмів ціноутворення, оподаткування, кредитування та державного стимулювання науково-технологічної активності [3, с. 40].

У межах агропромислового комплексу до основних об'єктів купівлі-продажу на ринку інновацій належать нові високопродуктивні сорти та гібриди сільськогосподарських культур, породні ресурси у тваринництві, сучасні машини й механізми, технічне обладнання, які мають не лише вищу продуктивність, а й відповідають критеріям економічної доцільності, якості та ресурсозбереження.

Саме ці характеристики і формують так звану споживацьку привабливість інновацій, яка полягає у здатності продукту задовольняти ключові запити споживача щодо конструктивних, екологічних, ергономічних та технологічних параметрів [8, с. 5].

З урахуванням сучасних теоретичних підходів, варто розрізняти поняття «інновація» та «інноваційний процес». Якщо перше стосується безпосереднього результату науково-технічної діяльності, то друге – охоплює весь цикл створення, освоєння і поширення новацій. За визначенням Й. Шумпетера, інновація є не стільки статичним продуктом, скільки динамічним процесом, що включає впровадження нового товару, освоєння нового ринку або використання нових ресурсів [10].

Структура інноваційного процесу охоплює послідовні етапи: виникнення ідеї, проведення фундаментальних та прикладних досліджень, дослідно-конструкторські розробки, тестування, впровадження у виробництво та остаточне споживання. Особливо важливим є науково-інноваційний підпроцес, який поєднує всі ці стадії в єдиний цикл, спрямований на створення

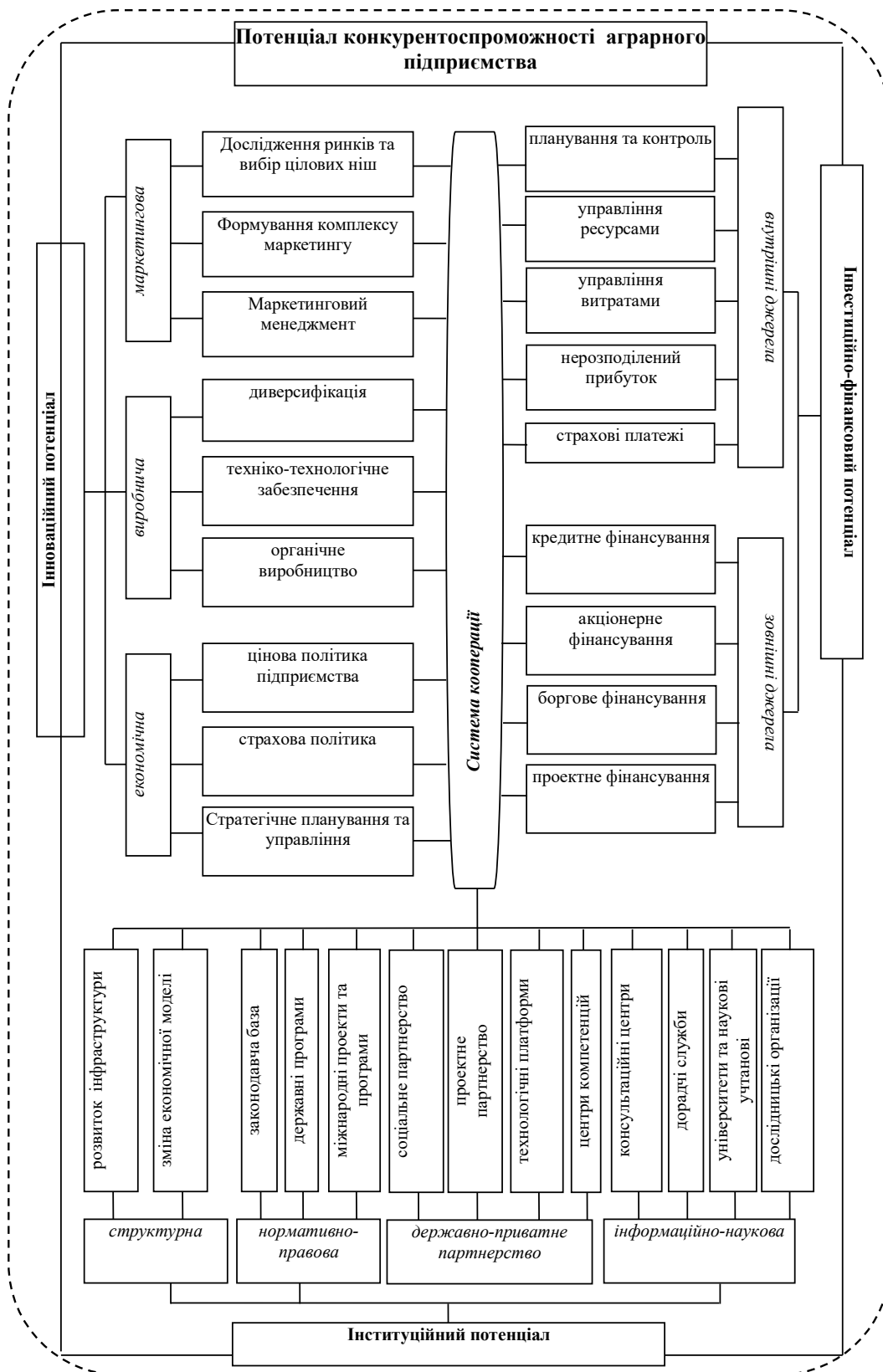


Рис. 3.3. Модель ефективного управління розвитком конкурентного потенціалу аграрного підприємства

результатів, що мають не лише теоретичну цінність, але й практичну придатність і ринковий потенціал.

Таким чином, впровадження алгоритму удосконалення механізму управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств у поєднанні з активною участю у ринку новацій є ключовим чинником формування конкурентних переваг, трансформації аграрного виробництва на засадах інноваційності та досягнення сталого економічного зростання.

Крім безпосередньо науково-інноваційних процесів, до інноваційної діяльності належить також цикл реалізації інновації, що охоплює комерціалізацію нововведень, їх адаптацію до ринку та інтеграцію у виробничо-економічну систему. Цей цикл включає серійне виробництво інноваційного продукту, вдосконалення його характеристик, а також освоєння новацій споживачами через широке використання інструментів маркетингових комунікацій, каналів збуту, рекламної підтримки тощо. Саме цей етап, як правило, характеризується високою прибутковістю, що надає економічного сенсу подальшій інвестиційній активності у сфері інновацій.

Інноваційний процес у класичному розумінні може набувати трьох основних форм: простий внутрішньоорганізаційний, простий міжорганізаційний (товарний) та розширений. Простий внутрішньоорганізаційний процес передбачає створення та використання інновації в межах однієї організації без набуття нею товарної форми. У випадку простого міжорганізаційного процесу нововведення набуває товарного статусу і стає об'єктом купівлі-продажу. У свою чергу, розширений інноваційний процес супроводжується появою нових виробників інновацій та поступовим порушенням монополії первинного новатора [2, с. 10].

Перехід від простої до товарної форми інноваційного процесу охоплює дві ключові фази: створення нового продукту (послуги, технології) та його поширення, а також подальшу дифузії інновації. Під поширенням інновації розуміють інформаційний процес, ефективність якого залежить від

потужності каналів комунікації, рівня сприйняття інформації цільовою аудиторією, її здатності до практичного впровадження новацій [1, с. 50].

У свою чергу, дифузія інновацій, згідно з концепцією Е. Роджерс, є процесом передачі нововведень через комунікаційні канали між учасниками соціально-економічної системи в часі. Вона передбачає застосування вже освоєних інновацій у нових умовах або середовищах. Роджерс виокремила чотири основоположні компоненти дифузії [11, с. 171]:

1. Процес прийняття рішення щодо інновації, що включає п'ять стадій: Знання → Переконавання → Прийняття рішення → Апробація → Підтвердження;
2. Індивідуальна схильність до інновацій, згідно з якою реципієнти поділяються на п'ять категорій: новатори (2,5%), ранні послідовники (13,5%), рання більшість (34%), пізня більшість (34%) і відстаючі (16%);
3. Норма сприйняття інновації, яку Роджерс описує S-подібною функцією: повільне зростання → стрімке поширення → насичення;
4. Сприймані властивості інновації, до яких належать: відносні переваги, сумісність, складність, можливість апробації та комунікативність.

Найвагомішим чинником швидкості дифузії інновацій Роджерс вважає відносні переваги, проте вказує на наявність інших важливих факторів, які також зводяться до цього домінантного показника. Слід зазначити, що теорія Роджерс недостатньо враховує просторовий аспект поширення інновацій, який водночас є ключовим у дослідженнях глобальних технологічних нерівностей.

Згідно з оцінками Джефрі Сакса, сьогодні світ розділений не стільки ідеологічно, скільки технологічно. Лише близько 15% населення планети є джерелом інновацій, тоді як приблизно 50% здатні адаптувати та впроваджувати інновації, і ще третина перебуває у стані технологічної ізоляції, не маючи доступу до новітніх розробок. Проте ці межі не є сталими: ряд країн і регіонів уже демонструють перехід із групи адаптерів до провідних новаторів. При цьому основними каналами впровадження іноземних

технологій є: імпорт продукції, придбання ліцензій і залучення прямих іноземних інвестицій [6].

Процес дифузії інновацій зазвичай має ієрархічну структуру поширення – від економічних центрів до периферії, від міст – ядер інновацій – до прилеглих територій, між центрами різного рівня економічного розвитку.

В основі практичного здійснення інноваційного процесу лежать комунікаційні канали, які забезпечують передачу інформації про інновації від розробника до споживача. Комунікації є не лише технічним, але й політичним, науковим і організаційним інструментом, що дозволяє включити виробника у зовнішнє інформаційне середовище. До основних складових комунікаційної політики належать:

– реклама – платне неособисте повідомлення про товар чи фірму; – стимулювання збуту – короткострокові заходи заохочення купівлі (знижки, премії, конкурси, демонстрації тощо); – паблік рілейшнз (PR) – формування позитивного іміджу фірми та її продукту; – особистий продаж – усне представлення товару продавцем безпосередньо покупцеві; – виставки і ярмарки – окремий вид комунікації, що поєднує рекламу, персональну взаємодію і демонстрацію новацій [4, с. 37; 5, с. 127].

Згідно з дослідженнями [7, с. 2–3], найбільш ефективними каналами розповсюдження інновацій є:

- спеціалізовані журнали – 91% опитаних;
- галузеві виставки та ярмарки – 80%;
- рекламні проспекти – 70%;
- переговори – 67%;
- науково-популярні видання – 62%;
- науково-технічна література – 62%;
- конференції та симпозіуми – 40%;
- універсальні виставки – 36%;
- рекламні ролики – 18%.

Слід підкреслити, що сучасні електронні ресурси (зокрема, інтернет, професійні платформи, цифрові маркетплейси) дедалі частіше виконують функції інтеграції традиційних каналів комунікації, поєднуючи можливості реклами, PR, особистого продажу та віртуальної демонстрації інноваційних рішень.

3.2. Нарощування фінансово – інвестиційної компоненти конкурентного потенціалу аграрних підприємств

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації аграрного сектору України ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку та формування конкурентних переваг аграрних підприємств виступає ефективне управління інвестиційними процесами. Інвестиційна діяльність визначає якісні та кількісні параметри економічного зростання, є джерелом оновлення основних фондів, модернізації виробництва, технологічного переозброєння та впровадження інновацій, що, у свою чергу, формує довгостроковий потенціал конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників.

Високотехнологічний розвиток сільського господарства, разом із переробною промисловістю, окреслено одним із стратегічних напрямів національної інноваційної політики. Важливим аспектом реалізації цього пріоритету є активізація інвестиційної діяльності в межах зернового господарства, створення функціональної інфраструктури ринку зерна, персоніфікація власності на підприємствах цієї сфери за участі держави, а також удосконалення механізмів управління інвестиційними потоками. Приватизація, передача активів у власність трудовим колективам або третім особам, оренда й концесія – всі ці форми трансформації власності стали вихідними передумовами формування нових організаційно-економічних утворень в аграрному секторі.

Особливої уваги заслуговує практика діяльності іноземних інвесторів, які успішно інтегрувалися у вітчизняний аграрний простір. Так, приклад данської компанії Trigon Agri, що за короткий період підвищила врожайність пшениці з 2,95 до 5,67 тонни з гектара завдяки впровадженню новітніх технологій, зокрема супутникової навігації та енергозберігаючих рішень, наочно демонструє, що інвестиції, поєднані з технологічним апгрейдом, здатні забезпечити суттєвий приріст продуктивності. Застосування систем GPS, технологій No-Till, точного землеробства забезпечує не лише економію енергоресурсів і добрив, а й відкриває нові можливості у сфері моніторингу, планування та аналізу аграрного виробництва.

Практика свідчить, що основні резерви підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств зосереджені у площині економічних важелів, які мають активізуватися шляхом раціонального інвестування. Рівень конкурентоспроможності безпосередньо залежить від таких факторів, як наявність сучасної техніки, доступ до обігових коштів, обізнаність менеджменту щодо ринкових тенденцій і вимог, а також здатність підтримувати високу якість продукції. Усе це зумовлює необхідність стратегічного управління інвестиціями як на рівні окремого підприємства, так і в межах сектора загалом.

Інноваційний процес, що розгортається в аграрному секторі, має безперервний і циклічний характер, не обмежуючись етапом первинного впровадження. З моменту виходу новації на ринок починається новий виток удосконалення, адаптації до специфічних умов виробництва, появи нових функціональних властивостей продукту, що відкриває нові ринки збуту й залучає нові категорії споживачів. У зв'язку з цим управління інвестиційною діяльністю повинно набувати системного, адаптивного та інтегрованого характеру.

На жаль, у вітчизняній практиці значною перешкодою для реалізації ефективної інвестиційної політики виступає обмежений обсяг державної підтримки, фрагментарність нормативно-правового поля, слабка координація

між суб'єктами інвестування. Крім того, податкова система, що не стимулює капіталізацію прибутку, а також високі витрати на енергоносії, логістику й інфраструктуру, не сприяють накопиченню підприємствами необхідного інвестиційного ресурсу. Як наслідок, власні кошти аграрних підприємств у більшості випадків є недостатніми для забезпечення розширеного відтворення, оновлення основних фондів, переходу на енерго- та ресурсоефективні технології.

У таких умовах актуалізується питання диверсифікації джерел інвестування. Крім традиційних кредитів та державних субсидій, слід активізувати використання альтернативних фінансових інструментів – аграрних розписок, венчурного капіталу, кооперативних фондів, прямих іноземних інвестицій, фінансового лізингу, партнерського фінансування (PPP) тощо. Значний потенціал має залучення коштів через випуск корпоративних цінних паперів – акцій, облігацій, а також участь у державних і міжнародних програмах розвитку сільських територій.

Досвід провідних країн засвідчує, що лише системне управління інвестиційною діяльністю, інтегроване з інноваційною політикою, здатне забезпечити динамічний розвиток підприємств, формування технологічних ланцюгів із високою доданою вартістю, підвищення експортного потенціалу та зміцнення продовольчої безпеки країни. Водночас ефективне інвестування неможливе без створення сприятливого інституційного середовища, яке забезпечує прозорість, прогнозованість та стабільність інвестиційного клімату.

У межах управління інвестиційними процесами необхідно реалізувати:

- розробку та впровадження стратегій інвестування, що відповідають галузевим пріоритетам і рівню готовності підприємства до трансформацій;
- оптимізацію структури інвестиційного капіталу, орієнтовану на збалансування власних і позикових ресурсів;

- створення інституційних умов, які б сприяли партнерству між державними органами, фінансовими структурами, науково-дослідними установами та товаровиробниками;
- інтеграцію інформаційно-аналітичного забезпечення у процес ухвалення інвестиційних рішень, що передбачає моніторинг ризиків, аналіз рентабельності, прогнозування ефектів від інвестування.

Інвестиційна діяльність аграрних підприємств, будучи спрямованою на інтенсифікацію виробництва, має базуватися на принципах раціонального природокористування, ефективності ресурсів та сталості економічного зростання. Інтенсифікація не обмежується лише концентрацією капіталу на одиницю площі, але й передбачає випереджаюче зростання обсягів виробництва, підвищення якості продукції та скорочення питомих витрат.

Науково-обґрунтоване управління інвестиційною діяльністю аграрних підприємств вимагає поглибленого аналізу чинників, що визначають результативність інвестування, урахування специфіки галузі, а також формування гнучкого управлінського інструментарію. Лише за умови консолідації зусиль усіх учасників аграрного ринку можливо забезпечити формування ефективного організаційно-економічного механізму, здатного підтримувати високу конкурентоспроможність аграрного виробництва на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Інноваційно-інвестиційна діяльність є ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах ринкової економіки, що постійно змінюється. Конкуренція в аграрному секторі дедалі більше ґрунтується не лише на доступності ресурсів чи ціновій політиці, а на здатності підприємств впроваджувати інновації, адаптуватися до нових технологічних, екологічних та споживчих вимог, а також ефективно управляти інвестиційними потоками, спрямованими на розвиток виробництва.

Інноваційний компонент, у структурі конкурентоспроможності, охоплює широке коло рішень: впровадження прогресивних технологій

обробітку ґрунту (зокрема No-Till, Strip-Till, точне землеробство), застосування цифрових агросистем, біотехнологій, автоматизованих засобів моніторингу та управління виробничими процесами. Ці інновації не лише знижують витрати виробництва, підвищують врожайність та якість продукції, а й дозволяють підприємствам позиціонувати себе як надійних постачальників у глобальних агроланцюгах.

Інвестиційна діяльність, у свою чергу, виступає як механізм реалізації інноваційного потенціалу. Саме завдяки цільовому інвестуванню забезпечується оновлення технічного парку, модернізація інфраструктури, нарощування виробничих потужностей, розвиток логістичних та збутових систем. Таким чином, інвестиції трансформуються у матеріальні, технологічні та інформаційні ресурси, які є необхідними для досягнення конкурентних переваг.

Досвід свідчить, що аграрні підприємства, які системно здійснюють інноваційно-інвестиційну діяльність, демонструють вищі показники продуктивності, стійкості до ринкових коливань та адаптивності до кліматичних ризиків. Застосування інформаційних технологій (AgTech, GIS-систем, супутникового моніторингу) дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також приймати ефективні управлінські рішення на основі цифрової аналітики.

Разом із тим, інноваційно-інвестиційна активність сприяє підвищенню репутаційного капіталу підприємства, що особливо важливо в умовах участі у глобальних агропродовольчих мережах. Підприємства, які орієнтуються на сталий розвиток, екологічну безпеку та технологічну відкритість, мають більші шанси отримати доступ до міжнародного фінансування, субсидій, а також формувати лояльність споживачів.

На макрорівні, вплив інноваційно-інвестиційної діяльності аграрного сектора поширюється на формування регіональних кластерів, зростання зайнятості в сільських територіях, інтенсифікацію партнерства з науковими установами та розвиток експортного потенціалу. Успішні підприємства

стають центрами генерації позитивних ефектів для суміжних галузей – транспорту, енергетики, переробної промисловості.

