

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БУДНІКОВ Олександр Артурович

УДК 338.43:330.322:330.341.1

ДИСЕРТАЦІЯ

**Управління формуванням та використанням інвестиційно-
інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери**

073 Менеджмент

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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


_____ О. А. Будніков

Науковий керівник – Зоря Олексій Петрович,
доктор економічних наук, професор

Полтава – 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Будніков О. А. Управління формуванням та використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). – Полтавський державний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Полтава, 2026.

Дисертаційна робота присвячена розробленню й обґрунтуванню теоретичних, науково-методичних та прикладних засад управління формуванням і використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. У роботі досліджено зміст, структуру, процесну логіку, умови формування, напрями використання, методичні підходи до оцінювання та практичні інструменти розвитку такого потенціалу з урахуванням специфіки аграрного виробництва, цифровізації, інвестиційної активності, інноваційної спроможності й партнерської взаємодії.

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до розуміння потенціалу підприємства, інвестиційного, інноваційного та інвестиційно-інноваційного потенціалу. Інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств аграрної сфери розглянуто як інтегровану характеристику їх здатності формувати, залучати, поєднувати й ефективно використовувати кадрові, техніко-технологічні, фінансово-інвестиційні, маркетингові та партнерські ресурси для створення, впровадження, комерціалізації й масштабування інновацій. Обґрунтовано, що цей потенціал не зводиться до сукупності наявних ресурсів, а відображає здатність підприємства перетворювати інвестиційні можливості та інноваційні ідеї у конкретні економічні, технологічні, управлінські й ринкові результати.

Розкрито процесну логіку формування і використання інвестиційно-інноваційного потенціалу. Вона охоплює виявлення інноваційних потреб, генерування ідей, розроблення інвестиційно-інноваційних проєктів, пошук і

залучення інвестиційних ресурсів, апробацію інновацій, їх упровадження, комерціалізацію, масштабування, оцінювання результативності та подальше оновлення потенціалу. Такий підхід дав змогу поєднати ресурсний, процесний, управлінський і результативний аспекти досліджуваної категорії. Також обґрунтовано вплив використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери на розвиток економіки держави через технологічну модернізацію виробництва, зростання продуктивності, підвищення якості продукції, розвиток цифрових і ресурсощадних практик, розширення ринків, посилення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності аграрної сфери.

Сформовано науково-методичний підхід до побудови системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери. Система управління розглянута як сукупність цілей, принципів, функцій, рівнів управлінського впливу, функціональних стратегій, аналітичного забезпечення, інструментів реалізації та очікуваних результатів. Обґрунтовано необхідність узгодження інвестиційної, інноваційної, фінансової, виробничо-технологічної, маркетингово-логістичної стратегій і стратегії організаційних змін із процесами формування, використання, оцінювання та оновлення потенціалу.

У другому розділі проаналізовано стан і проблеми формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Досліджено динаміку капітальних інвестицій, частку сільського господарства у структурі інвестицій, позиції України у Глобальному індексі інновацій, показники інноваційної активності, цифровізації, використання цифрових платформ, дронів, ГІС-технологій та окремі індикатори продуктивності. Визначено, що розвиток потенціалу відбувається в умовах поєднання позитивних змін, пов'язаних із поширенням цифрових технологій і зростанням інтересу до інноваційних рішень, із наявністю фінансових, кадрових, техніко-технологічних, логістичних, маркетингових та інституційних обмежень.

Узагальнено проблеми й ризики, що стримують формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. До них віднесено обмежений доступ до фінансових ресурсів, високу вартість капіталу, нестабільність інвестиційного середовища, порушення логістичних зв'язків, зношеність матеріально-технічної бази, недостатній рівень цифрової зрілості, дефіцит кваліфікованих кадрів, слабкість партнерської взаємодії та труднощі комерціалізації інновацій. Показано, що ці обмеження мають комплексний характер і потребують системного управлінського впливу.

Розроблено методичний інструментарій оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Його основу становить структуризація потенціалу за п'ятьма ресурсними складовими: кадровою, техніко-технологічною, фінансово-інвестиційною, маркетинговою та партнерською. За кожною складовою сформовано систему часткових показників, визначено еталонні значення, шкалу оцінювання відхилень, вагові коефіцієнти та порядок розрахунку інтегрального показника. Запропонована методика дозволяє визначити загальний рівень сформованості потенціалу, здійснити його рівневу інтерпретацію, встановити внесок окремих складових у підсумковий результат, виявити сильні й слабкі сторони підприємства та сформувавши аналітичну основу для прийняття управлінських рішень.

Здійснено апробацію запропонованого методичного інструментарію на прикладі підприємств аграрної сфери. За результатами оцінювання визначено рівень сформованості їх інвестиційно-інноваційного потенціалу, проаналізовано стан основних ресурсних складових, виявлено нерівномірність їх розвитку та окреслено напрями посилення потенціалу. Результати апробації підтвердили придатність методики для практичного використання в аналітичній роботі підприємств, порівняння їх інвестиційно-інноваційної спроможності, виявлення проблемних зон і формування управлінських пріоритетів.

У третьому розділі розроблено прикладні напрями удосконалення управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної

сфери. Визначено стратегічні напрями його розвитку в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0, зокрема цифрову модернізацію виробничо-технологічної бази, розвиток інформаційно-аналітичних систем управління, формування цифрових компетентностей персоналу, активізацію фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку, розвиток партнерських мереж і відкритих інновацій, цифровізацію маркетингової діяльності, забезпечення кіберстійкості, екологізацію та ресурсну стійкість, цифрову логістику й простежуваність агропродовольчих ланцюгів. Обґрунтовано, що розвиток потенціалу в умовах Індустрії 5.0 має поєднувати технологічну модернізацію з людиноцентричністю, персоналізацією, відповідальністю, збалансованістю діяльності та партнерством людини й технологій.

Визначено принципи використання штучного інтелекту в управлінні інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери. До них віднесено динамічне самонавчання, персоналізоване формування управлінських рішень, екосистемну інтеграцію, ризик-адаптивність, упереджувальне управління на основі прогностичної аналітики, пояснюваність і прозорість управлінських рішень. Показано, що застосування таких інструментів може підвищити якість аналітичного забезпечення, прогнозування інвестиційних потреб, оцінювання ризиків, оптимізації ресурсів і прийняття рішень щодо розвитку потенціалу.

Сформовано підходи до розроблення інвестиційно-інноваційної політики підприємств аграрної сфери як інструменту управління їх інвестиційно-інноваційним потенціалом. Визначено її суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, методи, інструменти та управлінські процеси. Інвестиційно-інноваційну політику розглянуто як систему правил, пріоритетів і організаційно-економічних умов, що спрямовують рішення щодо залучення інвестицій, упровадження інновацій, розвитку ресурсної бази, цифрової трансформації, партнерської взаємодії та комерціалізації результатів інноваційної діяльності.

Обґрунтовано науково-прикладні підходи до прийняття інвестиційних рішень щодо формування, використання та розвитку інвестиційно-

інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Запропоновано диференціювати такі рішення залежно від рівня сформованості потенціалу. Для підприємств із низьким рівнем доцільними є базові й стабілізаційні рішення, спрямовані на відновлення ресурсної бази та усунення критичних обмежень; із середнім рівнем – модернізаційні рішення, орієнтовані на технологічне оновлення, розвиток інфраструктури, логістики, переробки, цифрових інструментів і ринкових можливостей; із високим рівнем – трансформаційні рішення, пов'язані з масштабуванням інновацій, цифровою трансформацією, розвитком R&D, диверсифікацією бізнес-моделі, виходом на нові ринки та реалізацією ESG-орієнтованих проєктів.

Окремо розроблено підхід до обґрунтування інвестиційних рішень щодо розвитку інфраструктурної складової інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Він передбачає використання передпроектного оцінювання вартості інфраструктурних проєктів за об'єктами-аналогами, укрупнених нормативів витрат, фінансових, галузевих, ризикових та ESG-індикаторів. Такий підхід дозволяє підвищити точність визначення потреби в інвестиційних ресурсах, обґрунтованість вибору джерел фінансування, прозорість розподілу ресурсів між альтернативними проєктами та результативність рішень щодо створення або модернізації виробничої, логістичної, складської, цифрової та сервісної інфраструктури підприємств аграрної сфери.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених теоретичних положень, методичного інструментарію та прикладних рекомендацій у діяльності підприємств аграрної сфери, органів державного управління та закладів вищої освіти. Запропоновані підходи можуть застосовуватися для оцінювання рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств, визначення резервів його посилення, формування стратегічних напрямів розвитку, розроблення інвестиційно-інноваційної політики, обґрунтування інвестиційних рішень і підвищення якості аналітичного забезпечення управління.