Однак слід відзначити низку бар'єрів, які стримують повноцінну реалізацію інноваційно-інвестиційного потенціалу. Серед них – фрагментарність державної політики у сфері підтримки аграрних інновацій, нерозвинена інфраструктура трансферу технологій, недостатність довгострокового кредитування та страхування інноваційних ризиків. Також існує проблема ментального спротиву з боку керівників і менеджменту, які недостатньо обізнані із сучасними моделями інноваційного розвитку.

Таким чином, для формування конкурентоспроможних аграрних підприємств необхідна інституціоналізація інноваційно-інвестиційного процесу – створення сталих механізмів планування, фінансування, впровадження і моніторингу інновацій. Це передбачає не лише технічне переоснащення виробництва, а й формування нового управлінського мислення, орієнтованого на ефективність, гнучкість, соціальну відповідальність і екологічну безпеку.

У підсумку, вплив інноваційно-інвестиційної діяльності на конкурентоспроможність аграрних підприємств має системний і багатовимірний характер. Він охоплює як внутрішні трансформації на рівні підприємства, так і зовнішні зрушення в межах ринку, інституційного середовища й аграрної політики загалом. Формування інноваційно-орієнтованої моделі управління є необхідною умовою забезпечення лідерських позицій аграрного сектора України в умовах глобалізації та технологічної конкуренції.

Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю, ефективністю та інвестиційним забезпеченням конкурентного розвитку аграрних підприємств є складною системною категорією, яка в сучасних умовах функціонування аграрної економіки визначає вектор довгострокового зростання та стабільності галузі. Конкурентоспроможність виступає інтегральним показником здатності підприємства до активної участі в ринкових процесах,

досягнення переваг над іншими учасниками аграрного ринку та забезпечення стійких господарських результатів. Її рівень формується під впливом комплексу чинників, серед яких особливе значення мають економічна ефективність діяльності суб'єкта господарювання та рівень інвестиційної підтримки його стратегічних цілей. Успішна реалізація конкурентної стратегії в аграрному секторі є можливою лише за умови постійного вдосконалення механізмів управління ресурсами, модернізації технологій та розширення ринків збуту, що безпосередньо пов'язано з інвестиційними процесами.

Ефективність у цьому контексті розглядається як системна характеристика здатності підприємства досягати високих результатів при раціональному використанні наявного виробничого потенціалу. Показники ефективності – продуктивність праці, рентабельність виробництва, рівень собівартості, оборотність оборотних коштів – відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності, оскільки вони демонструють здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стійкий фінансовий результат. Однак підвищення ефективності у сільському господарстві, зважаючи на його ресурсомісткість та технологічну складність, неможливе без достатнього інвестиційного забезпечення. Саме інвестиції є засобом розширеного відтворення, технічного переозброєння, впровадження точного землеробства, біотехнологій, автоматизації й цифрових платформ управління виробництвом, які дають змогу знизити витрати, підвищити якість продукції та забезпечити відповідність стандартам сталого розвитку.

Інвестиційне забезпечення виконує функцію стимулятора стратегічного оновлення аграрних підприємств. Капіталовкладення у виробничу інфраструктуру, технічне переоснащення, інноваційні розробки, розширення переробних потужностей і розвиток логістики створюють передумови для переходу аграрного сектора до моделі сталого конкурентного зростання. Інвестиції дозволяють підприємствам зміцнювати свої позиції в ланцюгах створення доданої вартості, нарощувати експортний потенціал, розвивати

інтеграційні форми господарювання та підвищувати гнучкість до ринкових шоків. Крім того, доступ до фінансових ресурсів та інструментів інвестування – кредитів, державних програм підтримки, іноземних інвестицій, партнерських угод – безпосередньо впливає на масштаби та інтенсивність реалізації інноваційних проектів, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства.

Нерозривний зв'язок між ефективністю, інвестиціями та конкурентоспроможністю полягає також у тому, що саме ефективне використання інвестиційних ресурсів забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Інвестування має не лише забезпечувати оновлення основних фондів, а й генерувати економічну віддачу, що виявляється у зростанні прибутковості, покращенні ринкових позицій та посиленні адаптивних властивостей підприємства. Ефективність інвестицій проявляється у їх здатності забезпечити сталу динаміку виробництва, розширення номенклатури товарів, зменшення залежності від сезонності та кліматичних ризиків, що є особливо актуальним в умовах змін клімату та глобальної волатильності ринків агропродовольчої продукції.

У цілому, взаємозв'язок між конкурентоспроможністю, ефективністю та інвестиційним забезпеченням створює синергійний ефект, що визначає траєкторію розвитку аграрного підприємства в довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможність не є сталою характеристикою – вона потребує постійної підтримки, адаптації, вдосконалення, які неможливі без високої ефективності використання ресурсів і достатньої інвестиційної активності. Лише за умови комплексного підходу до управління цими взаємопов'язаними складовими можна досягти цілей стійкого розвитку, забезпечити конкурентну гнучкість та підвищити загальну економічну життєздатність аграрного сектору в умовах постійних викликів зовнішнього середовища.

Зв'язок інвестиційної діяльності аграрних підприємств із формуванням та розвитком їх конкурентного потенціалу є одним із ключових напрямів забезпечення стратегічної життєздатності та довгострокового успіху в умовах

динамічного ринкового середовища. Інвестиції виступають фундаментальним інструментом активізації внутрішніх ресурсів підприємства, спрямованим на зміцнення його позицій у конкурентній боротьбі через оновлення виробничого апарату, впровадження інноваційних рішень, удосконалення організаційно-технологічних процесів та розвиток інфраструктурного середовища. Усі ці складові, у свою чергу, є критично важливими для нарощування конкурентного потенціалу, який визначається не лише поточними можливостями підприємства, а й його здатністю до розвитку, адаптації та реалізації стратегічних переваг у перспективі.

Конкурентний потенціал аграрного підприємства можна трактувати як сукупність ресурсів, компетенцій, інноваційних рішень і ринкових позицій, що дають змогу ефективно функціонувати в умовах конкуренції, займати стійку нішу на ринку, генерувати прибуток і розширювати сферу своєї діяльності. Формування цього потенціалу неможливе без належної інвестиційної підтримки, адже капіталовкладення забезпечують оновлення матеріально-технічної бази, оптимізацію виробничих систем, підвищення енергоефективності, зменшення втрат і простоїв, покращення якості продукції та освоєння нових технологій. Інвестиції також сприяють розвитку людського капіталу через фінансування професійної підготовки персоналу, впровадження сучасних методів управління, стимулювання інтелектуального розвитку трудових ресурсів.

Особливої актуальності набуває інвестиційна активність у контексті переходу до інноваційної моделі аграрного виробництва. Інвестування в цифрові технології, точне землеробство, автоматизовані системи управління фермою, біотехнологічні рішення в рослинництві та тваринництві дозволяє аграрним підприємствам формувати унікальні конкурентні переваги, підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень, зменшувати витрати та мінімізувати вплив зовнішніх ризиків. Це, у свою чергу, підвищує стійкість підприємства до змін ринкової кон'юнктури, коливань цін на ресурси

та кінцеву продукцію, зміни кліматичних умов, а також до геополітичних викликів і нестабільності.

Інвестиції є також важливим чинником формування репутаційного капіталу та рівня довіри до підприємства з боку споживачів, партнерів, державних і фінансових інституцій. Інвестуючи у сталий розвиток, екологічно безпечне виробництво, сертифікацію продукції, підприємство зміцнює свій імідж відповідального виробника, що відкриває доступ до преміальних ринків, міжнародного фінансування, а також державних і донорських програм підтримки. Це розширює поле стратегічних можливостей, підвищує мобільність підприємства щодо адаптації до нових вимог і стандартів, що, у підсумку, посилює його конкурентний потенціал.

Таким чином, інвестиційна діяльність аграрних підприємств є не лише джерелом ресурсного наповнення, а й рушієм якісних перетворень, які безпосередньо впливають на всі компоненти конкурентного потенціалу: ресурсну базу, технологічну оснащеність, інноваційний рівень, організаційну гнучкість, ринкову активність, кадрову спроможність і соціальну відповідальність. Раціональна інвестиційна політика забезпечує не просто відтворення виробництва, а його розвиток у напрямі підвищення стійкості, адаптивності й здатності до стратегічного саморозвитку. У підсумку, системна й орієнтована на результат інвестиційна діяльність є критичним чинником формування потужного конкурентного потенціалу аграрного підприємства в умовах глобалізованої та висококонкурентної агропродовольчої економіки.

Інвестиційна компонента конкурентного потенціалу аграрного підприємства відіграє ключову роль у формуванні його стратегічних можливостей розвитку, забезпеченні стійкості до зовнішніх викликів та підвищенні адаптивності до змін у ринковому середовищі. У сучасних умовах глобалізації, технологічної революції та зростання конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому агропродовольчому ринку конкурентний потенціал підприємства визначається не лише наявним ресурсним забезпеченням чи рівнем організації виробництва, а й здатністю до постійного

інвестування у власний розвиток, впровадження інноваційних рішень та нарощування стратегічних активів. Інвестиційна активність підприємства перетворюється на основний інструмент формування його довгострокових конкурентних переваг, оскільки дозволяє здійснювати якісні перетворення в усіх сферах господарської діяльності.

Насамперед інвестиційна компонента конкурентного потенціалу аграрного підприємства проявляється через оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази. Інвестування в сучасну сільськогосподарську техніку, автоматизовані системи управління виробничими процесами, технології точного землеробства та біотехнологічні розробки забезпечує підприємствам підвищення продуктивності праці, зниження витрат ресурсів, поліпшення якості продукції та дотримання вимог міжнародних стандартів сталого розвитку. Оновлення виробничої інфраструктури, у свою чергу, сприяє прискоренню оборотності капіталу, підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку та зміцненню загального фінансового становища підприємства.

Інвестиції є потужним драйвером інноваційної активності аграрного бізнесу. Без цілеспрямованого вкладення коштів у науково-дослідні розробки, адаптацію новітніх технологічних рішень, створення інноваційних продуктів і процесів аграрні підприємства не можуть забезпечити достатній рівень оновлення конкурентних переваг. Сучасні виклики, зокрема зміни клімату, нестабільність цін на агропродукцію, посилення регуляторних вимог і запровадження екологічних стандартів, вимагають від підприємств постійного інвестування в підвищення гнучкості та стійкості виробничих систем. У цьому контексті інвестиційна компонента виступає як основа створення довготривалого інноваційного потенціалу, який забезпечує аграрним підприємствам здатність до ефективного реагування на виклики та використання нових можливостей.

Важливим напрямом реалізації інвестиційного потенціалу є розвиток людського капіталу аграрного підприємства. Інвестування в освіту,

професійну підготовку і перепідготовку кадрів, розвиток управлінських компетенцій та стимулювання інноваційного мислення забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, але й створення основи для запровадження змін, оптимізації організаційних структур і впровадження нових управлінських технологій. Підприємства, які активно інвестують у розвиток людських ресурсів, мають значно вищу гнучкість в управлінні змінами, швидше адаптуються до нових технологій і ринкових трендів, що безпосередньо підвищує їх конкурентний потенціал.

Не менш важливою є роль інвестицій у розбудові та вдосконаленні інфраструктури аграрних підприємств. Фінансування розвитку систем зберігання, первинної переробки, транспортування та логістики дозволяє скоротити втрати продукції, забезпечити її вищу якість при доставці кінцевому споживачу, підвищити швидкість і надійність обслуговування ринкових каналів. Розвинена інфраструктура зміцнює позиції підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках, сприяє укладанню стабільних партнерських угод і розширенню збутових можливостей, що є критично важливим чинником конкурентоспроможності в аграрній сфері.

Інвестиційна компонента конкурентного потенціалу тісно пов'язана також із фінансовою стійкістю аграрного підприємства. Забезпечення доступу до різноманітних джерел фінансування, підвищення інвестиційної привабливості, формування власних резервних фондів і капіталу для реалізації інноваційних проектів сприяють зміцненню фінансової гнучкості підприємства, зниженню залежності від зовнішніх шоків та стабілізації ділової активності. Підприємства, які активно управляють інвестиційними потоками, здатні оперативно переналаштовувати свої бізнес-моделі відповідно до змін ринкового середовища, швидко масштабувати виробництво або змінювати його напрям, що є однією з важливих складових конкурентного потенціалу в умовах високої волатильності аграрних ринків.

Крім того, важливо підкреслити, що інвестиційна активність сприяє формуванню позитивного іміджу аграрного підприємства серед споживачів,

партнерів, інвесторів і державних органів. Інвестування в екологічно чисте виробництво, сертифікацію продукції за міжнародними стандартами якості та безпеки, розвиток корпоративної соціальної відповідальності зміцнює репутаційний капітал підприємства, відкриваючи доступ до преміальних сегментів ринку, міжнародних фінансових інструментів і державних програм підтримки аграрного сектору.

Таким чином, інвестиційна компонента є не лише частиною конкурентного потенціалу аграрного підприємства, а й одним із його головних чинників активного формування та нарощування. Через системне і цілеспрямоване інвестування аграрне підприємство отримує можливість не лише підтримувати свою конкурентоспроможність на належному рівні, а й постійно її нарощувати, забезпечуючи собі стратегічні переваги на довгострокову перспективу. Інвестиційна активність створює умови для технологічного оновлення, інноваційного прориву, підвищення організаційної гнучкості, розвитку людського капіталу та інфраструктури, що в сукупності зміцнює конкурентні позиції аграрного підприємства на національному й міжнародному ринках.

3.3. Організація системи управління якістю продукції як чинник конкурентних переваг аграрного підприємства

Повноцінне управління процесом розвитку конкурентоспроможності в агропромисловому виробництві є неможливим без формування ефективно функціонуючої системи управління якістю. Саме якість і безпечність агропродовольчої продукції виступають ключовими чинниками формування її конкурентних переваг в уявленні споживача.

До складу системи управління якістю повинні входити такі складові: 1) контроль за безпечністю агропродовольчої продукції, яка потрапляє до споживача (зокрема, проведення ветеринарно-санітарної експертизи,

фітосанітарного контролю, сертифікації, перевірки відповідності стандартам); 2) оновлення системи управління підприємством із пріоритетом якості як основного елементу місії (це передбачає впровадження сучасних організаційних рішень в аграрному виробництві та планування необхідного рівня якості продукції); 3) постійне вдосконалення методів і форм управління якістю; 4) стимулювання працівників до досягнення цільових показників у сфері якості.

Оскільки система управління якістю є складовою частиною потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства, її реалізація потребує врахування сукупності загальних внутрішніх факторів. Насамперед, впровадження такої системи вимагає усунення дефіциту фінансових ресурсів та забезпечення достатнього рівня кваліфікації фахівців, відповідальних за її реалізацію. Лише за умови досягнення цих передумов система управління якістю зможе набути форми повноцінної та дієвої організаційної структури в межах аграрного підприємства, а також стати результативною складовою частиною загальної системи управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності.

Система управління якістю в аграрному підприємстві повинна будуватися з урахуванням ключової ролі управлінського персоналу та орієнтації на задоволення потреб цільового споживача. У процесі її впровадження слід прагнути організувати виробничий процес без помилок, впровадити ефективне управління всіма виробничими та управлінськими операціями, сформувати дієвий механізм мотивації персоналу, а також забезпечити системну підготовку, навчання і розвиток трудових ресурсів.

Умови транзитивної економіки вимагають, щоб розвиток потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства здійснювався при дотриманні двох важливих передумов: 1) повне усвідомлення та підтримка необхідності реформування підприємства всіма керівниками, які беруть участь у процесі управління; 2) наявність фінансових можливостей для

реалізації управлінських інновацій, спрямованих на підвищення потенціалу конкурентоспроможності.

Розглянемо основні аспекти методу DEA. Господарюючий суб'єкт діє в межах певних соціально-економічних і природних умов, які описуються відповідним вектором. Його функціонування полягає у перетворенні ресурсів, що представлені вектором вхідних параметрів, на продукцію, яка описується вектором вихідних параметрів. Межу ефективності утворює сукупність оптимальних комбінацій ресурсів і випуску продукції, які вважаються ефективними відповідно до критерію Парето–Купманса [5].

Для оцінки технічної ефективності американський дослідник М. Фаррелл [6] запропонував метод, за якого один із векторів (або вхідний X , або вихідний Y) фіксується, а інший змінюється пропорційно до певного коефіцієнта ефективності, доки він не досягне межі ефективності. Цей підхід надалі був удосконалений А. Чарнсом, В. Купером та Е. Роудсом [7], які сформулювали задачу визначення ефективності як задачу лінійного програмування, що стало основою методу Data Envelopment Analysis (DEA).

Під час моделювання за методом DEA необхідно визначитися з припущенням щодо ефекту масштабу. Якщо ефект масштабу є сталим, то зміни вхідних параметрів зумовлюють пропорційні зміни вихідних. Водночас, за змінного ефекту масштабу зміна вхідних даних може спричинити непропорційну зміну у випуску продукції.

Залежно від обраних припущень щодо ефекту від масштабу, у межах підходу Data Envelopment Analysis (DEA) розрізняють два основних типи моделей: CRS (constant return to scale) і VRS (variable return to scale). Модель CRS (сталий ефект від масштабу), також відома як CCR-модель, ґрунтується на припущенні, що зміна обсягів ресурсів призводить до пропорційної зміни обсягів результатів. Такий підхід дозволяє визначити загальну технічну ефективність господарюючого суб'єкта.

Модель VRS була запропонована Р. Бенкером, А. Чарнсом і В. Купером [8] і враховує змінний ефект від масштабу, тобто ситуації, за яких зростання

обсягу вхідних ресурсів може призводити до непропорційної зміни результатів. Ефективність, розрахована на основі цієї моделі, отримала назву чистої технічної ефективності. Водночас ефективність, розрахована за моделлю CRS, позначається як загальна технічна ефективність. Співвідношення між ними (тобто поділ технічної ефективності на чисту технічну ефективність) називають масштабною ефективністю. Вона дає змогу оцінити вплив масштабу виробництва на загальну ефективність господарства.

DEA-моделі також класифікують за спрямованістю на оптимізацію ресурсів або результатів. У моделях, орієнтованих на вхід (input-oriented), мета полягає в мінімізації використання ресурсів (вхідних параметрів) при фіксованому обсязі результатів (вихідних параметрів). Натомість моделі, орієнтовані на вихід (output-oriented), мають за мету максимізацію обсягу випуску продукції при заданому рівні ресурсного забезпечення.

Вимірювання ефективності в CRS–input моделі для окремих господарств реалізується шляхом розв’язання відповідної задачі математичного програмування [4], що дає змогу формалізовано визначити ступінь наближеності до межі ефективності для кожного виробничого підрозділу:

$$e = \frac{\sum_{j=1}^n u_j y_{j0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{i0}} \rightarrow \max \quad (1)$$

$$\frac{\sum_{j=1}^n u_j y_{jk}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ik}} \leq 1, \quad k = \overline{1, K} \quad (2)$$

$$u_j \geq 0, \quad j = \overline{1, n} \quad (3)$$

$$v_i \geq 0, \quad i = \overline{1, m}, \quad (4)$$

де e – вхідна технічна ефективність;

n – кількість вихідних параметрів;

m – кількість вхідних параметрів;

K – кількість господарств, які порівнюються;

y_{j0} – j -й вихідний параметр господарства, що аналізується;

x_{i0} – i -й вхідний параметр господарства, що аналізується;

v_i – ваговий коефіцієнт i -го вхідного параметру;

u_j – ваговий коефіцієнт j -го вихідного параметру;

y_{jk} – j -й вихідний параметр k -го господарюючого суб'єкту;

x_{ik} – i -й вхідний параметр k -го господарюючого суб'єкту.

У результаті розв'язання задачі математичного програмування (1)–(4) встановлюються оптимальні значення вагових коефіцієнтів для вхідних та вихідних параметрів таким чином, щоб рівень ефективності досліджуваного господарства був максимальним, але не перевищував одиницю. Таким чином, отримане значення ефективності перебуває в межах від 0 (що відповідає повній неефективності) до 1 (що характеризує абсолютну ефективність), і при цьому прагне досягти якомога вищого рівня в межах допустимого діапазону.

Для спрощення обчислень і практичного застосування задача дрібно-лінійного програмування (1)–(4), яка містить частку у функції мети, може бути перетворена у стандартну задачу лінійного програмування, що значно полегшує її розв'язання і реалізацію в аналітичних системах [4].

$$\min_{E, \lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_k} E \quad (5)$$

$$EX_0 \geq \sum_{k=1}^K \lambda_k X_k \quad (6)$$

$$Y_0 \leq \sum_{k=1}^K \lambda_k Y_k \quad (7)$$

$$\lambda_k \geq 0 \quad k = \overline{1, K} \quad (8)$$

де E – вхідна технічна ефективність;

λ_k – коефіцієнти лінійної комбінації, що підлягають визначенню;

X_0 – вектор вхідних параметрів господарюючого суб'єкту, що аналізується;

Y_0 – вектор вихідних параметрів господарюючого суб'єкту, що аналізується;

X_k – вектор вхідних параметрів k -го господарюючого суб'єкту;

Y_k – вектор вихідних параметрів k -го господарюючого суб'єкту.

З обмежень (6)–(8) випливає, що в процесі розв'язання задачі математичного програмування модель спрямована на пропорційне зменшення вхідних параметрів досліджуваного господарюючого суб'єкта до того моменту, поки він не досягне межі ефективності, при незмінному рівні вихідних параметрів. Саме така логіка функціонування визначає орієнтацію моделі на вхід і дає підстави класифікувати її як модель CRS–input.

Натомість у моделі CRS–output здійснюється вимірювання ефективності за протилежним принципом: фіксуючи обсяг вхідних ресурсів, цільова функція спрямована на максимальне збільшення обсягів вихідної продукції, поки аналізоване господарство не досягне межі ефективності. Такий підхід реалізується через розв'язання відповідної задачі математичного програмування [4], яка дозволяє оцінити спроможність господарства нарощувати виробничий результат без зміни ресурсного забезпечення:

$$f = \frac{\sum_{i=1}^m v_i x_{i0}}{\sum_{j=1}^n u_j y_{j0}} \rightarrow \min \quad (9)$$

$$\frac{\sum_{i=1}^m v_i x_{ik}}{\sum_{j=1}^n u_j y_{jk}} \geq 1, \quad k = \overline{1, K} \quad (10)$$

$$u_j \geq 0, \quad j = \overline{1, n} \quad (11)$$

$$v_i \geq 0, \quad i = \overline{1, m} \quad (12)$$

Задачу (9) – (12) можна звести до завдання лінійного програмування:

$$\max_{F, \lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_k} F \quad (13)$$

$$X_0 \geq \sum_{k=1}^K \lambda_k X_k \quad (14)$$

$$FY_0 \leq \sum_{k=1}^K \lambda_k Y_k \quad (15)$$

$$\lambda_k \geq 0, \quad k = \overline{1, K} \quad (16)$$

де F – вихідна технічна ефективність.

Із системи обмежень (14)–(16) випливає, що цільова функція у відповідній моделі націлена на пропорційне розширення вектора вихідних параметрів досліджуваного господарюючого суб'єкта доти, поки його результати не досягнуть межі ефективності, при цьому обсяг вхідних ресурсів залишається сталим. Саме тому така модель отримала назву CRS–output, що відображає її спрямованість на максимізацію продуктивності за незмінного обсягу ресурсного забезпечення.

Для того щоб забезпечити можливість практичного розв'язання задач (5)–(8) та (13)–(16), необхідно звести їх до канонічної форми, яка є стандартною для задач лінійного програмування. Зведення задачі (5)–(8) до канонічного вигляду дозволяє формалізувати процес оптимізації й застосувати до нього відповідні чисельні методи. У результаті трансформації задача набуває такого вигляду:

$$\min_{E, \lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_k} E \quad (17)$$

$$EX_0 = \sum_{k=1}^K \lambda_k X_k + d^- \quad (18)$$

$$Y_0 = \sum_{k=1}^K \lambda_k Y_k - d^+ \quad (19)$$

$$\lambda_k \geq 0 \quad k = \overline{1, K} \quad (20)$$

$$d^-, d^+ \geq 0, \quad (21)$$

де d^-, d^+ – додаткові змінні.

У результаті розв'язання задачі (17)–(21) для певного господарюючого суб'єкта формується зважена ізокванта обсягів продукції, яка є еталонною лінією ефективності. Величина оцінки ефективності відображає рівень

недовипуску продукції, тобто потенційний приріст результатів при збереженні поточного рівня ресурсного забезпечення. Оптимальні значення демонструють обсяг ресурсів, який відповідає ізокванті, а будь-яке відхилення від цієї межі інтерпретується як неефективно використані ресурси.

У межах даного дослідження на основі статистичних даних за 2013 рік [9] було здійснено оцінювання ефективності сільськогосподарських підприємств регіонів України у сфері виробництва та реалізації зернових культур із використанням методу DEA. Для проведення розрахунків було застосовано модель CCR–input, яка передбачає сталий ефект від масштабу. Це дозволяє визначати технічну ефективність підприємств на основі порівняння рівня використання ресурсів з результатами діяльності.

У рамках побудованої моделі вхідними параметрами були обрані: 1) співвідношення кількості зайнятих у сільському господарстві до кількості сільськогосподарських підприємств в регіоні; 2) площа збирання зернових і зернобобових культур; 3) кількість основних одиниць сільськогосподарської техніки – тракторів і зернозбиральних машин. Як вихідні змінні використовувались: 1) валове виробництво зернових і зернобобових культур; 2) обсяги їх реалізації.

Результати розрахунків дозволили отримати технічні оцінки ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств у межах кожного регіону. Зокрема, у 2013 році підприємства Вінницької, Київської, Кіровоградської, Одеської, Полтавської, Сумської, Тернопільської, Черкаської та Чернігівської областей досягли максимальної ефективності – значення відповідного індексу становило 1. Для інших регіонів України ці показники були нижчими, що засвідчує наявність резервів підвищення ефективності. Деталізовані результати для усіх регіонів представлено в таблиці 3.1.

Застосування DEA-моделі дозволяє не лише класифікувати підприємства за рівнем ефективності, а й виявити необхідні зміни в ресурсному забезпеченні або обсягах випуску, що дозволили б досягти

повного рівня ефективності. У таблиці 3.1 подано рекомендовані значення вхідних змінних, що забезпечують 100% ефективність підприємств.

Таким чином, метод DEA демонструє значну аналітичну цінність, оскільки дозволяє не лише вимірювати технічну ефективність, а й формувати конкретні орієнтири для оптимізації ресурсного використання. У межах дослідження особливу увагу приділено практичному застосуванню методу DEA для ідентифікації напрямів покращення ефективності сільськогосподарських підприємств. Надалі отримані результати можуть бути розширені на загальний аналіз ефективності в рослинництві із залученням розширених DEA-моделей.

В умовах загострення конкуренції на аграрному ринку підприємства агропромислового комплексу мають зосереджувати зусилля на мобілізації власного інвестиційного потенціалу та активному залученні зовнішнього фінансування. Разом з тим, доведено, що в умовах економічної нестабільності гарантувати зростання конкурентного потенціалу через іноземні інвестиції надзвичайно складно. Однак підтримка міжнародного інвестування повинна стати пріоритетним напрямом аграрної політики держави, оскільки саме вона виступає ключовим регулятором зовнішніх впливів на діяльність аграрних підприємств. Водночас, державна аграрна політика має відповідати завданням щодо зростання ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників.

Сучасна світова практика конкурентоспроможного управління підтверджує, що ефективне забезпечення якості та безпечності сільськогосподарської продукції повинно реалізовуватись не постфактум, а бути інтегрованим у виробничі процеси. Профілактичний підхід до управління якістю відповідає концепції HACCP та принципам, закладеним у міжнародному стандарті ISO 22000. Цей стандарт є визнаним у світі засобом забезпечення стабільної якості й безпечності харчової продукції на всіх етапах її життєвого циклу — від виробництва до споживання.

Таблиця 3.1

Рекомендовані значення ресурсних показників для аграрних підприємств України

№	Регіони	Рівень ефективності	Вхідні параметри			Рекомендовані вхідні параметри		
			відношення працюючих до кількості сільськогосподарських підприємств в регіоні (чол. / шт.)	площа, з якої зібрані зернові та зернобобові культури (тис. га)	кількість тракторів, зернозбиральних машин (шт.)	відношення працюючих до кількості сільськогосподарських підприємств в регіоні (чол. / шт.)	площа, з якої зібрані зернові та зернобобові культури (тис. га)	кількість тракторів, зернозбиральних машин (шт.)
1.	Дніпропетровська	0,86	9	1164	12404	7	999	10646
2.	Донецька	0,55	15	769,4	8541	8	420	4657
3.	Житомирська	0,91	9	411,7	4633	9	374,9	4219
4.	Запорізька	0,56	9	891,2	10128	5	496,1	5638
5.	Луганська	0,45	9	537,7	6540	4	240,6	2927
6.	Львівська	0,78	6	300,2	3054	5	234,6	2387
7.	Рівненська	0,79	12	267,7	2613	6	211,7	2066
8.	Харківська	0,86	16	1041,8	10784	14	895,3	9267
9.	Херсонська	0,61	7	759,8	6806	4	460,5	4125
10.	Хмельницька	0,99	12	607,9	6167	12	601,5	6102

Таким чином, перед вітчизняними агровиробниками постають два ключові завдання: зберегти конкурентоспроможність на внутрішньому ринку та розширити доступ до ринків країн Європейського Союзу. Наразі низка українських компаній уже здійснює експорт продукції до ЄС, що демонструє реалістичність курсу на євроінтеграцію. Для решти підприємств, які лише розпочинають цей шлях, доцільно впровадити алгоритм адаптації до європейських стандартів.

Першим кроком у цьому напрямі має стати управлінське рішення власника або керівника підприємства. Чим раніше воно буде ухвалене, тим швидше аграрне підприємство зможе реалізувати заходи, необхідні для збереження конкурентних позицій на внутрішньому ринку: побудову ефективної системи безпечності харчової продукції, вдосконалення управління задля виявлення прихованих резервів, підвищення рівня кваліфікації працівників.

Результати сучасних наукових досліджень свідчать, що для якісного впровадження міжнародних стандартів доцільно використовувати підходи проектного управління. Методологія проектного менеджменту дозволяє зосередитись на досягненні результату з максимально ефективним використанням ресурсів.

Проект реалізується одним із двох способів: внутрішніми силами або із залученням зовнішніх консультантів. У першому випадку формується проектна команда з працівників компанії, що потребує найму спеціаліста з відповідною освітою і практичним досвідом. Такий варіант економічно вигідніший, але пов'язаний із ризиком неефективного впровадження через недостатній рівень новоприйнятого фахівця. Зниження цього ризику можливе за умови ретельного добору кандидатів з перевіреним досвідом реалізації подібних проектів.

Другий варіант передбачає формування змішаної команди за участі зовнішньої консалтингової компанії. Його перевага полягає у можливості залучення вузькопрофільних експертів, тоді як основним ризиком є потенційна формальність підходу консультантів до реалізації проекту. Для нейтралізації цього ризику доцільно передбачити у контракті умову про залежність винагороди від досягнення чітко визначеного результату.

Ключовим у проектному підході є призначення керівника проекту — менеджера, відповідального за реалізацію всіх його етапів, наділеного відповідними повноваженнями та відповідальністю. Така особа повинна володіти як високим рівнем професіоналізму у сфері міжнародної

стандартизації, так і лідерськими якостями, оскільки проектне управління завжди пов'язане з високим рівнем невизначеності та ресурсними обмеженнями.

Наступним етапом є видання офіційного наказу керівника аграрного підприємства про запуск проекту, яким призначаються керівник проекту та його команда, визначаються сфери відповідальності і повноваження.

Найвідповідальнішою частиною є діагностика початкового стану підприємства, що дає змогу виявити проблемні ділянки, отримати зворотний зв'язок від персоналу і сформулювати план заходів з удосконалення. На цьому етапі застосовуються методи інтерв'ювання, аналізу внутрішніх документів, експертних оцінок, огляду виробничих об'єктів. Тривалість діагностичного етапу — від 2 до 7 днів, залежно від розміру підприємства та його територіального розташування.

Завершується етап складанням звіту, який презентується керівництву. Його мета — виявлення ключових проблем, оцінка операційної ефективності й визначення сфер потенційного вдосконалення бізнес-процесів. Після цього керівництво має ухвалити рішення щодо подальшої реалізації проекту.

На цьому етапі надзвичайно важливим є узгодження стратегії розвитку підприємства. У разі виходу на зовнішні ринки слід орієнтуватися на вимоги країни-імпортера, тоді як для внутрішнього ринку орієнтиром мають слугувати норми європейського законодавства, імплементовані в українське законодавство, зокрема Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо безпечності харчових продуктів».

У будь-якому з варіантів міжнародні стандарти не лише не суперечать нормативам ЄС і України, але й дозволяють реалізувати ефективну модель управління, спрямовану на зростання конкурентоспроможності. Серед найбільш поширених міжнародних стандартів слід виокремити:

- ISO 9000 — система управління якістю;
- ISO 22000 — система управління безпечністю харчових продуктів;
- ISO 14000 — екологічне управління;

- ISO 50001 — енергоменеджмент;
- ISO 26000 — соціальна відповідальність;
- IFS — міжнародний стандарт харчової продукції;
- FSSC — сертифікація безпечності харчових продуктів, що ґрунтується на ISO 22000:2005, принципах HACCP та ISO/TS 22002-1(2,3).

Одночасне впровадження всіх стандартів недоцільне з економічної точки зору. Пріоритети впровадження мають визначатися стратегічними цілями компанії: її орієнтацією на зовнішні або внутрішні ринки, діагностованими проблемними зонами, планами з переробки продукції для формування доданої вартості тощо.

Процеси впровадження міжнародних стандартів у діяльність аграрних підприємств належать до категорії складних організаційних проектів, що мають стратегічне значення для забезпечення сталого розвитку компанії та зростання її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Такі проекти спрямовані не просто на запровадження окремих норм, а на комплексне оновлення або створення нових управлінських, виробничих і логістичних процесів. Основною метою є наближення підприємства до вимог європейського та глобального ринку через трансформацію внутрішніх процедур і підходів до управління. Водночас організаційні проекти, на відміну від технічних чи будівельних, мають високу залежність від людського фактора, що ускладнює як формалізацію результатів, так і прогнозування ризиків та часових меж реалізації.

Одним із найважливіших завдань початкового етапу є чітке формулювання цілей проекту. Без розуміння очікуваного кінцевого результату неможливо створити ефективну систему управління проектом, визначити обсяг робіт, оцінити потреби в ресурсах та спланувати строки реалізації. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART), водночас вони мають враховувати результати діагностики поточного стану підприємства, міжнародні вимоги, нормативно-правові обмеження та стратегічні орієнтири компанії. На цьому етапі проектна

команда, опираючись на висновки попереднього аудиту, повинна провести ідентифікацію бізнес-процесів, визначити їх відповідність обраним міжнародним стандартам, та розробити детальний план-графік із конкретними датами, етапами, відповідальними особами, контрольними точками та очікуваними результатами.

Ретельність підготовки плану-графіка є визначальною для точного прогнозування потреб у ресурсах. У рамках проекту слід окремо оцінити обсяги та вартість матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання), людських ресурсів (кількість працівників, рівень кваліфікації, потреба у навчанні), фінансових витрат (на адаптацію інфраструктури, консультаційні послуги, сертифікацію тощо). Крім того, необхідно враховувати ризики, пов'язані з недостатнім ресурсним забезпеченням, інституційними змінами, коливаннями ринку, нестабільністю попиту, можливим супротивом персоналу.

Одним із ключових документів цього етапу є план-графік реалізації проекту, який відображає послідовність усіх запланованих дій, взаємозв'язки між ними, етапи затвердження результатів, а також потребу в ресурсах для кожного з них. Важливо пам'ятати, що будь-який проект, зокрема організаційний, має бути відкритим до змін і коригувань, адже в процесі реалізації можуть виникати обставини, що потребують перегляду початкових рішень. Однак чим точніше буде початкове планування, тим вищою буде ймовірність вчасного досягнення цілей проекту та ефективного використання ресурсів.

Сформульовані цілі проекту, план-графік робіт і попередній бюджет є основою для ухвалення рішення керівництвом щодо подальшої реалізації проекту. Варто зазначити, що отримання сертифікату відповідності міжнародним стандартам не завжди є головною метою. Насамперед слід прагнути до створення ефективної внутрішньої системи управління, яка забезпечить стабільну якість продукції, знизить витрати, зменшить втрати від браку, підвищить рівень довіри з боку партнерів і споживачів. Сертифікація в

такому випадку є інструментом підтвердження відповідності, а не кінцевою метою, і її доцільність визначається очікуваннями замовників, партнерів та інвесторів.

Бюджет проекту є унікальним для кожного підприємства, оскільки залежить від його виробничої інфраструктури, стану приміщень, наявності або відсутності систем вентиляції, опалення, водопостачання, освітлення, санітарних та ветеринарних умов. Підприємства з високим рівнем технічного оснащення можуть обійтися менш витратними адаптаційними заходами, тоді як компанії, що перебувають у незадовільному технічному стані, потребуватимуть значних інвестицій.

Ключовими результатами цього етапу проекту є:

1. сформульовані цілі впровадження міжнародних стандартів;
2. детальний план-графік реалізації проекту з урахуванням усіх етапів і строків;
3. узгоджений бюджет проекту, який входить до складу загального фінансового плану підприємства.

Наступні дії у межах проекту базуються на затвердженому графіку і передбачають регламентацію бізнес-процесів. Тут важливо розглядати внутрішні стандарти не як надлишкову бюрократію, а як базовий елемент управління, що визначає правила функціонування всієї організаційної системи. Міжнародні стандарти є узагальненими моделями управління, а їх адаптація до конкретного підприємства передбачає деталізацію відповідно до специфіки діяльності, рівня підготовки персоналу, технічних особливостей виробництва. Рівень деталізації має бути співрозмірним із рівнем професійної підготовки виконавців: менш кваліфікованим працівникам потрібна більш детальна інструкція, тоді як для досвідчених виконавців достатньо загальних норм і процедур.