Ключові слова: інвестиційно-інноваційний потенціал, підприємство, управління, інвестиції, інновації, аграрна сфера, інтегральне оцінювання, конкурентоспроможність, стратегія, маркетинг, кадри, інфраструктура, Індустрія 5.0, R&D, інвестиційно-інноваційна політика, інвестиційні рішення, сталий розвиток, цифровізація, ESG-фактори.

ABSTRACT

Budnikov O. A. Management of the formation and use of investment and innovation potential of agricultural enterprises. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management» (field of knowledge «Management and Administration»). – Poltava State Agrarian University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Poltava, 2026.

The dissertation is devoted to the development and substantiation of theoretical, scientific-methodological and applied principles of managing the formation and use of the investment and innovation potential of agricultural enterprises. The study examines the content, structure, process logic, conditions of formation, directions of use, methodological approaches to assessment and practical tools for developing this potential, taking into account the specifics of agricultural production, digitalization, investment activity, innovation capacity and partnership interaction.

The first chapter summarizes theoretical approaches to understanding enterprise potential, investment potential, innovation potential, and investment and innovation potential. The investment and innovation potential of agricultural enterprises is considered as an integrated characteristic of their ability to form, attract, combine and effectively use human, technical and technological, financial and investment, marketing and partnership resources for the creation, implementation, commercialization and scaling of innovations. It is substantiated that this potential is not limited to the totality of available resources, but reflects

the enterprise's ability to transform investment opportunities and innovative ideas into specific economic, technological, managerial and market results.

The process logic of the formation and use of investment and innovation potential is disclosed. It covers the identification of innovation needs, generation of ideas, development of investment and innovation projects, search for and attraction of investment resources, testing of innovations, their implementation, commercialization, scaling, evaluation of effectiveness and further renewal of potential. This approach made it possible to combine the resource, process, managerial and result-oriented aspects of the studied category. The influence of the use of the investment and innovation potential of agricultural enterprises on the development of the national economy is also substantiated through technological modernization of production, productivity growth, improvement of product quality, development of digital and resource-saving practices, market expansion, strengthening of investment attractiveness and competitiveness of the agricultural sector.

A scientific and methodological approach to building a system for managing the investment and innovation potential of agricultural enterprises has been formed. The management system is considered as a set of goals, principles, functions, levels of managerial influence, functional strategies, analytical support, implementation tools and expected results. The need to coordinate investment, innovation, financial, production-technological, marketing-logistics strategies and the strategy of organizational change with the processes of formation, use, assessment and renewal of potential is substantiated.

The second chapter analyzes the state and problems of forming and using the investment and innovation potential of agricultural enterprises. The dynamics of capital investments, the share of agriculture in the investment structure, Ukraine's positions in the Global Innovation Index, indicators of innovation activity, digitalization, the use of digital platforms, drones, GIS technologies and selected productivity indicators are examined. It is determined that the development of potential takes place under conditions combining positive changes associated with the spread of digital technologies and growing interest in innovative solutions with

the presence of financial, human, technical and technological, logistical, marketing and institutional constraints.

The problems and risks that restrain the formation and use of the investment and innovation potential of agricultural enterprises are summarized. These include limited access to financial resources, high cost of capital, instability of the investment environment, disruption of logistics links, deterioration of the material and technical base, insufficient level of digital maturity, shortage of qualified personnel, weak partnership interaction and difficulties in commercializing innovations. It is shown that these constraints are complex in nature and require systematic managerial influence.

A methodological toolkit for assessing the investment and innovation potential of agricultural enterprises has been developed. It is based on the structuring of potential according to five resource components: human, technical and technological, financial and investment, marketing and partnership. For each component, a system of partial indicators has been formed, reference values, a scale for assessing deviations, weighting coefficients and the procedure for calculating the integral indicator have been determined. The proposed methodology makes it possible to determine the overall level of potential formation, provide its level-based interpretation, establish the contribution of individual components to the final result, identify the strengths and weaknesses of the enterprise and form an analytical basis for making managerial decisions.

The proposed methodological toolkit was tested on the example of agricultural enterprises. Based on the assessment results, the level of formation of their investment and innovation potential was determined, the state of the main resource components was analyzed, unevenness in their development was identified and directions for strengthening the potential were outlined. The results of the testing confirmed the suitability of the methodology for practical use in the analytical work of enterprises, comparison of their investment and innovation capacity, identification of problem areas and formation of managerial priorities.

The third chapter develops applied directions for improving the management of the investment and innovation potential of agricultural enterprises. Strategic directions for its development under the conditions of digitalization and the emergence of Industry

5.0 are identified, including digital modernization of the production and technological base, development of information and analytical management systems, formation of digital competencies of personnel, activation of financial and investment support for innovative development, development of partnership networks and open innovations, digitalization of marketing activities, ensuring cyber resilience, greening and resource sustainability, digital logistics and traceability of agri-food chains. It is substantiated that the development of potential under Industry 5.0 conditions should combine technological modernization with human-centeredness, personalization, responsibility, balanced activity and partnership between humans and technologies.

The principles of using artificial intelligence in managing the investment and innovation potential of agricultural enterprises are determined. These include dynamic self-learning, personalized formation of managerial decisions, ecosystem integration, risk adaptability, anticipatory management based on predictive analytics, explainability and transparency of managerial decisions. It is shown that the use of such tools can improve the quality of analytical support, forecasting of investment needs, risk assessment, resource optimization and decision-making regarding potential development.

Approaches to the development of investment and innovation policy of agricultural enterprises as a tool for managing their investment and innovation potential have been formed. Its subjects, objects, principles, functions, methods, tools and management processes are defined. Investment and innovation policy is considered as a system of rules, priorities and organizational-economic conditions that guide decisions on attracting investments, implementing innovations, developing the resource base, digital transformation, partnership interaction and commercialization of the results of innovation activity.

Scientific and applied approaches to making investment decisions regarding the formation, use and development of the investment and innovation potential of agricultural enterprises are substantiated. It is proposed to differentiate such decisions depending on the level of potential formation. For enterprises with a low level of potential, basic and stabilization decisions aimed at restoring the resource base and

eliminating critical constraints are appropriate; for enterprises with an average level, modernization decisions focused on technological renewal, development of infrastructure, logistics, processing, digital tools and market opportunities are relevant; for enterprises with a high level, transformational decisions related to scaling innovations, digital transformation, R&D development, diversification of the business model, entering new markets and implementing ESG-oriented projects are appropriate.

A separate approach has been developed to substantiate investment decisions regarding the development of the infrastructural component of the investment and innovation potential of agricultural enterprises. It involves the use of pre-project cost assessment of infrastructure projects based on analogous objects, aggregated cost standards, financial, sectoral, risk and ESG indicators. This approach makes it possible to increase the accuracy of determining the need for investment resources, the validity of choosing sources of financing, the transparency of resource allocation between alternative projects and the effectiveness of decisions on the creation or modernization of production, logistics, storage, digital and service infrastructure of agricultural enterprises.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the developed theoretical provisions, methodological toolkit and applied recommendations in the activities of agricultural enterprises, public administration bodies and higher education institutions. The proposed approaches can be applied to assess the level of investment and innovation potential of enterprises, identify reserves for its strengthening, form strategic development directions, develop investment and innovation policy, substantiate investment decisions and improve the quality of analytical support for management.

Keywords: investment and innovation potential, enterprise, management, investments, innovations, agricultural sector, integrated assessment, competitiveness, strategy, marketing, human resources, infrastructure, Industry 5.0, R&D, investment and innovation policy, investment decisions, sustainable development, digitalization, ESG factors.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Зоря О. П., Будніков О. А. Обліково-аналітичне забезпечення процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 6 (15). С. 343–347. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-54>. (Особистий внесок автора: обґрунтовано методичні спекти управління інвестиційною діяльністю).