Проектна команда повинна на цьому етапі провести системну ідентифікацію всіх бізнес-процесів компанії відповідно до вимог обраних стандартів. Для кожного процесу встановлюються його вхідні та вихідні

параметри, відповідальні особи, учасники, необхідні ресурси, послідовність дій, контрольні точки та ключові показники ефективності. Така регламентація створює єдині правила, запобігає дублюванню функцій, сприяє підвищенню прозорості та контролюваності діяльності.

Успіх стандартизації залежить від активної участі керівників підрозділів. Їх залучення до процесу розробки внутрішніх стандартів знижує рівень супротиву персоналу і сприяє ефективному впровадженню змін. Процедура розробки повинна бути максимально відкритою і включати етапи обговорення, презентації та захисту проектів стандартів на внутрішньому рівні.

Якість внутрішніх стандартів визначає рівень їх дотримання у повсякденній діяльності. Саме тому проектна команда має знайти баланс між технічною точністю документів, доступністю їх розуміння, структурованістю матеріалу і реалістичністю застосування. Окремо варто зазначити, що первинне сільськогосподарське виробництво підпадає під норми гнучкості, дозволеної Директивою ЄС №852: у цьому випадку допускається обмеження системи НАССР лише виконанням санітарних вимог, якщо неможливо чітко визначити критичні контрольні точки. Проте вже на етапі обробки продукції (забій, фасування, транспортування) повноцінна НАССР-система стає обов'язковою.

Слід підкреслити, що НАССР є базовим елементом багатьох міжнародних стандартів, зокрема ISO 22000, IFS, FSSC. Її впровадження залишається добровільним, але в умовах ринкової конкуренції саме замовник формує вимоги до безпечності продукції, і тому наявність ефективної НАССР-системи стає вирішальним фактором у виборі постачальника.

Вихідні результати етапу:

- повний реєстр бізнес-процесів підприємства;
- затверджені внутрішні стандарти на кожен процес згідно з реєстром;
- стандартні операційні процедури (СОП);
- робочі інструкції для виконавців;

- протоколи внутрішньої комунікації;
- НАССР-план — за наявності відповідної потреби або вимог стандарту.

Отже, етап визначення цілей проекту, розроблення плану-графіка робіт та оцінювання потреби в ресурсах є фундаментальним у процесі впровадження міжнародних стандартів в аграрних підприємствах. Саме на цьому етапі формується стратегічна рамка проекту, визначаються його завдання, обсяг, структура, ресурси та очікувані результати. Успішне проходження цієї фази забезпечує не лише технічну готовність до подальших дій, а й організаційно-психологічну підготовку персоналу до впровадження змін. Ретельне планування, якісна ідентифікація бізнес-процесів, участь керівництва та підрозділів у регламентації діяльності, а також реалістична оцінка бюджету створюють основу для формування ефективної системи управління, здатної відповідати міжнародним стандартам і вимогам сучасного ринку. З огляду на високий рівень конкуренції в аграрному секторі та зростаючу важливість відповідності продукції нормам ЄС, реалізація цього етапу має не лише організаційне, а й стратегічне значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності українських аграрних підприємств.

Висновки до розділу 3

1. У ході дослідження було з'ясовано, що організаційно-економічний механізм управління процесом розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств являє собою цілісну систему. Вона включає взаємопов'язані елементи організаційно-економічної методології та практичного інструментарію, які безпосередньо впливають на виробничу діяльність і сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку агропродовольчої продукції. До складових цієї системи належать суб'єкти і об'єкти управління конкурентним потенціалом, логіка реалізації управлінських функцій на оперативному, тактичному й стратегічному рівнях,

механізм оцінки конкурентного потенціалу, побудова алгоритму його формування та розвитку, визначення значення інтегрального показника конкурентоспроможності, система реагування на ризики та зміни в управлінському середовищі, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень. Схематичне зображення основної структури цього механізму наведено на рис. 2.

2. Оптимізація функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств можлива лише за умов нарощування можливостей його ключових елементів. У цьому контексті запропоновано алгоритм вдосконалення базових складових механізму, який надає можливість менеджменту аграрних підприємств адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та сформуванню результативну модель управління конкурентоспроможністю. Запропонований підхід охоплює такі етапи управлінських дій: 1) чітке формулювання цілей і розроблення стратегії розвитку; 2) забезпечення інтегрованого планування виробничої та маркетингової діяльності; 3) удосконалення організаційно-управлінської структури через запровадження ефективної системи мотивації, яка дозволяє кожному працівникові усвідомлювати свою роль у формуванні конкурентного потенціалу; 4) впровадження механізмів управління якістю й конкурентоспроможністю продукції аграрного сектору; 5) модернізація облікової системи підприємства; 6) розроблення маркетингової стратегії з акцентом на споживача, позиціонування та бренд-комунікації; 7) створення ефективного інформаційного простору з урахуванням наукових досягнень; 8) впровадження інновацій у виробничу діяльність; 9) підвищення енергоефективності та раціональне використання ресурсів.

3. Управління розвитком конкурентоспроможності у сфері агропромислового виробництва є неефективним без створення дієвої системи управління якістю. Саме якісні та безпечні характеристики агропродовольчої продукції визначають її переваги в уявленні кінцевого споживача. Система управління якістю має включати такі ключові елементи: 1) контроль безпеки

продукції, яка потрапляє до споживача, що передбачає проведення ветеринарно-санітарної експертизи, фітосанітарного контролю, сертифікацію та дотримання встановлених стандартів; 2) модернізацію управлінської системи, у центрі якої — місія забезпечення якості (зокрема, впровадження сучасних моделей агровиробництва, планування параметрів якості продукції); 3) безперервне вдосконалення методів управління якістю; 4) стимулювання працівників за досягнення цільових показників у сфері якості.

4. Оскільки система управління якістю є органічною частиною потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства, її ефективне функціонування залежить від низки внутрішніх чинників. У процесі впровадження такої системи керівництво підприємства повинно усунути негативний вплив таких обмежень, як нестача фінансів, і водночас забезпечити належний професійний рівень персоналу, який відповідає за реалізацію управлінських функцій. Тільки за таких умов система управління якістю може перетворитися на постійну діючу складову організаційної структури підприємства та стати реальною частиною механізму управління розвитком конкурентного потенціалу.

5. Система управління якістю в аграрному підприємстві повинна бути зорієнтована на персональну відповідальність управлінців та на врахування потреб кінцевого споживача. У процесі впровадження такої системи необхідно робити акцент на мінімізацію помилок у виробництві, ефективну організацію виробничих процесів, створення дієвого механізму мотивації як управлінського, так і виробничого персоналу, постійне навчання та розвиток працівників.

6. Реалізація повноцінного розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки можлива лише за дотримання двох ключових передумов: 1) усвідомлення керівним складом важливості та неминучості впровадження організаційних змін; 2) забезпечення доступу до необхідних фінансових ресурсів для здійснення інновацій у системі управління потенціалом.

7. В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку підприємства повинні виявляти зацікавленість у використанні внутрішніх інвестиційних резервів і залученні зовнішніх джерел капіталу. Водночас встановлено, що забезпечити стабільне зростання конкурентного потенціалу агропромислового комплексу України через іноземні інвестиції в умовах політичної та економічної нестабільності досить складно. Проте стимулювання припливу іноземного капіталу має стати ключовим пріоритетом державної політики, оскільки саме держава виступає головним суб'єктом, що формує зовнішнє середовище функціонування аграрних підприємств. У цьому контексті напрями удосконалення державної аграрної політики мають бути максимально узгоджені із завданнями підвищення економічної результативності та конкурентних позицій вітчизняного сільськогосподарського сектору.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність продукції і господарюючих суб'єктів АПВ та їх відносне положення на продовольчому ринку має формуватись за інституційним підходом на принципах і структурі конкурентного позиціювання товару, господарському і економічному механізмах, здатності адаптуватися до впливу зовнішнього середовища, відповідати на зовнішні інституційні виклики та забезпечувати і закріплювати конкурентні переваги, як у коротко та і довгостроковому періодах. Ключовими чинниками посилення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів АПВ мають бути: позиціювання продукції на продовольчих ринках, налагодження цінової еквівалентності, диверсифікація виробництва, формування конкурентної стратегії, забезпечення постійного моніторингу дій конкурентів, аналіз власної ринкової ситуації і об'єктивного оцінювання конкурентної позиції, створення єдиної інформаційної системи, яка охоплюватиме продовольчі ринки регіонів, моніторинг їх кон'юнктури, оперативне оновлення даних щодо товарних цін, попиту, логістичних витрат тощо.

2. Аналіз підходів до змісту «конкурентний потенціал» показує що він охоплює введення в дію нових матеріальних і нематеріальних стратегічних активів завдяки радикальним змінам в техніці, технологіях, організації та управлінні ресурсами і можливостями виробництва для утримання і зростання конкурентних переваг господарюючого суб'єкта АПВ, які надають споживачу відповідну чіткість та протистояти загрозам потіснити його на споживчому ринку. Будучи природними і набутими конкурентні переваги можуть виступати засобом і результатом конкурентної боротьби суб'єктів господарювання та в кінцевому рахунку утворювати конкурентоспроможність території, регіону, країни. Виходячи із основних характеристик конкурентного потенціалу визначено що він спирається на зовнішні і внутрішні можливості які в умовах ринку сприяють реалізації його конкурентних переваг.

3. SWOT-аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та світових ринках показав, що сильними сторонами конкурентної позиції є високий потенціал родючості земель України, значний досвід товаровиробництва і завоювання на зовнішньому ринку доброї репутації. Одночасно враховуючи негативні фактори такі як продовження повномасштабної війни, подальше знищення логістики, підвищення вартості виробництва в наслідок рецесії в національній економіці можуть визначити майбутні можливості та загрози для аграрних товаровиробників. Крім того, зміни в податковій поліції можуть підвищити вартість продукції та вплинути на її конкурентоспроможність.

Результат аналізу внутрішнього середовища конкурентоспроможності продукції вказує на можливості використання більш продуктивних сортів, порід та гібридів, впровадженню інновацій, використання кваліфікованих менеджерів, виробництво нових видів продукції, яка користується попитом споживачів на ринку. Це сприятиме утриманню завойованих позицій на ринку та забезпечуватиме конкретність потенціалу.

4. Попри складні макроекономічні умови та військові ризики аграрні підприємства активно інвестують у розвиток основних засобів, оновлення технічного парку, модернізацію виробництва та розширення діяльності. Основна частка інвестицій спрямована у матеріальні активи, зокрема у машини та обладнання, на які у 2023 році припадало понад 66 % усіх капіталовкладень. Основним джерелом інвестування потенціалу аграрних товаровиробників є власні кошти, які у 2023 році досягли 98,1 %. За здатністю до змін інвестиційна поведінка суб'єктів інвестиційної діяльності є швидше сталою ніж волатильною, оскільки у протилежному випадку коливання структурного співвідношення джерел фінансування капіталовкладень мали б більш виразний характер.

5. В структурі конкурентного потенціалу досліджуваних аграрних підприємств домінуючий вплив має фінансово-інвестиційний (25 %) вагомість

ресурсного та інноваційного складає по 20 %, маркетинговий (ринковий) – 15 %, кадровий та адміністративно-управлінський по 10%. Підприємства з найвищим значенням конкурентного потенціалу відрізняється збалансованим його розвитком за більшістю складових. В майбутньому викликами можуть стати фінансово-інвестиційне та кадрове забезпечення. Неконкурентні підприємства мають проблеми з інноваціями фінансово-інноваційною, кадровою та адміністративно-управлінською компонентами. Для підвищення рівня конкурентного потенціалу доцільно оптимізувати фінансово-інвестиційне забезпечення, зменшити витрати виробництва і збуту продукції, щоб підвищити прибутковість, зміцнювати кадрову стабільність шляхом удосконалення мотиваційної системи та зниження плинності персоналу, інвестувати у інноваційні проекти, модернізувати виробничу базу та провадити сучасні бізнес-стратегії в ринковому середовищі.

6. Оптимізація функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств можлива лише за умов нарощування можливостей його ключових елементів. У цьому контексті запропоновано алгоритм вдосконалення базових складових механізму, який надає можливість менеджменту аграрних підприємств адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та сформувати результативну модель управління конкурентоспроможністю. Запропонований підхід охоплює такі етапи управлінських дій: 1) чітке формулювання цілей і розроблення стратегії розвитку; 2) забезпечення інтегрованого планування виробничої та маркетингової діяльності; 3) удосконалення організаційно-управлінської структури через запровадження ефективної системи мотивації, яка дозволяє кожному працівникові усвідомлювати свою роль у формуванні конкурентного потенціалу; 4) впровадження механізмів управління якістю й конкурентоспроможністю продукції аграрного сектору; 5) модернізація облікової системи підприємства; 6) розроблення маркетингової стратегії з акцентом на споживача, позиціонування та бренд-комунікації; 7) створення ефективного інформаційного простору з урахуванням наукових досягнень; 8)

впровадження інновацій у виробничу діяльність; 9) підвищення енергоефективності та раціональне використання ресурсів.

7. Управління розвитком конкурентоспроможності у сфері агропромислового виробництва є неефективним без створення дієвої системи управління якістю. Саме якісні та безпечні характеристики агропродовольчої продукції визначають її переваги в уявленні кінцевого споживача. Система управління якістю має включати такі ключові елементи: 1) контроль безпеки продукції, яка потрапляє до споживача, що передбачає проведення ветеринарно-санітарної експертизи, фітосанітарного контролю, сертифікацію та дотримання встановлених стандартів; 2) модернізацію управлінської системи, у центрі якої — місія забезпечення якості (зокрема, впровадження сучасних моделей агровиробництва, планування параметрів якості продукції); 3) безперервне вдосконалення методів управління якістю; 4) стимулювання працівників за досягнення цільових показників у сфері якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко Ю. О. Інвестиційна діяльність як інструмент підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств. Економіка АПК. 2018. Т. 25, № 1, С. 82-92. URL: <https://eapk.com.ua/uk/article/download/investitsiyna-diyalnist-yak-instrument-pidvishchennya-konkurentospro-mozhnosti-fermerskikh-gospodarstv>
2. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024.
URL: <http://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
3. Андрійчук В. Г. Метод аналізу оболонки даних (DEA) у вимірі та оцінці ефективності діяльності підприємств. Економіка АПК. 2011. № 7. С. 81–88.
4. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. К.: КНЕУ. 2003. Т. 394. С. 2.
5. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. К. : КНЕУ, 2004. – 276 с
6. Бабич Л. М. Макроекономічний аналіз глобальних індексів рейтингової оцінки конкурентоспроможності національної економіки // Л. М. Бабич, Л. С. Любохинець/ Вісник Хмельницького Національного університету - 2010, №3. Т. 3 – С. 154-159
7. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю : [моногр.] / І. В. Балабанова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 538 с.
8. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Монографія/Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна – Донецьк: ДонДУЕ, 2007. – 263 с.

9. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.
10. Білоконь Т. М. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств : дис. – Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція, 2012.
11. Блюмська-Данько К. В. Вплив інноваційного маркетингу на формування товарної політики сільськогосподарського підприємства / В. М. Жмайлов, К. В. Блюмська-Данько // Вісник Сумського національного аграрного ун-ту : науковий журнал. – Сер. «Економіка і менеджмент» / Сумський НАУ. – Суми, 2013. – Вип. 6(57). – С. 90-94.
12. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом / В. М. Божко // Економіка та управління персоналом, економічний форум. – 2012. – 43 с.
13. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрних підприємств». Фінансовий простір, 2019, № 3(35). DOI: [https://doi.org/10.18371/FP.3\(35\).2019.190153](https://doi.org/10.18371/FP.3(35).2019.190153)
14. Бойко Ю. О. Організаційно-економічний механізм управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств / Бойко Ю. О. // Вісник Сумського національного аграрного університету, серія «Економіка та менеджмент». - №12.(66) – 2015. - С. 115-118.
15. Бойко Ю. О. Понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю та її потенціалом / Бойко Ю. О. // Вісник Сумського національного аграрного університету, серія «Економіка та менеджмент». - №8. – 2016. - С. 123 – 129.
16. Бойко Ю. О. Управлінська система формування потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств / Бойко Ю. О. // Вісник Сумського національного аграрного університету, серія «Економіка та менеджмент». - №12 (62). – 2014. - С. 127-132

17. Боровик Н. В., Боровик О. В. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств Хмельниччини //Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – 2011. – №. 19. – С. 373-377.
18. Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності 2010-2023 рр. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/vvp/vvp_rik/vtr_rik10-23_2021_100.xlsx
19. Вітлінський В.В. Концептуальні завади ризикології у фінансовій діяльності / В.В.Вітлінський // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 3–9.
20. Власенко Т. А., Степаненко С. В., Помогалова Н. В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності як фактор впливу на забезпечення економічної безпеки організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-5>.
21. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
22. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія //Х.: ІНЖЕК. – 2008. – Т. 512.
23. Гацько А. Ф. Опыт информационно-консультационного обеспечения маркетинговой деятельности агропредприятий //XIX Международная научно-практическая конференция «Управление в социальных и экономических системах». – 2011. – С. 73-75.
24. Грабчук О. М. Формування системи принципів фінансового ризик-менеджменту // Економічний аналіз.– Тернопіль: Економічна думка.– Вип. – 2010. – Т. 5. – С. 241-244.
25. Гречаник Н. Ю., Стельмахук Н. А. Сутність та особливості маркетингової цінової політики //Інноваційна економіка. – 2012. – №. 32. – С. 205-212.

26. Гринчук Ю.С. Формування організаційно-економічного механізму відтворення виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2015. Том 21. № 2. С. 245-261.
27. Гуржій Н. М. Система маркетингових ризиків в діяльності підприємства / Гуржій Н. М. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. № 6, Т. 4. С. 167-170.
28. Гуржій Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржій. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. — 560 с
29. Гуторов А.О. Формування парадигми інклюзивного розвитку національної економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 47-51.
30. Гуцул Т. А. Ефективність та перспективи розвитку молочного скотарства в Україні //Вісник Сумського національного аграрного університету.–2011.–Вип. – 2011. – Т. 1. – С. 40-46.
31. Данько Ю. І. Кооперація в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників свинини / Ю. І. Данько, І. В. Лозинська.// Економіка АПК. –К.: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2012. - №4. – С.93-98
32. Данько Ю. І. Теоретико-методологічне обґрунтування підходів до моделювання рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств //Інноваційна економіка. – 2016. – №. 5-6. – С. 76-80.
33. Данько Ю.І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми, 2016. 366 с.
34. Дем'яненко С. І. Непараметричний аналіз в АПК / С. І. Дем'яненко, О. В. Нів'євський. – К. : КНЕУ, 2009. – 195 с.
35. Довгаль О.В. Механізм ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 5. С. 20-26.
36. Жмайлов В. М. Організаційно-економічні основи управління прибутком сільськогосподарських підприємств: монографія / В. М. Жмайлов,

О. Г. Жмайлова, О. О. Бабицька та ін. – Суми: Сумський національний аграрний університет, 2014. – 308 с.

37. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: підручник. Київ: Вища школа, 1992. 367 с.

38. Зайцев Ю. О. Детермінанти розвитку систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств / Красноручський О. О., Зайцев Ю. О. // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2015. – №. 162. – С. 20-31.

39. Зайцев Ю.О., Кускова С.В., Липовий Д.В. Економічні аспекти забезпечення діяльності вітчизняних аграрних підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2018. Вип. 193. С. 3-10.

40. Замлинська О.В., Власенко Т.А., Степаненко С.В., Трунов І.Д. Перспективи та недоліки формування конкурентоспроможності України в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 25-37. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-3>.

41. Захарчук О.В., Завальнюк О.І., Даценко О.А., Інвестиції в інноваційний розвиток сільського господарства України. Науковий журнал «Вісник Університету «Україна». 2023. №8 (35) DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-05>

42. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : [моногр.] / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 352с.

43. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю. Інклюзивний розвиток агропродовольчих холдингів і корпорацій: напрями і можливості. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 4-9. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2021/2.pdf.

44. Ільяшенко В. А. Формування конкурентоздатності підприємств АПК в ринкових умовах : дис. – В. А. Ільяшенко.—Сумський національний аграрний ун-т.—Суми, 2004.—205 с, 2004.

45. Іртищева, І., Крамаренко, І., Завгородній К. Оцінка рівня сталого інклюзивного розвитку України. *Modeling the development of the economic systems*, 2023, (2), 159–165. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-21>
46. Капітальні інвестиції в Україні зросли на 35% у 2023 році. *AgroReview*. 2025. URL: <https://agoreview.com/content/agropolitics/kapitalni-investyciyi-ukrayini-zrosly-2023/>
47. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2012-2023). Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/kip_ed_vsmm_2010_2020ue.xlsx
48. Клокар О.О. Ресурсний потенціал аграрного сектора економіки: теоретичні та практичні аспекти дослідження його ефективного відтворення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 5. С. 183-186.
49. Корнилюк А., Торяник В. Прямі іноземні інвестиції у регіони України за час повномасштабного вторгнення. Інституту аналітики та адвокації. 2024. URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/foreign-direct-investment-in-the-regions-of-ukraine-during-the-full-scale-invasion/>
50. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с.
51. Красноруцький О. О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств / Олексій Олександрович Красноруцький, Юрій Олександрович Зайцев // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 1. – С. 100-113.
52. Красноруцький О.О., Зайцев Ю.О. Адаптивні механізми в системах управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2016. Том 50. № 1. С. 37-46.
53. Красноруцький О.О., Міненко С.І. Побудова комплексного механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в

умовах еволюції ринкових відносин. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 18-23.

54. Красноруцький О.О., Руденко С.В. Концептуальні підходи до управління економічним потенціалом аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 77-82.

55. Крюкова І.О. Пріоритет розвитку інвестиційної діяльності в аграрному секторі України у контексті сучасних європейських тенденцій. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1. С. 12-19.

56. Куцина Л.В., Воронкова А.А. Інвестиції як чинник інклюзивного розвитку аграрної сфери економіки. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 139-141.

57. Лопатинський Ю.М., Буринська О.І. Складові та пріоритети сталого розвитку аграрного сектору економіки: концептуально-теоретичний дискурс. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 94-100.

58. Лункін В. В. Інвестиції у формування і розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2024. Вип. 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14320948>

59. Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Булавка О.Г. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року. Київ : ННЦ ІАЕ. 2020. 60 с.

60. Мазур Г. Ф. Стимулювання ефективності та конкурентоспроможності агропромислового виробництва / Мазур Г. Ф. // *Економіка АПК*. - 2015. - № 6 - С. 31.

61. Мазур Н. А., Кушнір О. К. Капітальні інвестиції в економіці України: значення та вплив в умовах змін. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. Вип. 1 (4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-03-05>

62. Майовець Є.Й., Майовець Я.М. Інклюзивна інституційна модель інноваційного розвитку аграрної економіки. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4. С. 114-122.
63. Макєєв О.О. Управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Суми. СНАУ, 2021. 22 с.
64. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми:[монографія] / М.Й. Малік, О.А. Нужна. - К.: ННЦІАЕ, 2007. - 270 с.
65. Маринич І. А. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства / І. А. Маринич, Н. Р. Кадилович. – Л.: Изд-во НЛТУ, 2011. – Вип. 20.15. – 224 с.
66. Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю. Відтворення потенціалу аграрних підприємств на засадах удосконалення методології ідентифікації, організаційно-економічного механізму використання та системного управління розвитком. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>.
67. Маршук Л.М. Принципи формування фінансово-ресурсного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 18. С. 56-59.
68. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua>.
69. Мельник В., Погріщук О. Інвестиційне забезпечення аграрного сектору: розширення можливостей для України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 3. С. 23-34. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/download/913/1024>
70. Непочатенко О.О., Вернюк Н.О., Мовчанюк А.В., Стратегічні підходи до залучення інвестицій у розвиток сільських територій. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 34-41. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.34-41>
71. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : [наук. вид.] / І. П. Отенко. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 212 с.

72. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія //Д.: Вид-во ДУЕП. – 2006. – С. 37.
73. Пилипенко Н. М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування / Пилипенко Н. М. // Вісник СНАУ: серія «Економіка та менеджмент», 2006. – №5-6. – С.52-58.
74. Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність як фактор інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств / Пилипенко Н.М., Павлюченко С.М. // Вісник СНАУ: серія: економіка і менеджмент. – 2010. – вип..6/2 (42). – с.80-86
75. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія //Х.: ВД «ІНЖЕК. – 2007. 362 с.
76. Пономарьова О.С., Кучерук Г. Ю. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства. Економіка, фінанси, право. 2009. № 5. С. 7-9.
77. Приступа В.І. Теоретичко-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. Економіка і держава. 2021. № 1. С. 159-163.
78. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції / Пуцентейло П. Р. // Інноваційна економіка. – 2015. – №. 4. – С. 80-86.
79. Пуцентейло П. Р. Підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва: напрями, пріоритети, стратегія / П. Р. Пуцентейло // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2013. – №. 12. – С. 3-9.
80. Радченко О.Д. Фінансовий потенціал сталого розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 27-36.
81. Руденко М.В. Особливості впливу цифровізації на функціонування сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: «Економічні науки»*. URL: http://visen.knau.kharkov.ua/20191_21.html.

82. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК. Проблеми економіки агропромислового комплексу і формування його кадрового потенціалу: колективна монографія. Київ: ІАЕ, 2000. 732 с.
83. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Савченко С.М. // Ефективна економіка. – 2014. – №6. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3144>
84. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
85. Тітенко З. Інвестиційне забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-67>
86. Ульянченко О. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: монографія / О. В. Ульянченко, Л. А. Євчук, І. В. Гуторова. — Х., 2011. — 340 с.
87. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [Навч. посіб.] / С. М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К.:КНЕУ, 2008. – 520 с.
88. Шнипко О. С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації. К. : Ін-т економіки та прогнозування , 2009. 320 с.
89. Arturo Bris (2021), Revisiting the Fundamentals of Competitiveness: A Proposal “IMD World competitiveness yearbook 2021” p. 492-497. <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Fundamentals.pdf>
90. At a glance: Germany’s CAP strategic plan. European commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/3b97b15c-74fa-4d77-aae7-490eb0670ca7_en?filename=csp-at-a-glance-germany_en.pdf

91. At a glance: Poland's cap strategic plan. European commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/7716493a-28a0-4a7c-a66d-e54803e42bdd_en?filename=csp-at-a-glance-poland_en.pdf
92. Atkinson T., Marlier E., Nolan B. Indicators and targets for social inclusion in the European Union. Research Institute, Differdange (Luxembourg). Brian Nolan, Economic and Social Research Institute, Dublin (Ireland). 2003. URL: <http://aei.pitt.edu/87674/1/WP151.pdf>.
93. Aznar-Sánchez J., Piquer-Rodríguez V., Velasco-Muñoz J. Manzano-Agugliaro, F. Worldwide research trends on sustainable land use in agriculture. Land Use Policy. 10ë9. № 87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104069>.
94. Banker R. D. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis / R. D. Banker, A. Charnes, W. W. Cooper // Management science. – 1984. – Vol. 30. – № 9. – P. 1078–1092.
95. Banse M. et al. The evolution of competitiveness in Hungarian agriculture: from transition to accession //MOCT-MOST: Economic Policy in Transitional Economies. – 1999. – T. 9. – №. 3. – C. 307-318.
96. Bastan M., Khorshid-Doust R., Sisi S., Ahmadvand A. Sustainable development of agriculture: A system dynamic model. Kybernetes. 2018. № 47. C. 142-162.
97. Benner C., Pastor M. Inclusive Economy Indicators. The Rockefeller Foundation. 2018. URL: <https://www.rockefellerfoundation.org/wpcontent/uploads/Inclusive-Economies-IndicatorsExec-Summary.pdf>
98. Boer I.J. M., van Ittersum M.K. Circularity in Agricultural production. Wageningen University & Research. 2018. URL: <https://edepot.wur.nl/470625>.
99. Bogetoft P. Benchmarking with DEA, SFA, and R / P. Bogetoft, L. Otto. – Springer. – 2011. – 351 p.
100. Bourguignon F. The Growth Elasticity of Poverty Reduction Explaining Heterogeneity. Across Countries and Time Periods. Eicher, T. and

Turnovsky, S., Eds., *Inequality and Growth, Theory and Policy Implications*. (The MIT Press, Cambridge). 2003.

101. Bradshaw C.J.A., Ehrlich P.R., Beattie A., Ceballos G., Crist E., Diamond J., Dirzo R., Harte J., Harte M., Pyke G., Ripple W., Saltr   F., Turnbull C., Wackernagel M., Blumstein D.T. Underestimating the challenges of avoiding a ghastly future. *Frontiers in Conservation Science*. 2021. № 1. P. 615419. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcosc.2020.615419>.

102. Britton J. Expanding the coaching conversation: group and team coaching, *Industrial and Commercial Training*. 2015. Vol. 47. no. 3. P. 112-116.

103. Brundtland G.H. *Our common future*. United Nations World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission). 1987. Oxford University Press.

104. Butnariu A., Avasilcai, S. The Assessment of The Companies' Sustainable. *Procedia Economics and Finance*. 2015. № 23. P. 1233-1238.

105. Calicioglu O., Flammini A., Bracco S., Bell   L., Sims R. The Future Challenges of Food and Agriculture: An Integrated Analysis of Trends and Solutions. *Sustainability*. 2019. № 11(1). P. 222; DOI: <https://doi.org/10.3390/su11010222>.

106. Canadian Agricultural Loans Act program: Step 1. What this program offers. Government of Canada. 2022. URL: <https://agriculture.canada.ca/en/agricultural-programs-and-services/canadian-agricultural-loans-act-program>.

107. Chamberlain W. Inclusive businesses in agriculture: Defining the concept and its complex and evolving partnership structures in the field. *Land Use Policy*. 2019. Vol. 83. P. 308-322.

108. Charnes A. Measuring the efficiency of decision making units / A. Charnes, W.W. Cooper, E. Rhodes // *European Journal of Operational Research*. – 1978. – Vol. 2. – № 6. – P. 429–444.

109. Coelli T. J. An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis. Second Edition / T. J. Coelli, D. S. P. Rao, C. J. O'Donnell, G. E. Battese. – Springer. – 2005. – 349 p.
110. Collazos L.E.O. Pineda C.F. Mora V.A.B. Rojas M.F. Moscoso. Me-so-organizations, relational capital, and rural producers' integration into the market in a context of violence. *Journal Rural Studies*. 2020. № 80. P. 391-402. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.10.015>.
111. Cooper W. W. Handbook on Data Envelopment Analysis / W. W. Cooper, L. M. Seiford, J. Zhu. – Kluwer Academic Publishers. – 2004. – 593 p.
112. Čuček L., Klemeš J J., Kravanja Z. A review of footprint analysis tools for monitoring impacts on sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2012. №34. P. 9-20.
113. D'Amato D., Veijonahoa S., Toppinen A. Towards sustainability? Forest-based circular bioeconomy business models in Finnish SMEs. *Forest Policy and Economics*. 2020. № 110. P. 101848.
114. Dal Moro L., Mazutti J., Brandli L., Casagrande Y., Mores G. Overcoming the Challenges of Sustainable Family Agriculture in Southern Brazil: Contributions to the 2030 Agenda. *Sustainability*. 2020. № 14. P. 8680-1692. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14148680>.
115. Danko, Y. , Nifatova, O., Orel, V., Zhmailov, V., Lutska, T. Research of Factors of Development of Agriculture In Ukraine: Methodical Approach on The Basis of Econometric Modeling. *Review of Economics and Finance*, 2022, 20, 581–587
116. Danko, Y., Nifatova, O. Agro-sphere determinants of green branding: eco-consumption, loyalty, and price premium. *Humanities and Social Sciences Communications*, 2022. Vol. 9 (1). 77. DOI: [10.1057/s41599-022-01077-9](https://doi.org/10.1057/s41599-022-01077-9)
117. Davidova S. et al. An analysis of competitiveness at the farm level in the CEECs //Joint Research Project IDARA, Working Paper. – 2002. – T. 2. – №. 11.

118. de Oliveira Neto G.C., Pinto L.F.R., Amorim M.P.C., Giannetti B.F., de Almeida C.M.V.B. A framework of actions for strong sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2018. № 196. P. 1629-1643.
119. Dewbre J., Short C. Alternative policy instruments for agriculture support: Consequences for trade, farm income and competitiveness // *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*. – 2002. – T. 50. – №. 4. – C. 443-464.
120. Donner M., de Vries H. How to innovate business models for a circular bio-economy? *Business Strategy and the Environment*. 2021. № 30. P. 1932-1947.
121. Dörfel K., Schuhmann S. What is Inclusive Development? Introducing the Multidimensional Inclusiveness Index. *Introducing the Multidimensional Inclusiveness Index. Soc Indic Res.* 2022. № 162. P. 1117–1148. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02860-y>.
122. Dubey S., Singh A., Dubey H. Impact of technology on inclusive growth. 2019. *International Journal of Advance and Innovative Research*. 2019. № 6. Issue 2. P. 89-95.
123. Dubey S., Singh A., Dubey H. Impact of technology on inclusive growth. 2019. *International Journal of Advance and Innovative Research*. no. 6. Issue 2. P. 89-95.
124. Ellen MacArthur Foundation, and Granta Design. Project Overview: An Approach to Measuring Circularity. 2015. URL: http://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/insight/CircularityIndicators_Project-Overview_May2015.pdf.
125. Emrouznejad A. Evaluation of research in efficiency and productivity: A survey and analysis of the first 30 years of scholarly literature in DEA / A. Emrouznejad, B. Tavares, G. Tavares // *Journal of Socio-Economic Planning Science*. – 2008. – Vol. 42. – № 3. – P. 151–157.
126. EU imports of organic agri-food products. Key developments in 2021. 2022. URL: https://commission.europa.eu/index_en.

127. Europe's approach to implementing the Sustainable Development Goals: good practices and the way forward. 2019. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/603473/EXPO_STU\(2019\)603473_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/603473/EXPO_STU(2019)603473_EN.pdf).
128. European Green Deal. URL: https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en.
129. Eurostat. 2023. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Tab1_Sales_of_pesticides_\(tonnes,_2011_and_2021\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Tab1_Sales_of_pesticides_(tonnes,_2011_and_2021).png).
130. Exploring and Strengthening the Intersections between Social Protection, Employment and Inclusive Growth. IssuesPaper for G20 DWG on Growth with Resilience. Brasilia DF, Brazil: International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC – IG). 2013. 47 p. URL: <http://www.ipcundp.org/publication/26527>.
131. Fandi Z., Tinngui Li. The Impact of Agricultural Ecological Capital Investment on the Development of Green Circular Economy. Agriculture. 2022. № 12. P. 461. URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture12040461>.
132. FAO запускає в Україні проект по боротьбі з деградацією ґрунтів. 2018. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2454995-fao-zapuskae-v-ukraini-proekt-po-borotbi-z-degradacieu-gruntiv.html>.
133. Farm sector income & finances: Highlights from the farm income forecast. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. 2025. URL: <https://primary.ers.usda.gov/topics/farm-economy/farm-sector-income-finances/highlights-from-the-farm-income-forecast>
134. Financial inclusion is a key enabler to reducing poverty and boosting prosperity. 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview>.
135. Financing of circular economy. Ellen MacArthur Foundation. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/finance/overview>.

136. Forecasting Agriculture Investment Trends for 2024. HARVEST RETURNS. 2023. URL: <https://www.harvestreturns.com/blog/2023/12/20/forecasting-agriculture-investment-trends-for-2024>
137. Foreign direct investment in Poland and Polish direct investment abroad in 2023. Narodowy Bank Polski. 2025. URL: https://nbp.pl/wp-content/uploads/2025/03/INWESTYCJE_ZAGRANICZNE_BEZPOSREDNIE_W_POLSCE_2023_EN.pdf
138. Frascarelli A., Del Sarto S., Mastandrea G. A New Tool for Covering Risk in Agriculture: The Revenue Insurance Policy. *Risks* 2021. № 9. P. 131.
139. Galinskaya A. Distribution as a tool of formation of agricultural enterprises competitiveness / Danko Yuriy, Galinskaya Angelina // *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. – (6) 10. – 2016. – P.31-35.
140. Garrett R.D., Ryschawy J., Bell L. W., Cortner O., Ferreira J., Garik A.V.N., Gil J.D.B., Klerkx L., Moraine M., Peterson C.A., dos Reis J.C., Valentim J.F. Drivers of decoupling and recoupling of crop and livestock systems at farm and territorial scales. *Ecology and Society*. 2020. № 25. P. 24. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-11412-250124>.
141. Geng Y., Fu J., Sarkis J., Xue B. Towards a national circular economy indicator system in China: An evaluation and critical analysis. *Journal of Cleaner Production*. 2012. № 23(1). P. 216-224.
142. Global Index 2022: Results. URL: <https://www.socialprogress.org/global-index-2022-results/>.
143. Gorton M. et al. The international competitiveness of Polish agriculture // *Post-communist economies*. – 2001. – T. 13. – №. 4. – C. 445-457.
144. Grzelak A. The relationship between income and assets in farms and context of sustainable development. *PLoS ONE*. 2022. № 17(3). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265128>.