2. Зоря О. П., Будніков О. А., Вебер Б. С. Розроблення методичних підходів до оцінки сталого розвитку сільських територій з аграрною спеціалізацією для формування їх інвестиційного потенціалу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 2 (17). С. 400–405. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-65>. (Особистий внесок автора: визначено особливості формування інвестиційного потенціалу).

3. Будніков О. А., Передва Д. В. Розроблення концептуальної моделі прийняття інвестиційних рішень для проєктів створення об'єктів інфраструктури в агробізнесі: методичний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 86. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct86-17>. (Особистий внесок автора: розроблено концептуальну модель).

4. Зоря О. П., Яснолоб І. О., Будніков О. А., Вебер Б. С., Тесля М. І. Теоретико-методичні підходи до оцінки впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу. *Агросвіт*. 2025. № 20. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.20.82>. (Особистий внесок автора: визначено особливості інвестиційної привабливості підприємств).

5. Зоря О. П., Яснолоб І. О., Малиш О. С., Будніков О. А., Перерва Д. В. Інноваційна активність підприємств аграрної сфери регіону в контексті інституційних та фінансових детермінант прийняття інвестиційних рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 138–145. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.138>. (Особистий внесок автора: визначено особливості прийняття інвестиційних рішень).

6. **Будніков О. А.** Управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства: політика, інструменти та показники результативності. *Агросвіт*. 2026. № 4. С. 193–200. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.193>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Джангіров О. Г., **Будніков О. А.** Проблеми формування інвестиційного клімату аграрних підприємств України. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. Ч. 2. м. Полтава, 30–31 березня. Полтава. 2023. С. 77–79. (*Особистий внесок автора: визначено фактори формування інвестиційного клімату аграрних підприємств та їх впливу на інвестиційну активність*).

2. **Будніков О.**, Корецький Ю., Шамраєнко В. Управління витратами інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. мол. вчених, м. Полтава, 9 листопада 2023 р. Полтава. 2023. С. 31–33. (*Особистий внесок автора: розроблено підходи до управління витратами інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств*).

3. Мауер Д. Р., Дуднік М. І., **Будніков О. А.** Інвестування розвитку агропереробної галузі в контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Актуальні питання сучасної економічної науки*: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф., 15 травня 2024 р. Полтава: ПДАУ. 2024. С. 101–102. (*Особистий внесок автора: дослідження механізмів інвестиційного забезпечення розвитку агропереробної галузі в контексті продовольчої безпеки*).

4. Мауер Д. Р., **Будніков О. А.**, Вебер Б. С. Управління інвестиційними проектами в аграрному секторі. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи*: збірник матеріалів II-ї наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіпкової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ. 2025. Т. 1. С. 297–300. (*Особистий внесок автора: формування методичних підходів до управління інвестиційними проектами в аграрному секторі*).

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ	27
1.1. Сутність, особливості і фактори формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери	27
1.2. Концептуальні засади формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери та вплив ефективності його використання на сталий розвиток економіки	51
1.3. Теоретико-методичні підходи до формування системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери	64
Висновки до розділу 1	77
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ	80
2.1. Стан та проблеми формування і використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери	80
2.2. Розроблення методичного інструментарію оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери	96
2.3. Оцінювання рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери та результативності управління ним	112
Висновки до розділу 2.....	129
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ ...	132
3.1. Стратегічні напрями розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0.....	132

3.2. Формування інвестиційно-інноваційної політики підприємств аграрної сфери як інструменту управління інвестиційно-інноваційним потенціалом.....	154
3.3. Обґрунтування інвестиційних рішень щодо формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери	168
Висновки до розділу 3.....	185
ВИСНОВКИ	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	192
ДОДАТКИ.....	222

ВСТУП

Актуальність теми. Формування та ефективне використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери є однією з ключових передумов забезпечення їх конкурентоспроможності, технологічного оновлення, адаптивності до ринкових змін і довгострокової стійкості розвитку. В умовах трансформації аграрної економіки, посилення глобальної конкуренції, зростання вимог до якості й безпечності аграрної продукції, необхідності цифровізації виробничих і управлінських процесів підприємства постають перед потребою пошуку нових підходів до формування ресурсної, технологічної, інвестиційної, кадрової, маркетингової та партнерської спроможності. Саме інвестиційно-інноваційний потенціал визначає здатність підприємства не лише залучати ресурси, а й перетворювати їх у конкретні інноваційні, економічні та стратегічні результати.

Ускладнення умов господарювання істотно змінює вимоги до розвитку підприємств аграрної сфери. Нестабільність інвестиційного середовища, порушення виробничих і збутових зв'язків, здорожчання ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів, технологічні розриви та зростання управлінських ризиків посилюють потребу в таких рішеннях, які забезпечують не лише поточне функціонування, а й здатність підприємств до оновлення, адаптації та стратегічного відновлення. За цих умов інвестиційно-інноваційний потенціал набуває значення не окремого ресурсу розвитку, а інтегрованої основи для модернізації виробництва, впровадження цифрових технологій, підвищення ефективності використання ресурсів, розширення партнерської взаємодії та зміцнення позицій підприємств аграрної сфери у конкурентному середовищі.

Важливою передумовою нарощування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери є здатність забезпечити узгоджений розвиток його базових складових: кадрової, техніко-технологічної, фінансово-інвестиційної, маркетингової та партнерської. Недостатність традиційних підходів до управління інвестиційною та інноваційною

діяльністю проявляється в тому, що вони часто орієнтуються переважно на окремі ресурси або проєкти без належного врахування їх взаємозв'язку, рівня цифрової зрілості підприємства, ризиків, інноваційної готовності персоналу, можливостей комерціалізації інновацій та партнерської взаємодії. У зв'язку з цим актуальним є розроблення теоретичних, методичних і прикладних засад управління формуванням та використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління розвитком підприємств аграрної сфери, формування їх інвестиційної спроможності, інноваційної активності, інвестиційно-інноваційного потенціалу, цифрової трансформації та довгострокової стійкості досліджували такі вчені: В. Аранчій, О. Безкровний, І. Вініченко, Ю. Вітковський, С. Волик, Т. Воронько-Невіднича, В. Геєць, Б. Гнатківський, О. Гончаренко, О. Гривківська, О. Гуроров, Ю. Данько, Л. Дорогань-Писаренко, О. Дорофєєв, Д. Дячков, Ю. Залевський, В. Замлинський, О. Зоря, М. Зось-Кіор, Р. Зубков, С. Качула, О. Красноруцький, М. Кропивко, А. Кучер, Ю. Лисиця, П. Макаренко, Р. Манн, І. Маркіна, В. Медвідь, І. Миколенко, А. Мовчанюк, А. Олійник, В. Онегіна, А. Орел, І. Петрів, М. Пономарьова, Ю. Самойлик, О. Світовий, О. Сіренко, С. Степаненко, О. Схабовський, А. Тетью, О. Томілін, В. Третяк, О. Усикова, Т. Устік, О. Шпикуляк, О. Шульга, І. Яснолоб та інші. Їхні наукові праці сформувавши важливе підґрунтя для дослідження ресурсного, інвестиційного, інноваційного, організаційного та стратегічного забезпечення розвитку аграрних підприємств, однак проблематика цілісного управління формуванням і використанням їх інвестиційно-інноваційного потенціалу в умовах цифровізації, ризиковості середовища та становлення Індустрії 5.0 потребує подальшого наукового поглиблення.

Разом із тим сучасний етап розвитку аграрної сфери потребує подальшого поглиблення наукових підходів до управління формуванням і використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств.