145. Guirado C., Valldeperas N., Tulla A.F., Sendra L., Badia A. Evard C., Cebollada À., Espluga J., Pallarès I., Vera A. Social farming in Catalonia: Rural local development, employment opportunities and empowerment for people at risk of social exclusion. *Journal. Rural Studies*. 2017. № 56. P. 180-197. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.09.015>.
146. Gupta J., Courtney V. Sustainable development goals and inclusive development. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*. 2016. Vol. 16. Issue 3. P. 433–448. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10784-016-9323-z>.
147. Gupta J., Pouw N.R., RosTonen M.A.F. Towards an elaborated theory of inclusive development. *European Journal of Development Research*. 2015. № 27 (4). P. 541-559.
148. Haas S., Robicheau B. Subhadeep R., Tolman J., Algar C., LaRoche J., Wallace D. Physical mixing in coastal waters controls and decouples nitrification via biomass dilution. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2021. № 118(18). P. 2004877118. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2004877118>.
149. Haas W., Krausmann F., Wiedenhofer D., Heinz M. How circular is the global economy? An assessment of material flows, waste production, and recycling in the European Union and the world in 2005. *J. Ind. Ecol.* 2015. № 19. P. 765-777.
150. Hadi V., Humman L., Fakhradin H., Khalid E. Mechanisms and instruments of sustainable development. *Development in Practice*. 2012. P. 385-399.
151. Happiest Countries in the World 2022. <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/happiest-countries-in-the-world>
152. Havemann T., Negra C. Blended finance for agriculture: exploring the constraints and possibilities of combining financial instruments for sustainable transitions. *Agriculture and Human Values*. 2020. № 37(4). P. 1281-1292. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10460-020-10131-8>.
153. Helgason K.S., Iversen K., Julca A. Circular agriculture for sustainable rural development. United Nations Department of Economic and Social Affairs.

2021. No. 105. URL: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/PB_105.pdf.

154. Hollander S., Bolling R. Practice, don't preach: getting serious about inclusive development URL: <http://www.thebrokeronline.eu/>

155. Horizon Europe. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en.

156. How rural development and agriculture can support social inclusion in developing countries - A Sub-Saharan approach. Official website of the World Bank. 2022. URL: <https://blogs.worldbank.org/youth-transforming-africa/how-rural-development-and-agriculture-can-support-social-inclusion>.

157. Human Capital Definition: Types, Examples, and Relationship to the Economy. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp>

158. Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. 2014. URL: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf>.

159. Human Development Report 2016. Human development for everyone. UNDP. New York, 2016. P. 198-201.

160. Ianchovichina E., Lundstrom Gable S. What is Inclusive Growth? in Commodity Prices and Inclusive Growth in Low-Income Countries. International Monetary Fund. 2012. URL: <http://siteresources.worldbank.org/EXTPREMNET/Resources/WhatIsIG.pdf?resourceurlname=WhatIsIG.pdf>.

161. Imasiku K. Organizational Insights, Challenges and Impact of Sustainable Development in Developing and Developed Nations. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.93748>.

162. Inclusive Business Models. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. 2017. URL: <https://www.fao.org/3/i7968e/i7968e.pdf>.

163. Inclusive Development Index (IDI). 2024. URL: <https://knowledgezone.co.in/posts/5a7832424cbd6105d005382e>.

164. Inclusive Growth: Measurement and Determinants. Washington DC: IMF. 2013. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=40613.0>.
165. Inclusive growth: what does it look like? Scottish government. 2022. URL: <https://www.gov.scot/publications/inclusive-growth-look/>.
166. Inclusive growth. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Inclusive_growth.
167. InclusiveBusiness.net. URL: <https://www.inclusivebusiness.net/IB-policies/ASEAN>.
168. International Financial Corporation (2020). Private sector solutions to ending poverty. 2020. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Inclusive+Business.
169. Irtysheva I., Popadynets N., Sytnyk Y., Andrusiv U., Khromyak Y., Kramarenko I., Boiko Y., Sakharnatskyi V. Management of the Environmental Potential of Freshwater Resources in the Conditions of Sustainable Development. Ecological Engineering & Environmental Technology. 2023. Vol. 24(4). P. 229-235. DOI: <https://doi.org/10.12912/27197050/162910>.
170. Ivanchenko V.O. Organizational and institutional support for sustainable development of entrepreneurship in agriculture. Економіка АПК. 2020. № 12. P. 74-80.
171. Jedrzejczak-Gas J., Wyrwa J. Economic development of the European Union in the relation of sustainable development-taxonomic analysis. Energies. 2021. No. 14. P. 74-88.
172. Kalinowska B., Borawski P., Beldycka-Borawska A., Klepacki B., Perkowska A. and Rokicki T. Sustainable Development of Agriculture in Member States of the European Union. Sustainability. 2022. No.14. P. 20-32.
173. Kessler K.A. Inclusive Development Index. URL: <https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/equality-equity-inclusion/Pages/Inclusive-Development-Index.aspx>.

174. Khalaf R., Savage S. Investors plough record amounts into US farmland. *Financial Times*. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/c691e279-710f-42aa-8894-4dd4bd331017>
175. Khomenko O. Theoretical and practical aspects of chinese economy's inclusive development. *Kitaêznavči doslidžennâ*. 2018. № 1. P. 69-76.
176. Khumarova N., Tiutiunnyk H. Methodological basis of inclusiveness of natural resources management in the context of agricultural land use. *Economic Innovations*. 2019. № 21(72). P. 171-181.
177. Klein O., Nier S., Tamásy T. Circular agri-food economies: business models and practices in the potato industry. *Sustainability Science*. 2022. № 17. P. 2237-2252. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01106-1>.
178. Köninger J., Lugato E., Panagos P., Kochupillai M., Orgiazzi A., Briones M.J.I. Manure management and soil biodiversity: Towards more sustainable food systems in the EU. *Agricultural Systems*. 2021. № 194. P. 103251. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103251>.
179. Kramarenko I., Irtysheva I., Stehnei M., Boiko Ye., Nadtochii I., Pavlenko O., Rakipov V., Hryshyna N., Sirenko I., Ishchenko O., Tubaltseva N. Socio-economic development in conditions of digital transformations: regional features, strategic analysis, and prospects. 7th International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI). 2022. P. 175-186.
180. Królczyk J.B., Latawiec A.E. Sustainability indicators for agriculture in the European Union. 2015. P. 182-189. URL: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110450507-015/html>.
181. Krysovatty A., Zvarych I., Brodovska O., Shevchenko I., Krasnorutskyi O. Development of Inclusive Economy as the Basis of Economic Growth of the Global Economy. *TEM Journal*. 2023. Vol.12. Issue 2. P. 936-947. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM122-40>.
182. Kryukova I., Zamlynskyi V., Pavlova H., Volchanska L., Nahorniak H. Corporate Architecture of Sustainable Development Reporting as a Tool Market

Capitalization of Agrarian Business of Ukrainian Companies. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21. № 1. P. 393-404. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a40/>.

183. Kucerova E. Social inclusion in the context of Czech rural development policy. Agric. Econ.-Czech. 2018. № 64 (9). P. 412-422.

184. Kumar M.S., Suman S., Kulkarni U.P., Siddalingaswamy N.H. Feasibility study of effective usage of available Agricultural Information System for various village boundaries of India. Journal of Robotics and Mechanical Engineering Research. 2019. № 3(2). P. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.24218/jrmer.2019.30>.

185. Kushnir O. Formation of an inclusive model of development of business structures of agribusiness: theory, methodology, practice. Economics, Finance and Management. Review. 2022. № 3 P. 27-36. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-3-27>.

186. Lassara C., Orero-Blat V., Ribeiro-Navarrete S. The financial performance of listed companies in pursuit of the sustainable development goals (SDG). Economic Research-Ekonomsta Istrazivanja. 2021. Vol. 1. P. 139-145.

187. Linlin Fu., Xiaobao M., Xiaohong M., Wang J. Evaluation of Agricultural Sustainable Development Based on Resource Use Efficiency: Empirical Evidence From Zhejiang Province, China. Environmental Economics and Management. 2022. № 10. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.860481>.

188. Lombardelli M.J., Torres D., Butera B., Fernandez A. Towards a collaborative experience to generate knowledge: Use of gamification in robotics for good agricultural practices. EAI Endorsed Transactions on Creative Technologies. 2020. № 7(22). P. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.4108/eai.13-7-2018.163482>.

189. Long-term EU budget for 2021-2027 and NextGenerationEU. Офіційний сайт комісії ЄС. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027_en.

190. Lüdeke-Freund F., Gold S., Bocken N.M.S. A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*. 2019. № 23. P. 36-61.
191. Luo X., Liao J., Hu L. Improving Agricultural Mechanization Level to Promote Agricultural Sustainable Development. *Transactions of the Chinese Society of Agricultural Engineering*. 2016. № 32. P. 1-11. URL: <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20163139654>.
192. Lupton R. What is an inclusive economy –and how do you know if you’ve got one? *System science in Public Health and Health Economics Research*. 2021. URL: <https://sipher.ac.uk/what-is-an-inclusiveeconomy-and-how-do-you-know-if-youve-got-one/>.
193. Malik M. Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature. *Journal of Business Ethics*. 2015. № 127(2). P. 419-438.
194. Memon A., Yong An Z., Memon M.Q. Does financial availability sustain financial, innovative, and environmental performance? Relation via opportunity recognition. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. № 27. P. 562-575.
195. Mitchell P., Morgan J. Employment and the circular economy. *Job creation in a more resource efficient Britain*. 2015. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1026.5049>.
196. Năstase A. Romania's National Strategic Plan: 15.83 billion EUR, 89 support interventions in agriculture over 2023-2027. 2022. URL: https://www.stiripesurse.ro/romantias-national-strategic-plan-1583-billion-eur-89-support-interventions-in-agriculture-over-2023-2027_2693475.html
197. Navare K. Circular economy monitoring-How to make it apt for biological cycles? *Resources, Conservation and Recycling*. 2021. № 170. P. 105563. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105563>.
198. New support for food industry development in Romania. *Agroberichten Buitenland* 2023. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/>

nieuws/2023/07/17/new-support-for-food-industry-development-in-romania-investalim

199. New Trends in Agricultural Finance. 2015.
URL: <https://www.rfilc.org/library/new-trends-in-agricultural-finance/>.
200. OECD (2021). OECD Statistical Database.
URL: <https://stats.oecd.org/>.
201. OECD/INFE (Organization for Economic Cooperation and Development/International Network on Financial Education). “Principios de alto nivel de la OCDE/ INFE sobre estrategias nacionales de educación financiera”. 2012.
202. Official site. The food systems summit 23 september 2021. New York.
URL: [https:// www.un.org/en/food-systems-summit](https://www.un.org/en/food-systems-summit).
203. Official website of OECD. Institutional Mechanisms of Sustainable Development.
URL: <https://www.oecd.org/governance/pcsd/toolkit/institutionalmechanisms/>.
204. Official website of the EU Commission. New general agrarian policy: 2023-27. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/new-cap-2023-27_en.
205. Official website of the European Commission. Agriculture and rural development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap_en.
206. Official website. EIP-AGRI.
URL: <https://ec.europa.eu/eip/agriculture/>.
207. Official website. The European Agricultural Fund for Rural Development. URL: <https://www.fi-compass.eu/funds/eafrd>.
208. Pearce D., Markandya A., Barbier B.E. Blueprint for a green economy. London: Earthscan, 1989. 192 p.
209. Piketty T. Capital in the Twenty-First Century. Belknap Press. Cambridge, Mass. 2014.

210. Pioneers in circular agriculture: How do they do it? Wur.n.
URL: <https://www.wur.nl/en/Research-Results/Research-Institutes/Economic-Research/show-wecr/Pioneers-in-circular-agriculture-How-do-they-do-it.htm>.
211. Plastun A., Makarenko I., Grabovska T., Situmeang R. Sustainable Development Goals in agriculture and responsible investment: A comparative study of the Czech Republic and Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. № 19 (2). P. 65-76. URL: <https://orcid.org/0000-0002-2247-5440>.
212. Podesta J. Inclusive Economic Growth: Increasing Connectivity, Expanding Opportunity, and Reducing Vulnerability. 2013.
URL: <https://www.americanprogress.org/issues/economy/report/2013/02/07>.
213. Polish agri-food exports hit record €53.5B. *Warsaw Business Journal*. 2025. URL: <https://wbj.pl/polish-agri-food-exports-hit-record-535b/post/145037>
214. Preston F.A. *Global Redesign? Shaping the Circular Economy*. London: Chatham House. 2012.
215. Principles for an Inclusive Economy.
URL: <http://ww1.insightcced.org/uploads/CRWG/Principles.pdf>.
216. Quality of Life. <https://www.usnews.com/news/best-countries/rankings/quality-of-life>
217. Rauw W., Gomez-Raya L., Star L., Overland M., Delezie E., Grivins M., Hamann H., Pietropaoli M. Sustainable development in circular agriculture: An illustrative bee-legume-poultry example. *Sustainable Development*, 2023. № 31. P. 639-648. URL: wileyonlinelibrary.com/journal/sd639.
218. Reinert Erik S. *How rich countries got rich ... And why poor countries stay poor*. LONDON: CONSTABLE, UK ed. edition 2008, 400 p.
219. Reytar K. Indicators of sustainable agriculture: a scoping analysis. Installment 8 of “Creating a sustainable food future”. A working paper for the World Resources Report. 2013.
URL: https://www.academia.edu/28309416/Indicators_of_Sustainable_Agriculture_A_Scoping_Analysis.

220. Rosenstock T.S., Lubberink R., Gondwe S., Manyise T., Dentoni D. Inclusive and Adaptive Business Models for Climate-Smart Value Creation. *Current Opinion Environmental Sustainability*. 2020. № 42. P. 76-81.
221. Rozhko O.D., Marenych T. H., Onegina V.M., Belyayeva L.A., Maliy O.G. Bank credit in financial provision of agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2019. Vol. 4. No. 31. P. 41-51. URL: <https://fkд.net.ua/index.php/fkd/article/view/2808/2848>.
222. Runge C. F. et al. Agricultural competitiveness, farm fertilizer and chemical use, and environmental quality: a descriptive analysis //Center for International Food and Agricultural Policy, University of Minnesota, St. Paul. – 2020.
223. Rupnik R., Kukar M., Vračar P., Košir D., Pevec D., Bosnić Z. AgroDSS: A decision support system for agriculture and farming. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2019. № 161(1). P. 260-271. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compag.2018.04.001>.
224. Salimi N. Circular economy in agri-food systems. Strategic decision making for sustainable management of industrial networks. Springer, Cham, Switzerland. 2021. P. 57-70.
225. Sarris A. H., Doucha T., Mathijs E. Agricultural restructuring in central and eastern Europe: implications for competitiveness and rural development. *European Review of Agricultural Economics*. 2019. № 26.3. p. 305-329.
226. Sauvé S., Bernard S., Sloan P. Environmental sciences, sustainable development, and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research. *Environmental Development*. 2016. Vol. 17. P. 48-56.
227. Schelle C., Pokorny B. How Inclusive Is Inclusive? A Critical Analysis of an Agribusiness Initiative in Kenya. *Sustainability*. 2021. № 13(19). P. 10937. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131910937>.
228. Scheyvens R., Banks G., Hughes E. The private sector and the SDGs: The need to move beyond ‘business as usual’. *Sustainable Development*. 2016. № 24(6). P. 371-382.

229. Schoneveld G.C. Transforming food systems through inclusive agribusiness. *World Development*. 2022. Vol. 158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105970>.
230. Schwab K., Zahidi S. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. 2021.
231. Sgroi F. et al. Strategy to increase the farm competitiveness //Am. J. Agric. Biol. Sci. – 2014. – T. 9. – №. 3. – C. 394-400.
232. Sharratt B. What do we mean by ‘inclusive economy’? GMCVO. 2022. URL: <https://www.gmcvo.org.uk/news/blog-whatdo-we-mean-%E2%80%98inclusiveeconomy%E2%80%9999>.
233. Shcherbak, V.; Danko, Y.; Tereshchenko, S.; Nifatova, O.; Dehtiar, N.; Stepanova, O.; Yatsenko, V., (2024). Circular economy and inclusion as effective tools to prevent ecological threaten in rural areas during military operations. *Global J. Environ. Sci. Manage.*, 10(3): 969-986. DOI:10.22034/gjesm.2024.03.03
234. Shipton D., Sarica S., Craig N., McCartney G., Katikireddi S.V., Roy G., Scobie G. Knowing the goal: an inclusive economy that can address the public health challenges of our time. *J Epidemiol Community Health*. 2021. № 75(11). P. 1129-1132.
235. Smith R. Direct Investment by Country and Industry 2023. U.S. Bureau of Economic Analysis. 2024. URL: <https://www.bea.gov/sites/default/files/2024-07/dici0724.pdf>
236. Soderholm P. The green economy transition: the challenges of technological change for sustainability. *Sustainable Earth*. 2020. № 3 (6). DOI: <https://doi.org/10.1186/s42055-020-00029-y>.
237. Sokil O., Zhuk V., Vasa L. Integral assessment of the sustainable development of agriculture in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2018. № 3-4 (170). P. 15-26.
238. The Commission approves the CAP Strategic Plans of Germany, Greece and Lithuania. European commission. 2022. URL:

https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/commission-approves-cap-strategic-plans-germany-greece-and-lithuania-2022-11-21_en

239. Why institutional investors are ploughing cash into farmland. 2024.
URL: <https://www.ft.com/content/0298dc50-a5aa-4f6b-a540-915fe4ab8d02>

240. Zhuk M. Strategic components of the institutional mechanism of development of the agricultural sector of the national economy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 34. P. 172-180.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, в яких відображено основний зміст роботи

1. Makarenko P.M. Competitive potential branding model of subjects of Agro-food economy sector Ukraine / P.M. Makarenko, V.I. Pilyavsky, I.Hr. Mykolenko, O.O. Varchenko, **A.V. Ipatov** // *Review of Economics and Finance*, 2023. Vol 21. № 1. P. 221-235 (*Scopus*) <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210158990&origin=recordPag> (авторський внесок полягає в ідентифікації структури конкурентного потенціалу)

2. **Іпатов, А.** (2025). Тенденції інвестування в розвиток конкурентного потенціалу аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 596-601. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-95>

3. **Іпатов А. В.** Інформаційна підтримка управління агробізнесом як інструмент реалізації конкурентного потенціалу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 435-440. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-68>

4. **Іпатов А. В.** Механізми залучення інвестицій для підвищення конкурентного потенціалу аграрного сектору. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. No 6. С. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-21>

публікації, які засвідчують апробацію результатів дослідження

5. Карась Ю. М., **Іпатов А.В.** Ресурсний потенціал аграрного підприємства в період воєнного стану в Україні. *Наукове забезпечення міжнародних економічних відносин та соціально-економічного розвитку в*

аграрній і суміжних сферах в умовах глобалізації та військового стану в Україні : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції м. Полтава, 30 листопада 2022 р. С. 58-60. (авторський внесок полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку ресурсного та конкурентного потенціалу аграрних підприємств та їх трансформації в умовах воєнного стану)

6. **Іпатов А. В.** Інформаційна складова конкурентного потенціалу аграрних підприємств. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 326-329.

7. **Іпатов А. В.** Активізація інвестиційної діяльності в аграрному секторі. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку* : Матеріали IV Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв, 28 листопада 2024 р. / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2024. 123 с.

8. **Іпатов А. В.** Формування інвестиційного забезпечення підприємств аграрного сектору. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем»* : тези доповідей, 4 грудня 2024 р. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. С. 352-355.

Ресурсний потенціал

Підприємство	Рік	Матеріаловіддача, ч.од.	Фондовіддача, ч.од.	Трудовіддача ч.од.	Нормалізована Матеріаловіддача	Нормалізована на Фондовіддача,	Нормалізована на Трудовіддача	Ресурсний потенціал
ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія"	5	36,39	0,14	7,72	0,0347	0,0016	0,1843	0,0735
	4	16,37	0,19	7,37	0,0152	0,0027	0,1757	0,0645
	3	1,53	0,54	14,1	0,0008	0,0107	0,3417	0,1177
	2	2,16	0,99	8,7	0,0014	0,0209	0,2085	0,0769
	1	1,85	1,03	13,6	0,0011	0,0219	0,3294	0,1174
СК "Вітязь"	5	0,99	0,34	4,5	0,0002	0,0061	0,1049	0,0371
	4	1,85	7,33	10,9	0,0011	0,1653	0,2628	0,1430
	3	0,75	0,79	2,47	0,0000	0,0164	0,0548	0,0237
	2	1,06	8,78	8,47	0,0003	0,1983	0,2028	0,1338
	1	1	38,14	11,55	0,0002	0,8668	0,2788	0,3820
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанський"	5	1,26	3,95	6,54	0,0005	0,0883	0,1552	0,0813
	4	1,35	6,29	14,64	0,0006	0,1416	0,3550	0,1658
	3	2,77	1,26	7,73	0,0020	0,0271	0,1846	0,0712
	2	2,96	1,25	5,7	0,0022	0,0269	0,1345	0,0545
	1	2,08	1,3	5,94	0,0013	0,0280	0,1404	0,0566
ПП "Стандарт Вкуса"	5	1,19	5,7	18,23	0,0004	0,1282	0,4436	0,1907
	4	1,33	3,38	13,51	0,0006	0,0754	0,3272	0,1344
	3	1,31	3,03	11,07	0,0005	0,0674	0,2670	0,1116
	2	1,25	3,92	13,06	0,0005	0,0877	0,3161	0,1347
	1	1,08	3,26	9,66	0,0003	0,0726	0,2322	0,1017
ТДВ "Гракове"	5	1,27	43,99	7,67	0,0005	1,0000	0,1831	0,3945
	4	1,33	4,35	7,26	0,0006	0,0974	0,1730	0,0903
	3	1,32	3,95	8,22	0,0006	0,0883	0,1966	0,0952
	2	1,37	3,59	7,39	0,0006	0,0801	0,1762	0,0856
	1	1,43	3,25	6,63	0,0007	0,0724	0,1574	0,0768
СТОВ "Колос 00"	5	1,35	4,61	6,78	0,0006	0,1034	0,1611	0,0884
	4	1,24	4,32	6,57	0,0005	0,0968	0,1559	0,0844
	3	1,26	5	7,41	0,0005	0,1122	0,1767	0,0965
	2	1,27	5,99	8,57	0,0005	0,1348	0,2053	0,1135
	1	1,42	4,94	8,42	0,0007	0,1109	0,2016	0,1044
ТОВ "Агрофірма Репіна"	5	1,24	2,71	11,93	0,0005	0,0601	0,2882	0,1163
	4	1,16	2,66	14,95	0,0004	0,0590	0,3627	0,1407
	3	1,07	3,21	40,78	0,0003	0,0715	1,0000	0,3573
	2	1,09	2,91	21,96	0,0003	0,0647	0,5357	0,2002
	1	1,04	2,58	16,64	0,0003	0,0571	0,4044	0,1539
ТОВ "Агросервіс" ЛТД	5	1,38	2,71	6,96	0,0006	0,0601	0,1656	0,0754
	4	1,43	2,52	7,96	0,0007	0,0558	0,1902	0,0822
	3	1,36	2,69	9,04	0,0006	0,0597	0,2169	0,0924
	2	1,3	2,86	10,34	0,0005	0,0635	0,2490	0,1043
	1	1,46	2,5	8,98	0,0007	0,0553	0,2154	0,0905
ТОВ "Чугуївська"	5	1024,39	0,07	0,25	0,9972	0,0000	0,0000	0,3324
	4	1027,3	0,07	0,25	1,0000	0,0000	0,0000	0,3333
	3	1017	0,07	0,25	0,9900	0,0000	0,0000	0,3300
	2	218,47	6,15	3,84	0,2121	0,1384	0,0886	0,1464
	1	8,83	5,95	4,29	0,0079	0,1339	0,0997	0,0805
ТОВ "Агрофірма імені Гагарін"	5	1,11	16,75	11,62	0,0004	0,3798	0,2805	0,2202
	4	1,63	17,62	14,3	0,0009	0,3996	0,3467	0,2490
	3	1,74	18,42	17,82	0,0010	0,4178	0,4335	0,2841
	2	1,9	13,61	18,67	0,0011	0,3083	0,4545	0,2546
	1	1,19	6,21	9,24	0,0004	0,1398	0,2218	0,1207

Фінансово-інвестиційний потенціал

Підприємство	Рік	Коефіцієнт обороту активів	Рентабельність активів, %	ЧА*(РА-ЗВС) тис. грн	Коефіцієнт обороту активів	Рентабельність активів, %	ЧА*(РА-ЗВС) тис. грн	Фінансово-інвестиційний потенціал
ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія"	5	0,09	2	-733,5	0,0066	0,1827	0,6101	0,2665
	4	0,11	3	-482,92	0,0093	0,1875	0,6155	0,2708
	3	0,3	4	-396,01	0,0345	0,1923	0,6174	0,2814
	2	0,48	53	4607,46	0,0584	0,4279	0,7253	0,4038
	1	0,37	31	3336,39	0,0438	0,3221	0,6979	0,3546
СК "Вітязь"	5	0,11	17	1891,32	0,0093	0,2548	0,6667	0,3103
	4	2,63	16	1399,5	0,3435	0,2500	0,6561	0,4165
	3	0,4	39	4583,26	0,0477	0,3606	0,7248	0,3777
	2	5,88	113	9711,14	0,7745	0,7163	0,8354	0,7754
	1	4,61	3	-57,24	0,6061	0,1875	0,6247	0,4728
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанський"	5	2,79	1	-322	0,3647	0,1779	0,6190	0,3872
	4	3,92	172	7453,8	0,5146	1,0000	0,7867	0,7671
	3	0,7	4	-131,04	0,0875	0,1923	0,6231	0,3010
	2	0,63	11	102,6	0,0782	0,2260	0,6281	0,3108
	1	0,79	11	114,05	0,0995	0,2260	0,6284	0,3179
ПП "Стандарт Вкуса"	5	3,47	8	0	0,4549	0,2115	0,6259	0,4308
	4	1,99	32	5347,68	0,2586	0,3269	0,7413	0,4423
	3	1,67	35	3730,32	0,2162	0,3413	0,7064	0,4213
	2	2,22	60	9984,96	0,2891	0,4615	0,8413	0,5307
	1	1,97	9	-297,47	0,2560	0,2163	0,6195	0,3639
ТДВ "Гракове"	5	1,81	-4	-4059,48	0,2347	0,1538	0,5383	0,3090
	4	1,68	2	-2339,64	0,2175	0,1827	0,5754	0,3252
	3	1,91	3	-1907,4	0,2480	0,1875	0,5848	0,3401
	2	1,89	6	-725,94	0,2454	0,2019	0,6102	0,3525
	1	1,85	12	1376,76	0,2401	0,2308	0,6556	0,3755
СТОВ "Колос 00"	5	2,75	13	8426,75	0,3594	0,2356	0,8077	0,4676
	4	2,5	8	0	0,3263	0,2115	0,6259	0,3879
	3	2,85	11	4340,85	0,3727	0,2260	0,7195	0,4394
	2	3,09	14	7590,42	0,4045	0,2404	0,7896	0,4782
	1	2,71	24	17341,6	0,3541	0,2885	1,0000	0,5475
ТОВ "Агрофірма Репіна"	5	1,43	4	-1494,25	0,1844	0,1923	0,5937	0,3234
	4	1,55	3	-3165,18	0,2003	0,1875	0,5576	0,3151
	3	1,86	4	-3495,55	0,2414	0,1923	0,5505	0,3281
	2	1,68	6	-1623,6	0,2175	0,2019	0,5909	0,3368
	1	1,65	5	-2707,5	0,2135	0,1971	0,5675	0,3260
ТОВ "Агросервіс" ЛТД	5	1,51	0	-3699,12	0,1950	0,1731	0,5461	0,3047
	4	1,49	5	-1385,31	0,1923	0,1971	0,5960	0,3285
	3	1,63	4	-1780,4	0,2109	0,1923	0,5875	0,3302
	2	1,77	7	-416,78	0,2294	0,2067	0,6169	0,3510
	1	1,58	14	2332,86	0,2042	0,2404	0,6762	0,3736
ТОВ "Чугуївська"	5	0,08	21	220,97	0,0053	0,2740	0,6307	0,3033
	4	0,06	17	131,11	0,0027	0,2548	0,6287	0,2954
	3	0,04	-23	-663,59	0,0000	0,0625	0,6116	0,2247
	2	0,53	32	741,82	0,0650	0,3269	0,6419	0,3446
	1	0,6	11	117,15	0,0743	0,2260	0,6284	0,3096
ТОВ "Агрофірма імені Гагаріна"	5	1,86	0	-6816,32	0,2414	0,1731	0,4789	0,2978
	4	1,76	-36	-29014,5	0,2281	0,0000	0,0000	0,0760
	3	1,78	25	6885,78	0,2308	0,2933	0,7744	0,4328
	2	7,58	8	-588,4	1,0000	0,2115	0,6132	0,6083
	1	3,8	0	-1522,37	0,4987	0,1731	0,5931	0,4216

Кадровий потенціал

Підприємство	Рік	Загальні витрати на оплату праці, тис. грн.	Середня чисельність персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів	Нормалізовані Загальні витрати на оплату праці	Нормалізована Середня чисельність персоналу	Нормалізована Коефіцієнт плинності кадрів	Кадровий потенціал
ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія"	5	153,6	2	0,36	0,0000	0,0000	0,4667	0,1556
	4	158,6	3	0,31	0,0001	0,0009	0,6333	0,2114
	3	236,9	5	0,44	0,0011	0,0026	0,2000	0,0679
	2	705,7	18	0,33	0,0072	0,0138	0,5667	0,1959
	1	661,5	18	0,24	0,0066	0,0138	0,8667	0,2957
СК "Вітязь"	5	1 419,0	16	0,34	0,0165	0,0121	0,5333	0,1873
	4	3 157,0	44	0,27	0,0392	0,0363	0,7667	0,2807
	3	1 778,0	34	0,48	0,0212	0,0277	0,0667	0,0385
	2	7 468,0	181	0,45	0,0954	0,1547	0,1667	0,1389
	1	6 460,8	172	0,47	0,0823	0,1469	0,1000	0,1097
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанський"	5	2 945,0	32	0,39	0,0364	0,0259	0,3667	0,1430
	4	1 862,0	26	0,38	0,0223	0,0207	0,4000	0,1477
	3	878,0	17	0,22	0,0095	0,0130	0,9333	0,3186
	2	1 044,0	26	0,5	0,0116	0,0207	0,0000	0,0108
	1	1 346,1	36	0,3	0,0156	0,0294	0,6667	0,2372
ПП "Стандарт Вкуса"	5	10 537,0	114	0,45	0,1355	0,0968	0,1667	0,1330
	4	8 981,0	125	0,49	0,1152	0,1063	0,0333	0,0849
	3	8 260,5	158	0,21	0,1058	0,1348	0,9667	0,4024
	2	7 540,0	182	0,31	0,0964	0,1556	0,6333	0,2951
	1	7 178,9	191	0,42	0,0917	0,1634	0,2667	0,1739
ТДВ "Гракове"	5	18 065,0	196	0,25	0,2337	0,1677	0,8333	0,4116
	4	12 784,0	178	0,32	0,1648	0,1521	0,6000	0,3056
	3	12 522,0	240	0,21	0,1614	0,2057	0,9667	0,4446
	2	11 787,0	285	0,33	0,1518	0,2446	0,5667	0,3210
	1	9 087,1	241	0,3	0,1166	0,2066	0,6667	0,3299
СТОВ "Колос 00"	5	9 742,0	106	0,21	0,1251	0,0899	0,9667	0,3939
	4	10 758,0	150	0,49	0,1384	0,1279	0,0333	0,0999
	3	9 793,0	188	0,2	0,1258	0,1608	1,0000	0,4288
	2	10 296,2	249	0,22	0,1323	0,2135	0,9333	0,4264
	1	10 799,4	286	0,34	0,1389	0,2455	0,5333	0,3059
ТОВ "Агрофірма Репіна"	5	76 800,0	830	0,29	1,0000	0,7156	0,7000	0,8052
	4	66 830,0	929	0,29	0,8699	0,8012	0,7000	0,7904
	3	57 434,0	1098	0,43	0,7473	0,9473	0,2333	0,6426
	2	48 038,0	1159	0,29	0,6247	1,0000	0,7000	0,7749
	1	37 247,3	987	0,21	0,4840	0,8513	0,9667	0,7673
ТОВ "Агросервіс" ЛТД	5	24 128,0	261	0,4	0,3128	0,2239	0,3333	0,2900
	4	19 875,0	277	0,35	0,2573	0,2377	0,5000	0,3317
	3	8 184,0	157	0,27	0,1048	0,1340	0,7667	0,3351
	2	12 324,0	298	0,41	0,1588	0,2558	0,3000	0,2382
	1	11 404,6	302	0,41	0,1468	0,2593	0,3000	0,2354
ТОВ "Чугуївська"	5	1 860,8	21	0,43	0,0223	0,0164	0,2333	0,0907
	4	1 338,7	19	0,5	0,0155	0,0147	0,0000	0,0101
	3	802,0	16	0,28	0,0085	0,0121	0,7333	0,2513
	2	575,3	14	0,38	0,0055	0,0104	0,4000	0,1386
	1	610,1	17	0,27	0,0060	0,0130	0,7667	0,2619
ТОВ "Агрофірма імені Гагаріна	5	7 800,0	85	0,38	0,0998	0,0717	0,4000	0,1905
	4	7 142,0	100	0,27	0,0912	0,0847	0,7667	0,3142
	3	6 262,0	120	0,41	0,0797	0,1020	0,3000	0,1606
	2	4 779,0	116	0,25	0,0603	0,0985	0,8333	0,3307
	1	4 467,1	119	0,3	0,0563	0,1011	0,6667	0,2747

Додаток Е

Вихідні дані для розрахунку інтегральної оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств

Підприємство	Рік	Матеріаловіддача, ч.од.	Фондовіддача, ч.од.	Трудовіддача ч.од.	Коефіцієнт обороту активів	Рентабельність активів, %	ЧА*(РА-ЗВС) тис. грн	Термін обороту дебіторської заборгованості, днів	Термін обороту кредиторської заборгованості, днів	Коефіцієнт зростання чистого доходу, ч.од.	Коефіцієнт зростання чистого прибутку, ч.од.	Відношення зростання чистого прибутку до зростання операційних	Коефіцієнт інноваційності	Інноваційний потенціал	Загальні витрати на оплату праці	Витрати на ЗП у місяць	Середня ЗП в місяць	Середня чисельність персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів
ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія"	5	36,39	0,14	7,72	0,09	2	-733,5	99,86	768,65	0,01	-0,05	0,29	0,15	0,048	153,6	12,8	7711	2	0,36
	4	16,37	0,19	7,37	0,11	3	-482,92	54,13	689,94	-1,86	0,29	0,32	0,19	0,429	158,6	13,22	6000	3	0,31
	3	1,53	0,54	14,1	0,3	4	-396,01	32,21	42,28	-0,84	-0,88	2,42	0,20	0,524	236,9	19,74	4362	5	0,44
	2	2,16	0,99	8,7	0,48	53	4607,46	19,05	2513,99	-0,46	1,88	-5,38	0,24	0,905	705,7	58,81	3455	18	0,33
	1	1,85	1,03	13,6	0,37	31	3336,39	172,49	2531,25	0,99	175,8	17,95	0,21	0,619	661,5	55,13	3148	18	0,24
СК "Вігязь"	5	0,99	0,34	4,5	0,11	17	1891,32	155,47	778,65	-4,39	0,3	-0,53	0,25	1,000	1 419,0	118,3	7711	16	0,34
	4	1,85	7,33	10,9	2,63	16	1399,5	17,12	109,72	0,87	-0,51	-0,38	0,23	0,810	3 157,0	263,1	6000	44	0,27
	3	0,75	0,79	2,47	0,4	39	4583,26	63,94	538,82	-13,43	-0,32	0,37	0,15	0,048	1 778,0	148,2	4362	34	0,48
	2	1,06	8,78	8,47	5,88	113	9711,14	0,28	37,72	-0,18	314,33	-2008,2	0,21	0,619	7 468,0	622,3	3455	181	0,45
	1	1	38,14	11,55	4,61	3	-57,24	4,6	30,25	0,73	-0,07	-0,02	0,22	0,714	6 460,8	538,4	3148	172	0,47
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанський"	5	1,26	3,95	6,54	2,79	1	-322	71,22	43,98	-0,42	-0,99	3,43	0,16	0,143	2 945,0	245,4	7711	32	0,39
	4	1,35	6,29	14,64	3,92	172	7453,8	70,84	105,71	0,75	53,31	11,95	0,17	0,238	1 862,0	155,2	6000	26	0,38
	3	2,77	1,26	7,73	0,7	4	-131,04	153,59	174,15	0,12	-0,62	-9,2	0,19	0,429	878,0	73,17	4362	17	0,22
	2	2,96	1,25	5,7	0,63	11	102,6	145,68	19,09	-0,34	-0,08	0,24	0,23	0,810	1 044,0	87	3455	26	0,5
	1	2,08	1,3	5,94	0,79	11	114,05	26,96	26,72	0,26	6,99	19,24	0,20	0,524	1 346,1	112,2	3148	36	0,3
ПП "Стандарт Вкуса"	5	1,19	5,7	18,23	3,47	8	0	15,42	2,15	0,48	0,27	0,29	0,17	0,238	10 537,	878,1	7711	114	0,45
	4	1,33	3,38	13,51	1,99	32	5347,68	27,78	8,88	0,2	0,38	2,07	0,21	0,619	8 981,0	748,4	6000	125	0,49
	3	1,31	3,03	11,07	1,67	35	3730,32	33,89	27,37	-0,11	-0,65	9,12	0,22	0,714	8 260,5	688,4	4362	158	0,21
	2	1,25	3,92	13,06	2,22	60	9984,96	23,34	9,8	0,43	4,44	8,15	0,18	0,333	7 540,0	628,3	3455	182	0,31
	1	1,08	3,26	9,66	1,97	9	-297,47	19,24	5,85	0,27	-0,35	-0,54	0,21	0,619	7 178,9	598,2	3148	191	0,42
ТДВ "Гра кове"	5	1,27	43,99	7,67	1,81	-4	-4059,5	50,13	25,36	-0,05	-4,46	305,18	0,17	0,238	18 065	1505	7711	196	0,25
	4	1,33	4,35	7,26	1,68	2	-2339,6	42,53	29,51	-0,03	-0,44	56,47	0,16	0,143	12 784,	1065	6000	178	0,32