Недостатньо опрацьованими залишаються питання уточнення структури такого потенціалу, систематизації факторів і тригерів його формування, розроблення методичного інструментарію оцінювання, визначення стратегічних напрямів розвитку, формування інвестиційно-інноваційної політики підприємств, а також обґрунтування інвестиційних рішень з урахуванням рівня сформованості потенціалу та його інфраструктурної складової. Актуальність зазначених проблем, необхідність комплексного оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери та розроблення практичних підходів до управління його розвитком зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання, предметно-об'єктну сферу та науково-прикладне спрямування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темами: «Концепція інвестиційного й фінансово-кредитного забезпечення техніко-технологічного оновлення і розвитку аграрного виробництва як складової продовольчої та економічної безпеки» (номер державної реєстрації 0120U105469) та «Удосконалення методичних підходів аналітичного забезпечення та організаційно-економічного механізму фінансово-кредитних відносин в аграрній сфері й інших галузях економіки» (номер державної реєстрації 0125U002003), де автором обґрунтовано теоретичні, науково-методичні та прикладні засади управління формуванням і використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. На цій основі розроблено методичний інструментарій оцінки такого потенціалу, визначено стратегічні напрями його розвитку, а також запропоновано підходи до формування інвестиційно-інноваційної політики й прийняття інвестиційних рішень щодо посилення інвестиційно-інноваційної спроможності підприємств аграрної сфери.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в розробленні й обґрунтуванні теоретичних, науково-методичних та

прикладних засад управління формуванням і використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Для досягнення поставленої мети були визначено та вирішено наступні завдання:

- узагальнити сутність, особливості і фактори формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери;

- визначити концептуальні засади формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери та обґрунтувати вплив ефективності його використання на сталий розвиток економіки держави;

- систематизувати теоретико-методичні підходи до формування системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери;

- розробити методичний інструментарій та здійснити його застосування для оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери;

- визначити стратегічні напрями розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0;

- запропонувати структурно-функціональні засади інвестиційно-інноваційної політики підприємств аграрної сфери як інструменту управління їх інвестиційно-інноваційним потенціалом;

- обґрунтувати науково-прикладні підходи до прийняття інвестиційних рішень щодо формування, використання та розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери.

Об'єктом дослідження є процеси формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери економіки України.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, науково-методичних та прикладних засад управління формуванням і використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери економіки.

Методи дослідження. У процесі проведення дисертаційного дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексне обґрунтування теоретичних, науково-методичних і прикладних засад управління формуванням та використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Методологічну основу дослідження становили діалектичний підхід до пізнання економічних явищ і процесів, положення економічної теорії, аграрної економіки, інноваційного менеджменту, інвестиційного аналізу та стратегічного управління.

У роботі застосовано абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень, уточнення сутності інвестиційно-інноваційного потенціалу та формулювання висновків; монографічний – для вивчення наукових підходів до його трактування, структури й особливостей формування; методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції – для систематизації концептуальних засад, принципів, факторів і напрямів управління потенціалом; системно-структурний і процесний підходи – для побудови системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери.

Статистичні та економіко-аналітичні методи використано для оцінювання стану інвестиційної активності, інноваційного розвитку, цифровізації та результативності діяльності підприємств аграрної сфери; порівняльний аналіз – для зіставлення показників, характеристик підприємств та орієнтирів Індустрії 4.0 і Індустрії 5.0; метод групування – для систематизації тригерів, проблем, ризиків, принципів, стратегічних напрямів і типів інвестиційних рішень; табличний і графічний методи – для наочного подання результатів дослідження.

Методи нормалізації, бального оцінювання, вагового узагальнення та інтегрального оцінювання застосовано для розроблення й апробації методичного інструментарію оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Методи стратегічного аналізу, логічного моделювання та розрахунково-конструктивний метод використано для

формування стратегічних напрямів розвитку потенціалу, інвестиційно-інноваційної політики підприємств і підходів до прийняття інвестиційних рішень щодо його формування, використання та розвитку.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань економічної теорії, аграрної економіки, інвестування, інноваційного розвитку, стратегічного управління, цифровізації та сталого розвитку; законодавчі й нормативно-правові акти України, що регулюють інвестиційну, інноваційну та аграрну діяльність; офіційні матеріали органів державної влади, міністерств і відомств; статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних аналітичних звітів та індексів; матеріали наукових установ, монографії, статті у фахових виданнях, аналітичні огляди, дані окремих підприємств аграрної сфери, а також результати власних розрахунків і узагальнень автора. Як допоміжний інструмент для систематизації, мовного опрацювання та узагальнення окремих матеріалів використано мовну модель штучного інтелекту ChatGPT (OpenAI, 2026).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретико-прикладних і науково-методичних засад управління формуванням і використанням інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери. До найважливіших результатів дисертаційного дослідження, що характеризують наукову новизну, належать:

удосконалено:

– науково-методичний підхід до систематизації напрямів впливу використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери на сталий розвиток економіки держави, який, на відміну від існуючих, передбачає розгляд такого впливу за стратегічним, тактичним, операційним і функціональним рівнями. Запропонований підхід узагальнює ключові напрями прояву цього впливу, пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності галузі, технологічною модернізацією виробництва, зростанням продуктивності, якості й безпечності продукції, диверсифікацією

діяльності, розвитком цифрових, ресурсощадних та екологічних практик, а також зміцненням фінансово-інвестиційної спроможності підприємств, що дозволяє конкретизувати роль інвестиційно-інноваційної активності підприємств у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку сільських територій, розширенні ринків і експорту, екологічній та соціальній стійкості національної економіки;

– науково-методичний підхід до формування системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтегрованому поєднанні цільових орієнтирів, принципів, рівнів управлінського впливу, функціональних стратегій, аналітичного забезпечення, інструментів реалізації та очікуваних результатів. Запропонований підхід передбачає узгодження інвестиційної, інноваційної, фінансової, виробничо-технологічної, маркетингово-логістичної стратегій і стратегії організаційних змін із процесами формування, використання, оцінювання та оновлення інвестиційно-інноваційного потенціалу, що дозволяє забезпечити цілісність управлінського впливу, підвищити узгодженість управлінських рішень і посилити результативність функціонування системи управління потенціалом підприємств аграрної сфери;

– методику інтегрального оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери шляхом поєднання часткових показників за кадровим, техніко-технологічним, фінансово-інвестиційним, маркетинговим і партнерським ресурсами, шкали оцінювання їх відхилень від еталонних значень та системи вагових коефіцієнтів. На відміну від підходів, що обмежуються якісною характеристикою окремих елементів потенціалу, запропонована методика забезпечує розрахунок інтегрального показника, рівневу інтерпретацію результатів і виявлення резервів посилення інвестиційно-інноваційної спроможності підприємств аграрної сфери;

– науково-прикладний підхід до обґрунтування інвестиційних рішень щодо розвитку інфраструктурної складової інвестиційно-інноваційного

потенціалу підприємств аграрної сфери шляхом поєднання передпроектного оцінювання вартості інфраструктурних проєктів за об'єктами-аналогами, укрупнених нормативів витрат, фінансових, галузевих, ризикових та ESG-індикаторів. Його застосування дозволяє підвищити точність визначення потреби в інвестиційних ресурсах, прозорість вибору джерел фінансування, обґрунтованість розподілу ресурсів між альтернативними проєктами та результативність рішень щодо створення й модернізації інфраструктури підприємств аграрної сфери як передумови ефективного формування і використання їх інвестиційно-інноваційного потенціалу;

набули подальшого розвитку:

– теоретико-методичні положення щодо процесної структуризації формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери шляхом його розгляду як циклічного процесу, що охоплює обґрунтування інноваційних потреб, генерування ідей, розроблення проєктів, інвестиційне забезпечення, апробацію, впровадження, комерціалізацію, масштабування, оцінку ефективності та подальше оновлення. На відміну від підходів, орієнтованих переважно на ресурсну або результативну характеристику потенціалу, запропонована логіка дає змогу поєднати зміст етапів, склад учасників і очікувані результати в єдину послідовність його формування та використання;

– науково-прикладні положення щодо стратегічного розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах становлення Індустрії 5.0, які, на відміну від підходів, зосереджених переважно на цифровізації та автоматизації, передбачають поєднання технологічної модернізації з людиноцентричністю, персоналізацією, екологічною стійкістю, кіберстійкістю, відкритими інноваціями та партнерством людини й технологій. Це дозволяє розглядати цифрову трансформацію як інструмент не лише підвищення ефективності, а й формування адаптивної, відповідальної та стратегічно збалансованої моделі розвитку підприємств аграрної сфери;

– структурно-функціональне трактування інвестиційно-інноваційної політики підприємств аграрної сфери як регулятивної складової системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом, що відрізняється її структуризацією за суб'єктами, об'єктами, принципами, функціями, методами, інструментами та управлінськими процесами з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Запропоноване трактування дозволяє конкретизувати місце інвестиційно-інноваційної політики у формуванні правил, пріоритетів і організаційно-економічних умов прийняття управлінських рішень щодо розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення проведеного дисертаційного дослідження полягає в тому, що його теоретичний базис, науково-методичні засади, практичні пропозиції, висновки та узагальнення формують наукову основу для вирішення проблеми підвищення ефективності управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери.

Рекомендації здобувача щодо удосконалення механізмів регулювання та економічної підтримки підприємств аграрної сфери у напрямі формування їх інвестиційно-інноваційного потенціалу прийняті до впровадження та будуть використані у практичній діяльності Департаменту агропромислового розвитку Полтавської обласної військової адміністрації (довідка № 01-69/983 від 17.12.2025 року). Методичні підходи до формування інструментарію оцінювання рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу, а також до розроблення відповідної стратегії його подальшого інвестиційно-інноваційного розвитку знайшли схвалення і прийняті до впровадження у ТОВ «ГАРАНТ-2005» Миргородського району Полтавської області (довідка № 56/06-03 від 01.12.2025 року). Основні результати та висновки дисертаційного дослідження використані професорсько-викладацьким складом Полтавського державного аграрного університету у процесі підготовки навчально-методичних комплексів та викладання дисциплін

«Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в аграрній сфері», «Фінансова стратегія та планування на аграрних підприємствах», «Інвестиційний менеджмент», «Фінансово-інвестиційний консалтинг», «Інвестування», «Управління потенціалом підприємства», «Методологія та організація наукових досліджень», у науково-дослідній роботі та в ході написання курсових, наукових і кваліфікаційних робіт (довідка № 01-11/111 від 17.12.2025 року).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною та завершеною науковою працею. Основні положення та наукові результати дослідження отримані та обґрунтовані автором особисто. Опубліковані наукові праці за темою дисертації містять положення, висновки та рекомендації, які сформульовані автором особисто і відображають його особистий внесок у теорію та практику управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери. Із наукових праць, написаних у співавторстві, у дисертації використані лише ті положення, які є результатом особистих досліджень.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення, теоретичні узагальнення і практичні рекомендації дисертації пройшли апробацію на: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 2023 р.); X-й Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики» (м. Полтава, 2023 р.); VII-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання сучасної економічної науки» (м. Полтава, 2024 р.); II-й Науково-практичній конференції за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (м. Хмельницький, 2025 рік).

Публікації. За матеріалами дисертаційного дослідження опубліковано 10 наукових праць (одна є одноосібною), із них: 6 статей у фахових наукових

виданнях України та 4 у інших виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 5,3 ум. друк. арк., з них особисто автору належить 2,5 ум. друк. арк.

Обсяг і структура дисертаційної роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи складає 230 сторінок, з яких основний зміст викладений на 150 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 21 таблицю, 23 рисунки та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 230 найменувань і розміщений на 30 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність, особливості і фактори формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Підприємства аграрної сфери функціонують у середовищі, яке характеризується поєднанням ресурсних обмежень, високої залежності від природно-кліматичних умов, нестабільності ринкової кон'юнктури, зростання вартості фінансових ресурсів, потреби у технологічній модернізації та необхідності підвищення конкурентоспроможності продукції. За таких умов результативність діяльності підприємства дедалі більшою мірою визначається не тільки обсягом наявних виробничих ресурсів, а й здатністю трансформувати їх у довгострокові інвестиційні можливості, інноваційні рішення, управлінські переваги та стійкі економічні результати.

Проблематика інвестиційно-інноваційного потенціалу є міждисциплінарною, оскільки поєднує положення теорії потенціалу підприємства, інвестиційного менеджменту, інноваційного розвитку, стратегічного управління, аграрної економіки та організаційно-економічного забезпечення модернізації виробництва.

У загальнонауковому розумінні потенціал відображає можливості суб'єкта, системи або процесу до розвитку, зміни стану, досягнення певного результату. В цьому понятті поєднуються наявні ресурси, приховані резерви, здатності, умови їх реалізації та очікуваний результат. Саме тому потенціал не можна зводити лише до сукупності ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства. Ресурси є матеріальною, фінансовою, трудовою, інформаційною або технологічною основою потенціалу, проте сам

потенціал виникає тоді, коли ці ресурси можуть бути організовані, мобілізовані та спрямовані на досягнення цілей розвитку.

Відправною точкою для розуміння сутності цієї категорії є етимологічне й економічне тлумачення поняття. «Термін «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*», що означає приховану силу або можливість, яка може виявитися за певних умов. У загальному розумінні, «потенціал» вказує на внутрішні резерви або можливості, які можуть бути використані для досягнення конкретних результатів або розвитку, але на цей час ще не були повністю реалізовані. Це поняття застосовується до різних контекстів, включаючи особистість, функціонування організацій, розвиток економіки, країн або окремих галузей. Потенціал може являти собою можливість для росту, резерви ресурсів, а також здатність до досягнення вищого рівня ефективності та доходності. Розуміння та використання потенціалу можуть стати важливими складовими успіху в різних сферах діяльності» [212]. Наведене визначення акцентує увагу на тому, що потенціал є не статичною величиною, а можливістю, яка потребує певних умов для практичного прояву.

У межах економіки підприємства потенціал виступає складною системною характеристикою, що відображає здатність суб'єкта господарювання здійснювати виробничу, фінансову, інвестиційну, інноваційну, маркетингову та управлінську діяльність. Він формується під впливом внутрішніх ресурсів і компетентностей підприємства, а також зовнішніх умов, які можуть прискорювати або обмежувати його реалізацію. Саме тому потенціал підприємства доцільно розглядати як динамічну категорію, що змінюється залежно від цілей розвитку, стану ринку, технологічних можливостей, доступності капіталу, кадрового забезпечення, інституційного середовища та управлінських рішень.

Комплексність потенціалу підприємства підтверджується тим, що він охоплює взаємопов'язані складові. Так, «потенціал підприємства включає такі складові, як інноваційно-інвестиційний потенціал, грошово-фінансовий

потенціал, ресурсний потенціал, імідж та корпоративна культура, техніко-технологічна база, виробничий потенціал та потужності, система логістики, маркетингово-ринковий потенціал, грошово-фінансовий потенціал» [156]. Таке трактування свідчить, що інвестиційно-інноваційний потенціал не існує ізольовано, а є складовою ширшої системи потенціалу підприємства, яка включає виробничі, фінансові, технологічні, організаційні, ринкові та соціальні елементи.

Для підприємств аграрної сфери поняття потенціалу має додаткову специфіку, зумовлену особливостями сільськогосподарського виробництва. На відміну від багатьох інших видів економічної діяльності, аграрне виробництво значною мірою залежить від земельних ресурсів, сезонності, біологічних процесів, природно-кліматичних факторів, територіального розміщення виробництва, доступності інфраструктури та рівня технологічної оснащеності. Тому можливості аграрного підприємства визначаються не лише внутрішніми ресурсами, а й здатністю адаптувати ці ресурси до мінливих умов природного, ринкового й інституційного середовища.

У цьому контексті слушним є положення, відповідно до якого «потенціал підприємств АПК є складною динамічною та багаторівневою категорією та визначений нами як сукупність максимальних можливостей підприємств, обумовлених наявними в їх розпорядженні ресурсами для ефективного виробництва продукції, товарів, робіт, послуг з метою задоволення потреб ринку з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища» [162]. Таке визначення є важливим у контексті нашого дослідження, оскільки воно прямо пов'язує потенціал аграрних підприємств із максимальними можливостями виробництва, ринковою орієнтацією та впливом середовища.

Потенціал підприємства аграрної сфери має не тільки ресурсний, а й управлінський характер. Наявність земельних, трудових, фінансових, технічних або інформаційних ресурсів ще не гарантує формування конкурентних переваг. Вирішальним є те, наскільки підприємство здатне

забезпечити узгодження ресурсів із цілями розвитку, обрати ефективні напрями інвестування, впровадити технологічні зміни, організувати збут, управляти ризиками та забезпечити відтворення ресурсної бази. У цьому аспекті потенціал є одночасно характеристикою можливостей і результатом управлінської діяльності.