СТОВ "Колос 00"	3	1,32	3,95	8,22	1,91	3	-1907,4	22,79	9,42	0,06	-0,54	-6,93	0,15	0,048	12 522,	1044	4362	240	0,21
	2	1,37	3,59	7,39	1,89	6	-725,94	21,8	7,87	0,06	-0,53	-6,21	0,25	1,000	11 787,	982,3	3455	285	0,33
	1	1,43	3,25	6,63	1,85	12	1376,76	20,68	6,01	0,13	-0,16	-0,86	0,19	0,429	9 087,1	757,3	3148	241	0,3
	5	1,35	4,61	6,78	2,75	13	8426,75	15	10,11	0,16	0,66	6,48	0,17	0,238	9 742	811,8	7711	106	0,21
	4	1,24	4,32	6,57	2,5	8	0	14,82	10,56	0,03	-0,19	-2,79	0,24	0,905	10 758	896,5	6000	150	0,49
	3	1,26	5	7,41	2,85	11	4340,85	11,4	6,8	0,03	-0,12	-1,68	0,15	0,048	9 793	816,1	4362	188	0,2
	2	1,27	5,99	8,57	3,09	14	7590,42	7,75	2,92	0,24	-0,31	-0,73	0,16	0,143	10 296	858	3455	249	0,22
	1	1,42	4,94	8,42	2,71	24	17341,6	7,74	3,71	0,2	0,03	0,11	0,19	0,429	10 799	900	3148	286	0,34
ТОВ "Агрофірма Репна"	5	1,24	2,71	11,93	1,43	4	-1494,3	21,73	83,89	-0,03	-0,3	6,75	0,15	0,048	76 800	6400	7711	830	0,29
	4	1,16	2,66	14,95	1,55	3	-3165,2	30,28	42,46	-0,12	0,41	-2,95	0,21	0,619	66 830	5569	6000	929	0,29
	3	1,07	3,21	40,78	1,86	4	-3495,5	22,13	117,27	0,19	0,02	0,11	0,24	0,905	57 434	4786	4362	1098	0,43
	2	1,09	2,91	21,96	1,68	6	-1623,6	42,35	111,72	0,3	3,23	9,65	0,21	0,619	48 038	4003	3455	1159	0,29
	1	1,04	2,58	16,64	1,65	5	-2707,5	27,38	101,11	0,06	-0,78	-4,82	0,21	0,619	37 247	3104	3148	987	0,21
ТОВ "Агросервіс" ЛТД	5	1,38	2,71	6,96	1,51	0	-3699,1	13,41	9,67	0,03	-0,42	-6,06	0,16	0,143	24 128	2011	7711	261	0,4
	4	1,43	2,52	7,96	1,49	5	-1385,3	10,45	7,25	-0,05	0,33	-6,46	0,17	0,238	19 875	1656	6000	277	0,35
	3	1,36	2,69	9,04	1,63	4	-1780,4	8,14	7,65	-0,04	-0,41	8,43	0,15	0,048	8 184,0	682	4362	157	0,27
	2	1,3	2,86	10,34	1,77	7	-416,78	6,02	8	0,17	-0,46	-1,59	0,18	0,333	12 324,	1027	3455	298	0,41
	1	1,46	2,5	8,98	1,58	14	2332,86	7,88	7,57	0,02	-0,06	-2,61	0,21	0,619	11 405	950,4	3148	302	0,41
ТОВ "Чугуївська"	5	1024,39	0,07	0,25	0,08	21	220,97	91,51	329,03	0,28	0,5	1,29	0,23	0,810	1 860,8	155,1	7711	21	0,43
	4	1027,3	0,07	0,25	0,06	17	131,11	91,51	329,13	0,4	-1,36	-2,02	0,21	0,619	1 338,7	111,6	6000	19	0,5
	3	1017	0,07	0,25	0,04	-23	-663,59	91,33	328,97	-9,85	-1,84	61,64	0,19	0,429	802,0	66,83	4362	16	0,28
	2	218,47	6,15	3,84	0,53	32	741,82	5,56	258,64	-0,19	0,97	-1,97	0,16	0,143	575,3	47,94	3455	14	0,38
	1	8,83	5,95	4,29	0,6	11	117,15	4,36	36,74	-7,06	-0,95	1,02	0,16	0,143	610,1	50,84	3148	17	0,27
ТОВ "Агрофірма імені Гагаріна"	5	1,11	16,75	11,62	1,86	0	-6816,3	65,57	9,21	-0,13	1,8	9,73	0,17	0,238	7 800,0	650	7711	85	0,38
	4	1,63	17,62	14,3	1,76	-36	-29014	83	23,22	-0,09	-0,79	-41,58	0,18	0,333	7 142,0	595,2	6000	100	0,27
	3	1,74	18,42	17,82	1,78	25	6885,78	68,25	897,07	0,2	16,71	46,77	0,20	0,524	6 262,0	521,8	4362	120	0,41
	2	1,9	13,61	18,67	7,58	8	-588,4	40,93	41,28	0,54	-80,82	-217,99	0,24	0,905	4 779,0	398,3	3455	116	0,25
	1	1,19	6,21	9,24	3,8	0	-1522,4	5,32	0,3	0,49	-1,01	-1,14	0,18	0,333	4 467,1	372,3	3148	119	0,3

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємств

Додаток Ж

Маркетинговий потенціал

Підприємство	Рік	Коефіцієнт зростання чистого доходу, ч.од.	Коефіцієнт зростання чистого прибутку, ч.од.	Відношення зростання чистого прибутку до зростання операційних витрат ч.од.	Нормалізований Коефіцієнт зростання чистого доходу	Нормалізований Коефіцієнт зростання чистого прибутку	Нормалізоване Відношення зростання чистого прибутку до зростання операційних витрат	Ринковий потенціал
ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія"	5	0,01	-0,05	0,29	0,9320	0,2044	0,8682	0,6682
	4	-1,86	0,29	0,32	0,8024	0,2053	0,8682	0,6253
	3	-0,84	-0,88	2,42	0,8731	0,2023	0,8691	0,6482
	2	-0,46	1,88	-5,38	0,8994	0,2093	0,8658	0,6582
	1	0,99	175,8	17,95	1,0000	0,6494	0,8758	0,8418
СК "Вітязь"	5	-4,39	0,3	-0,53	0,6269	0,2053	0,8679	0,5667
	4	0,87	-0,51	-0,38	0,9917	0,2032	0,8679	0,6876
	3	-13,43	-0,32	0,37	0,0000	0,2037	0,8682	0,3573
	2	-0,18	314,33	-2008,19	0,9189	1,0000	0,0000	0,6396
	1	0,73	-0,07	-0,02	0,9820	0,2044	0,8681	0,6848
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанський"	5	-0,42	-0,99	3,43	0,9022	0,2020	0,8696	0,6579
	4	0,75	53,31	11,95	0,9834	0,3394	0,8732	0,7320
	3	0,12	-0,62	-9,2	0,9397	0,2030	0,8641	0,6689
	2	-0,34	-0,08	0,24	0,9078	0,2043	0,8682	0,6601
	1	0,26	6,99	19,24	0,9494	0,2222	0,8764	0,6827
ПП "Стандарт Вкуса"	5	0,48	0,27	0,29	0,9646	0,2052	0,8682	0,6794
	4	0,2	0,38	2,07	0,9452	0,2055	0,8690	0,6732
	3	-0,11	-0,65	9,12	0,9237	0,2029	0,8720	0,6662
	2	0,43	4,44	8,15	0,9612	0,2158	0,8716	0,6828
	1	0,27	-0,35	-0,54	0,9501	0,2036	0,8678	0,6739
ТДВ "Гракове"	5	-0,05	-4,46	305,18	0,9279	0,1932	1,0000	0,7070
	4	-0,03	-0,44	56,47	0,9293	0,2034	0,8925	0,6751
	3	0,06	-0,54	-6,93	0,9355	0,2032	0,8651	0,6679
	2	0,06	-0,53	-6,21	0,9355	0,2032	0,8654	0,6680
	1	0,13	-0,16	-0,86	0,9404	0,2041	0,8677	0,6707
СТОВ "Колос 00"	5	0,16	0,66	6,48	0,9424	0,2062	0,8709	0,6732
	4	0,03	-0,19	-2,79	0,9334	0,2040	0,8669	0,6681
	3	0,03	-0,12	-1,68	0,9334	0,2042	0,8674	0,6683
	2	0,24	-0,31	-0,73	0,9480	0,2037	0,8678	0,6732
	1	0,2	0,03	0,11	0,9452	0,2046	0,8681	0,6726
ТОВ "Агрофірма Репіна"	5	-0,03	-0,3	6,75	0,9293	0,2038	0,8710	0,6680
	4	-0,12	0,41	-2,95	0,9230	0,2056	0,8668	0,6651
	3	0,19	0,02	0,11	0,9445	0,2046	0,8681	0,6724
	2	0,3	3,23	9,65	0,9521	0,2127	0,8723	0,6790
	1	0,06	-0,78	-4,82	0,9355	0,2026	0,8660	0,6680
ТОВ "Агросервіс" ЛТД	5	0,03	-0,42	-6,06	0,9334	0,2035	0,8655	0,6675
	4	-0,05	0,33	-6,46	0,9279	0,2054	0,8653	0,6662
	3	-0,04	-0,41	8,43	0,9286	0,2035	0,8717	0,6679
	2	0,17	-0,46	-1,59	0,9431	0,2034	0,8674	0,6713
	1	0,02	-0,06	-2,61	0,9327	0,2044	0,8670	0,6680
ТОВ "Чугуївська"	5	0,28	0,5	1,29	0,9508	0,2058	0,8686	0,6751
	4	0,4	-1,36	-2,02	0,9591	0,2011	0,8672	0,6758
	3	-9,85	-1,84	61,64	0,2483	0,1999	0,8947	0,4476
	2	-0,19	0,97	-1,97	0,9182	0,2070	0,8672	0,6641
	1	-7,06	-0,95	1,02	0,4417	0,2021	0,8685	0,5041
ТОВ "Агрофірма імені Гагаріна"	5	-0,13	1,8	9,73	0,9223	0,2091	0,8723	0,6679
	4	-0,09	-0,79	-41,58	0,9251	0,2025	0,8501	0,6592
	3	0,2	16,71	46,77	0,9452	0,2468	0,8883	0,6934
	2	0,54	-80,82	-217,99	0,9688	0,0000	0,7738	0,5809
	1	0,49	-1,01	-1,14	0,9653	0,2020	0,8676	0,6783

Адміністративно-управлінський потенціал

Підприємство	Рік	Термін обороту дебіторської заборгованості, днів	Термін обороту кредиторської заборгованості, днів	Нормалізовані 1	Нормалізовані 2	Адміністративно-управлінський потенціал
ТОВ "Українська агроінвестиційна компанія"	5	99,86	768,65	0,4218	0,6964	0,5591
	4	54,13	689,94	0,6873	0,7275	0,7074
	3	32,21	42,28	0,8146	0,9834	0,8990
	2	19,05	2513,99	0,8910	0,0068	0,4489
	1	172,49	2531,25	0,0000	0,0000	0,0000
СК "Вітязь"	5	155,47	778,65	0,0988	0,6925	0,3957
	4	17,12	109,72	0,9022	0,9568	0,9295
	3	63,94	538,82	0,6303	0,7872	0,7088
	2	0,28	37,72	1,0000	0,9852	0,9926
	1	4,6	30,25	0,9749	0,9882	0,9815
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанський"	5	71,22	43,98	0,5881	0,9827	0,7854
	4	70,84	105,71	0,5903	0,9584	0,7743
	3	153,59	174,15	0,1097	0,9313	0,5205
	2	145,68	19,09	0,1557	0,9926	0,5741
	1	26,96	26,72	0,8451	0,9896	0,9173
ПП "Стандарт Вкуса"	5	15,42	2,15	0,9121	0,9993	0,9557
	4	27,78	8,88	0,8403	0,9966	0,9185
	3	33,89	27,37	0,8048	0,9893	0,8971
	2	23,34	9,8	0,8661	0,9962	0,9312
	1	19,24	5,85	0,8899	0,9978	0,9439
ТДВ "Гракове"	5	50,13	25,36	0,7105	0,9901	0,8503
	4	42,53	29,51	0,7547	0,9885	0,8716
	3	22,79	9,42	0,8693	0,9964	0,9328
	2	21,8	7,87	0,8750	0,9970	0,9360
	1	20,68	6,01	0,8815	0,9977	0,9396
СТОВ "Колос 00"	5	15	10,11	0,9145	0,9961	0,9553
	4	14,82	10,56	0,9156	0,9959	0,9558
	3	11,4	6,8	0,9354	0,9974	0,9664
	2	7,75	2,92	0,9566	0,9990	0,9778
	1	7,74	3,71	0,9567	0,9987	0,9777
ТОВ "Агрофірма Репіна"	5	21,73	83,89	0,8754	0,9670	0,9212
	4	30,28	42,46	0,8258	0,9833	0,9046
	3	22,13	117,27	0,8731	0,9538	0,9135
	2	42,35	111,72	0,7557	0,9560	0,8558
	1	27,38	101,11	0,8426	0,9602	0,9014
ТОВ "Агросервіс" ЛТД	5	13,41	9,67	0,9238	0,9963	0,9600
	4	10,45	7,25	0,9409	0,9973	0,9691
	3	8,14	7,65	0,9544	0,9971	0,9757
	2	6,02	8	0,9667	0,9970	0,9818
	1	7,88	7,57	0,9559	0,9971	0,9765
ТОВ "Чугуївська"	5	91,51	329,03	0,4702	0,8701	0,6702
	4	91,51	329,13	0,4702	0,8701	0,6702
	3	91,33	328,97	0,4713	0,8701	0,6707
	2	5,56	258,64	0,9693	0,8979	0,9336
	1	4,36	36,74	0,9763	0,9856	0,9810
ТОВ "Агрофірма імені Гагаріна"	5	65,57	9,21	0,6209	0,9965	0,8087
	4	83	23,22	0,5197	0,9909	0,7553
	3	68,25	897,07	0,6053	0,6457	0,6255
	2	40,93	41,28	0,7640	0,9838	0,8739
	1	5,32	0,3	0,9707	1,0000	0,9854

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю
«УКРАЇНСЬКА АГРОІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ»

61082, м. Харків, пр. Героїв Харкова, 214/2
тел. +38 095 1210190, E-mail: ukragroinvestcompany@gmail.com

Вих. № 1/135/25 від 27.03.2024 р.

ДОВІДКА

про використання результатів дисертації

Іпатова Анатолія Володимировича «Формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств», яка подається на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»

Керівництвом ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» розглянуто та схвалено рекомендації, які містяться в дисертації Іпатова Анатолія Володимировича «Формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств».

Особливої уваги заслуговують пропозиції автора щодо визначення пріоритетних напрямів впровадження інновацій в аграрних підприємствах з орієнтацією на розвиток конкурентного потенціалу шляхом раціоналізації використання виробничих ресурсів відповідно до технологічної специфіки діяльності через розробку цілісної фінансово-інвестиційної та маркетингової стратегії.

Запровадження вказаних рекомендацій покликано підвищити рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності.

Генеральний директор



Анастасія СМІЛЯНСЬКА



ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «НАТОН»
42324, Сумська область, Сумський район, с. Постольне, вул. Центральна, буд. 68
р/р UA153510050000026005362910100 в АТ «УКРСИББАНК»,
МФО 351005 код ЄДРПОУ: 34878603

Вих. № 27 від 19.03.2025 р.

ДОВІДКА
про використання результатів наукових досліджень
Іпатова Анатолія Володимировича, які містяться в дисертації на здобуття
наукового ступеня доктора філософії на тему «Формування конкурентного
потенціалу аграрних підприємств»

Рекомендації Іпатова А.В. щодо формування та розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств схвалені та запроваджені в практику діяльності ФГ «Натон».

Особливої уваги заслуговують пропозиції автора щодо організаційно-методичного підходу до розробки та впровадження стратегій розвитку конкурентного потенціалу аграрних підприємств, який базується на прогнозуванні економічних результатів, формалізації управлінських процедур для вибору стратегічних альтернатив та оцінці перспектив використання конкурентних переваг, а також вибору ефективної конкурентної стратегії, який передбачає визначення стратегічних показників діяльності підприємства для покращення його конкурентної позиції.

Використання вказаних рекомендацій покликано підвищити ефективність діяльності товаровиробника.

Директор



Олександр ТОКАР

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АГРО КОНТУР»
 42304, пров. Промисловий, 4, смт Степанівка, Сумський р-н, Сумська обл.
 код ЄДРПОУ: 41173559
 р/р UA983348510000000002600548767 в ПАТ «ПУМБ»
 тел./факс: (0542) 653-888

Вих. № 065 від 12.02.2025 р.

ДОВІДКА
про використання результатів та окремих пропозицій
ІПАТОВА АНАТОЛІЯ ВОЛОДИМИРОВИЧА, які містяться в
дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
на тему: «ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ»

Рекомендації Іпатова А.В. щодо ідентифікації ринкових та виробничо-збутових можливостей в контексті реалізації загальної стратегії розвитку й поступальної реалізації конкурентного потенціалу, а також удосконалений процес розробки конкурентної стратегії, який базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, орієнтованої на конкретні підрозділи підприємства запроваджені в практику управління діяльністю ТОВ «Агро Контур».

Запропоновані та апробовані автором у ТОВ «Агро Контур» заходи з підвищення ефективності діяльності позитивно вплинули на економічні результати функціонування підприємства, конкурентоспроможність його та його продукції.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор



Дмитро УСТИК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Сковороди, 1/3, м. Полтава, 36003, тел./факс: (0532) 50-02-73,
E-mail: pdau@pdau.edu.ua <https://www.pdau.edu.ua> Код ЄДРПОУ 00493014

14.02.2025 № 01-11/25 На № _____ від _____

Довідка

про впровадження в початковий процес результатів дослідження А.В. Іпатова на тему «Формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств»

Основні результати теоретичних досліджень прийняті до використання та формування теоретичного контенту лекцій з вивчення дисципліни «Економіка і підприємництво агропромислового виробництва», «Економічна діагностика». Зокрема це стосується теоретичних аспектів формування і розвитку конкурентного потенціалу, які включають узагальнення його сутності, внутрішньої будови, характеристики основних складових, впливу на нього чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, організаційно-економічних заходів щодо напрямів, механізмів та інструментів нарощування конкурентного потенціалу в аграрних підприємствах. Крім того в навчальному процесі заслуговують на увагу методи SWOT-аналізу конкурентоспроможності аграрної продукції, та інтегральна оцінка, статистико-економічними методами, рівня використання потенціалу аграрних підприємств.



Ректор університету
професор

Олександр ГАЛИЧ