Важливо враховувати, що економічне зростання аграрного підприємства залежить від ступеня використання різних складових потенціалу, оскільки «ріст економіки підприємств залежить від багатьох факторів і, в першу чергу, від ступеня використання виробничого потенціалу, включаючи інвестиційно-інноваційний» [84]. Таке трактування підкреслює, що інвестиційно-інноваційний потенціал має безпосередній зв'язок із виробничим розвитком підприємства, оскільки саме через нього відбувається оновлення техніко-технологічної бази, зростання продуктивності, підвищення ресурсоефективності та посилення конкурентних позицій.

Однією з ключових складових потенціалу підприємства є інвестиційний потенціал. Його зміст пов'язаний із наявністю, залученням, акумулюванням і раціональним використанням фінансових та інших ресурсів, здатних забезпечити розвиток підприємства. Інвестиційний потенціал не обмежується лише сумою власних коштів або обсягом доступного капіталу. Він включає інвестиційну привабливість підприємства, його здатність генерувати грошові потоки, використовувати кредитні, лізингові, грантові та партнерські інструменти фінансування, обґрунтовувати інвестиційні проекти, управляти ризиками і забезпечувати окупність вкладень.

У вузькому розумінні інвестиційний потенціал може розглядатися як ресурсна база інвестування. Зокрема, зазначається, що «під інвестиційним потенціалом слід розуміти інвестиційні ресурси та їх оптимальну структуру і здатність раціонального використання для досягнення поставленої мети» [134]. У цьому визначенні особливого значення набуває не тільки наявність інвестиційних ресурсів, а й їх оптимальна структура, оскільки для

підприємств аграрної сфери важливим є співвідношення власного, позикового, державного, грантового, партнерського та інших джерел фінансування.

Інвестиційний потенціал аграрного підприємства формується у взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать фінансовий стан підприємства, прибутковість, ліквідність, платоспроможність, структура активів, якість менеджменту, наявність інвестиційної стратегії, кредитна історія, технологічний стан виробництва та здатність генерувати інвестиційні проекти. До зовнішніх – макроекономічна стабільність, стан банківської системи, вартість кредитних ресурсів, державна підтримка, податкова політика, гарантії захисту прав власності, рівень розвитку інфраструктури, галузева інвестиційна привабливість і загальний інвестиційний клімат.

Специфіка аграрної сфери зумовлює підвищену ризиковість інвестиційної діяльності. Тривалий виробничий цикл, сезонний характер надходжень, залежність результатів від погодних умов, коливання цін на продукцію й ресурси, обмеженість заставної бази у частини підприємств, нерівномірність доступу до фінансових ресурсів та потреба у значних капіталовкладеннях у техніку, технології, зберігання, логістику і переробку ускладнюють процес формування інвестиційного потенціалу. Тому для аграрних підприємств важливо не тільки залучити інвестиції, а й забезпечити їх цільове, збалансоване та результативне використання.

Проблема ефективності інвестування є принциповою, оскільки сам факт вкладення коштів не гарантує розвитку. Так, «сьогодні частина інвестицій використовується нераціонально, що призводить до низької віддачі від вкладень» [7]. Для підприємств аграрної сфери ця проблема є особливо відчутною, оскільки нераціональне інвестування в техніку, обладнання, цифрові системи або технології без урахування масштабів виробництва, кадрових можливостей, ринкових перспектив і природно-

кліматичних умов може не тільки не дати очікуваного ефекту, а й посилити фінансове навантаження на підприємство.

Отже, інвестиційний потенціал доцільно розглядати як здатність підприємства формувати, залучати, структурувати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для модернізації виробництва, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення технологічного оновлення і довгострокового розвитку. Такий підхід дозволяє поєднати ресурсний, фінансовий, управлінський і стратегічний аспекти інвестиційного потенціалу та підготувати основу для його інтеграції з інноваційною складовою.

У той же час, інноваційний потенціал підприємства, на відміну від інвестиційного, безпосередньо пов'язаний зі здатністю суб'єкта господарювання генерувати, сприймати, адаптувати, впроваджувати та комерціалізувати нові продукти, технології, організаційні рішення, методи управління, цифрові інструменти й бізнес-моделі. Його формування залежить не тільки від обсягу ресурсів, а й від рівня знань, компетентностей персоналу, інноваційної культури, науково-технологічних зв'язків, доступу до інформації, готовності до змін та здатності підприємства управляти інноваційним процесом.

У наукових підходах інноваційний потенціал найчастіше трактується через поєднання ресурсів, можливостей і здібностей суб'єкта. Так, слушним є твердження, що «інноваційний потенціал визначається як сукупність ресурсів, можливостей і здібностей суб'єкта, спрямованих на створення інновацій та реалізацію інноваційних процесів» [157]. Це визначення є важливим, оскільки акцентує не лише на ресурсах, а й на здібностях, тобто на здатності підприємства перетворювати наявні ресурси на інноваційні результати.

Більш розгорнутий підхід до характеристики інноваційного потенціалу передбачає врахування цілей, масштабів інноваційної діяльності та стратегії розвитку підприємства. Зокрема, наголошується, що «інноваційний потенціал – це здатність акумулювати та ефективно використовувати різні види ресурсів

підприємства для досягнення заздалегідь установлених цілей і масштабів інноваційної діяльності з урахуванням реальних та прихованих інноваційних можливостей, а також стратегії розвитку підприємства» [130]. У цьому визначенні важливою є ідея поєднання реальних і прихованих інноваційних можливостей, адже багато підприємств аграрної сфери мають резерви для модернізації, які залишаються нереалізованими через нестачу фінансування, управлінського досвіду, партнерств або інформаційної підтримки.

Інноваційний потенціал має також процесний вимір, оскільки охоплює всі етапи інноваційної діяльності – від виникнення ідеї до її практичної реалізації та отримання економічного результату. У цьому аспекті слушним є твердження, що «інноваційний потенціал підприємства слід трактувати як його спроможність забезпечити безперебійну високоефективну діяльність з розробки, створення, апробації та впровадження всіх видів інновацій з метою зміцнення конкурентоспроможності, реалізації виробничо-господарського та ресурсного потенціалу бізнесу, а також планомірного стабільного зростання і розвитку, розширення та капіталізації» [42]. Таке визначення дає підстави розглядати інноваційний потенціал не як окрему функцію підприємства, а як здатність забезпечувати безперервність інноваційного циклу.

Для підприємств аграрної сфери інноваційний потенціал проявляється у впровадженні сучасних агротехнологій, ресурсозберігаючих рішень, цифрових систем моніторингу й управління, точного землеробства, нових сортів і гібридів, біотехнологічних розробок, систем автоматизації, енергоефективних технологій, екологічно орієнтованих методів виробництва, нових моделей збуту й управління ланцюгами створення вартості. Водночас інноваційність аграрного підприємства не обмежується технологіями. Вона включає організаційні, маркетингові, управлінські та соціальні інновації, які забезпечують підвищення адаптивності підприємства до змін середовища.

Однак використання інноваційного потенціалу потребує раціонального залучення різних видів ресурсів. Так, «оптимальне залучення ресурсів у господарській діяльності підприємства дасть змогу більш ефективно

використовувати його інноваційний потенціал і досягти позитивного синергічного ефекту від створення й реалізації інновацій, що позначиться на розвитку конкурентних переваг підприємства» [123]. Отже, інноваційний потенціал не може бути реалізований без ресурсної, фінансової, кадрової та управлінської підтримки. Саме тому його доцільно аналізувати у взаємозв'язку саме з інвестиційним потенціалом.

Інвестиційна та інноваційна складові розвитку підприємства є взаємодоповнювальними. Інвестиції створюють фінансову і матеріальну основу для інноваційного оновлення, тоді як інновації визначають зміст, напрями та очікувану результативність інвестицій. Без інвестицій більшість інноваційних рішень залишаються на рівні ідей або експериментальних розробок. Без інновацій інвестиції можуть бути спрямовані лише на відтворення існуючої технологічної бази, що не забезпечує істотного підвищення конкурентоспроможності. Тому в сучасних умовах доцільним є саме інтегрований розгляд інвестиційного та інноваційного потенціалу.

Таку методологічну позицію підтверджує твердження, згідно якого «інвестиційну та інноваційну діяльність доцільно досліджувати у взаємозв'язку, оскільки вони у сукупності сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства» [132]. Отже, що інвестиційно-інноваційний потенціал не є просто сумою двох самостійних складових. Він формується на перетині інвестиційних ресурсів, інноваційних можливостей, управлінських рішень, кадрових компетентностей, технологічної готовності та ринкової орієнтації підприємства.

У межах інтегрованого підходу інвестиційно-інноваційний потенціал доцільно розуміти як здатність підприємства аграрної сфери формувати, залучати й ефективно використовувати інвестиційні ресурси для створення, адаптації, впровадження та комерціалізації інновацій, спрямованих на технологічне оновлення, підвищення продуктивності, ресурсоефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Таке трактування

поєднує ресурсний, фінансовий, технологічний, кадровий, організаційний, ринковий і стратегічний виміри досліджуваної категорії.

Важливість формування результативного інвестиційно-інноваційного потенціалу зумовлена його роллю у подоланні економічного спаду, модернізації виробництва та посиленні конкурентоспроможності. Так, слушним є твердження, що «основою метою для подолань економічного спаду та зростання конкурентоспроможності економіки в цілому є саме формування результативного інноваційно-інвестиційного потенціалу, який є складовою частиною економічного потенціалу суб'єктів бізнесу» [44]. Незважаючи на використання у наведеному формулюванні порядку «інноваційно-інвестиційний», за змістом ідеться про ту саму інтегровану категорію, у якій інноваційні та інвестиційні можливості взаємно посилюють одна одну.

Для аграрного сектору ця категорія має особливе значення. Як зазначається, «інноваційно-інвестиційний потенціал суб'єктів аграрного сектору економіки є одним з ключових елементів їх діяльності, оскільки він визначає їхню здатність до технологічного розвитку та конкурентоспроможності» [27]. Звідси випливає, що досліджуваний потенціал є не допоміжною характеристикою підприємства, а однією з базових передумов його розвитку в умовах зростання конкуренції, цифровізації, зміни технологічних укладів, екологізації виробництва та трансформації аграрних ринків.

Стан інвестиційно-інноваційного потенціалу формується під впливом широкого кола чинників. Важливо, що ці чинники охоплюють як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні умови його функціонування. «Стан інвестиційно-інноваційного потенціалу залежить від наявності, величини та якості цих ресурсів, від впливу факторів зовнішнього середовища, тобто від інвестиційного та інноваційного клімату, а також від внутрішнього середовища підприємства, що сприяє або, навпаки, перешкоджає генерації нових ідей та впровадження їх у практику діяльності підприємства» [71]. Таке положення дає підстави розглядати формування потенціалу як процес

взаємодії ресурсної забезпеченості, середовищних умов і управлінської спроможності підприємства.

Для підприємств аграрної сфери особливо важливо враховувати галузеві умови використання ресурсів. Так, «слід звернути увагу на специфічні особливості сільськогосподарського виробництва, які зумовлюють порядок формування та ефективного використання наявних у аграрного підприємства ресурсів» [117]. До таких особливостей належать сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, тривалість інвестиційного циклу, потреба у спеціалізованій техніці, значна роль землі як базового ресурсу, територіальна розосередженість виробництва, вплив екологічних обмежень і необхідність адаптації інновацій до конкретних ґрунтово-кліматичних умов.

Реалізація інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрних підприємств вимагає не тільки наявності ресурсів, а й розуміння середовища, у якому вони формуються і використовуються. «Реалізація інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного сектору, на наш погляд, потребує чіткого розуміння того, у якому середовищі формуються та змінюються інвестиційні ресурси, наскільки стабільними є умови їх залучення і використання та чи здатні ці ресурси підтримувати довгострокову стратегію технологічного оновлення і підвищення конкурентоспроможності, включно з модернізацією рослинництва як провідної складової аграрного виробництва» [116]. Зміст цього положення підкреслює, що інвестиційно-інноваційний потенціал є категорією стратегічною, оскільки його реалізація пов'язана з довгостроковим технологічним оновленням.

Водночас необхідно наголосити, що результативність потенціалу не виникає автоматично. Навіть за наявності фінансових, матеріальних і трудових ресурсів підприємство може не отримати очікуваного ефекту, якщо відсутні належне управління, науково-технологічна підтримка, кадрові компетентності, система мотивації, ринкове бачення та механізми комерціалізації. Так, «результативність інвестиційно-інноваційного

потенціалу проявляється не автоматично через сам факт наявності ресурсів, а через здатність науково-технологічного середовища забезпечити технологічне оновлення, цифровізацію та підвищення ресурсоефективності виробництва» [116]. Таким чином, потенціал слід оцінювати не тільки за обсягом ресурсів, а й за здатністю підприємства перетворити їх на вимірювані результати.

Управлінський аспект досліджуваної категорії полягає в необхідності створення такого організаційно-економічного механізму, який забезпечуватиме перехід від ресурсів до результатів. Відповідно, «організаційно-економічний механізм реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу має забезпечувати результативний перехід від ресурсів до вимірюваних ефектів – продуктивності, ресурсоефективності й конкурентоспроможності» [116]. Наведене положення є методологічно важливим для подальшого дослідження, оскільки управління інвестиційно-інноваційним потенціалом має бути орієнтоване не на формальне накопичення ресурсів, а на забезпечення їх результативної трансформації.

Отже, інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств аграрної сфери можна розглядати як інтегровану, динамічну, багаторівневу характеристику підприємства, що відображає його здатність формувати, залучати, поєднувати й ефективно використовувати фінансово-інвестиційні, кадрові, техніко-технологічні, інформаційні, організаційні, маркетингові та партнерські ресурси для створення і впровадження інновацій, підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та стійкості розвитку. Таке визначення акцентує увагу на взаємозв'язку формування і використання потенціалу.

Узагальнення теоретичних положень дало змогу розробити концептуальну схему моделі формування і розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери, яка має відображати не тільки внутрішню структуру потенціалу, а й принципи, вимоги,

пріоритети, зовнішні фактори, систему управління, механізм реалізації, цілі, напрями діяльності, ризики та рівень використання потенціалу (рис. 1.1).

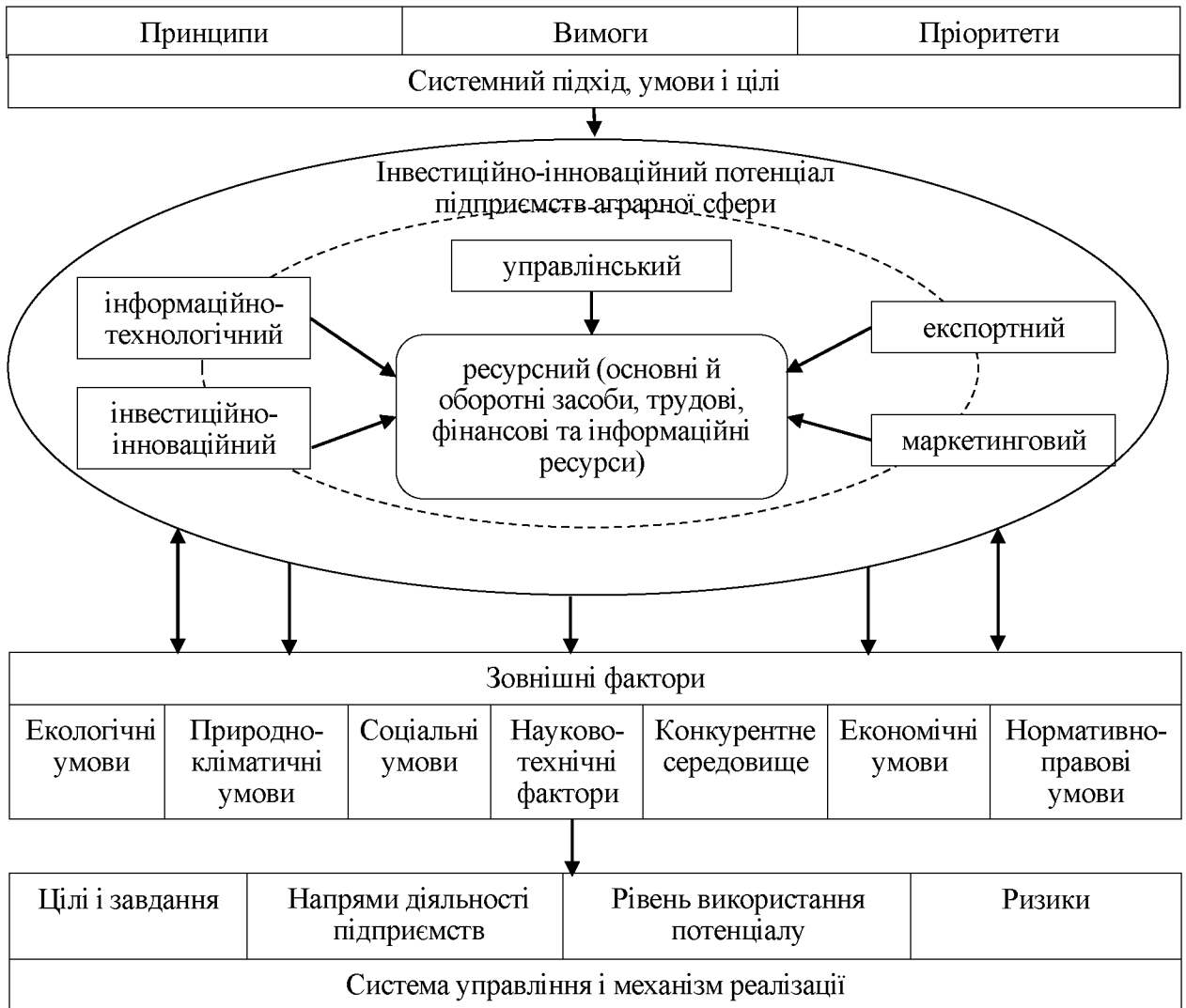


Рис. 1.1. Концептуальна схема моделі формування і розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Джерело: [162]

Так, рис. 1.1 відображає концептуальну схему моделі формування і розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Її утворюють принципи, вимоги та пріоритети, які задають загальну методологічну рамку управління потенціалом. Їх поєднання через системний підхід, умови і цілі свідчить про необхідність розглядати інвестиційно-інноваційний потенціал не як набір окремих ресурсів, а як цілісну систему, що функціонує відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства.

Центральним елементом моделі є інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств аграрної сфери, який представлено через взаємодію управлінського, інформаційно-технологічного, ресурсного, експортного, маркетингового та власне інвестиційно-інноваційного компонентів. Особливе місце займає ресурсний компонент, що охоплює основні й оборотні засоби, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. Тобто, ресурсна база є ядром потенціалу, але її ефективність залежить від управлінських, інформаційних, маркетингових і зовнішньоекономічних можливостей підприємства.

Окрім того, представлена модель демонструє вплив зовнішніх факторів на процес формування потенціалу. До них віднесено екологічні, природно-кліматичні, соціальні, науково-технічні, конкурентні, економічні та нормативно-правові умови. Для підприємств аграрної сфери така деталізація є принциповою, оскільки їх діяльність безпосередньо залежить від природного середовища, державного регулювання, технологічного розвитку, ринкової конкуренції та соціальних умов функціонування сільських територій. Водночас модель передбачає зв'язок зовнішніх факторів із цілями і завданнями, напрямками діяльності підприємств, рівнем використання потенціалу та ризиками, що підкреслює управлінську спрямованість формування потенціалу.

Таким чином, формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства є не одноразовою дією, а безперервним процесом узгодження ресурсів, інноваційних потреб, інвестиційних можливостей, управлінських рішень і стратегічних цілей.

Подальше поглиблення теоретичного аналізу потребує конкретизації факторів, які впливають на процес формування інвестиційно-інноваційного потенціалу (рис. 1.2), оскільки саме через них можна визначити, які умови сприяють розвитку потенціалу, а які, навпаки, стримують інвестиційну та інноваційну активність підприємств аграрної сфери.



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на процес формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств

Джерело: систематизовано та узагальнено автором

На рис. 1.2 фактори, що впливають на процес формування інвестиційно-інноваційного потенціалу, систематизовано за п'ятьма основними групами: інституційні, економічні, виробничо-технологічні, кадрові та зовнішні (ринкові). Така класифікація охоплює як макrorівневі умови функціонування підприємства, так і внутрішні ресурси та компетентності. Інституційні фактори включають державну інноваційну та інвестиційну політику, законодавче забезпечення, податкову систему і стимули, рівень захисту прав власності, доступ до державних програм підтримки та стабільність інституційного середовища. Вони визначають передумови залучення інвестицій і впровадження інновацій на рівні підприємства.

Економічні фактори охоплюють макроекономічну стабільність, рівень інфляції та обмінного курсу, доступність фінансових ресурсів, вартість кредитних ресурсів, інвестиційну привабливість галузі та платоспроможний попит на продукцію підприємств. Для аграрної сфери ці фактори мають особливе значення, оскільки високі процентні ставки, інфляційні очікування, нестабільність валютного курсу та обмежений доступ до кредитування безпосередньо впливають на можливості оновлення техніки, впровадження технологій, розширення виробництва і комерціалізацію інновацій.

Виробничо-технологічні фактори характеризують матеріальну та технологічну готовність підприємства до інноваційного розвитку. До них належать рівень забезпеченості основними засобами, технологічний рівень виробництва, доступ до сучасних технологій, ступінь зношеності обладнання, можливості модернізації та технічного оновлення, цифровізація виробничих процесів. Саме ця група факторів визначає, наскільки підприємство готове до практичного використання інвестиційних ресурсів для впровадження інноваційних рішень.

Кадрові фактори формування потенціалу включають рівень освіти та кваліфікації персоналу, інноваційну культуру працівників, мотивацію до інноваційної діяльності, здатність до навчання та професійного розвитку,

наявність фахівців інноваційного профілю. Їх значення зростає в умовах цифровізації аграрного виробництва, оскільки навіть найсучасніші технології не забезпечують ефекту без персоналу, здатного їх використовувати, адаптувати і вдосконалювати. Зовнішні ринкові фактори, своєю чергою, охоплюють ринкову кон'юнктуру, конкуренцію, доступ до ринків збуту, коливання цін на ресурси та продукцію, рівень розвитку інфраструктури, міжнародне співробітництво, інтеграцію, екологічні та кліматичні умови.

Представлена схема не обмежується переліком факторів, а пов'язує їх із результатами формування інвестиційно-інноваційного потенціалу. Так, нами виділено ресурсний, інноваційний, економічний і стратегічний результати. Ресурсний результат проявляється у збільшенні обсягу та різноманітності ресурсів, зміцненні фінансової бази, оновленні матеріально-технічної бази. Інноваційний результат передбачає зростання інноваційної активності, впровадження нових продуктів, технологій і процесів, підвищення рівня цифровізації та автоматизації. Економічний результат відображається у зростанні продуктивності праці, підвищенні конкурентоспроможності, збільшенні прибутковості та інвестиційної привабливості. Стратегічний результат полягає у забезпеченні сталого розвитку, зміцненні ринкових позицій та підвищенні адаптивності до змін середовища.

Отже, представлена факторна модель дає змогу обґрунтувати причинно-наслідковий зв'язок між умовами формування потенціалу та очікуваними результатами його реалізації, а її використання є доцільним для подальшого методичного оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу, оскільки виділені групи факторів можуть бути покладені в основу системи показників, критеріїв або індикаторів оцінки. Разом з тим, для повнішого розкриття сутності потенціалу необхідно охарактеризувати не лише фактори, а й етапи його формування та використання, що представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Процесна характеристика формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Етап формування та використання потенціалу	Змістова характеристика етапу	Основні учасники процесу	Очікуваний результат
1	2	3	4
1. Науково-аналітичне обґрунтування інноваційних потреб	Передбачає виявлення проблем аграрного виробництва, аналіз технологічного рівня підприємств, оцінку ресурсних обмежень, ринкових запитів, екологічних вимог і перспектив модернізації. На цьому етапі формується розуміння того, які саме напрями інноваційного оновлення потребують інвестиційної підтримки	Науково-дослідні установи, заклади вищої освіти, аналітичні центри, аграрні підприємства, галузеві асоціації, органи державного управління	Визначення пріоритетних напрямів інвестиційно-інноваційного розвитку аграрної сфери
2. Генерування інноваційних ідей і технологічних рішень	Охоплює створення нових ідей, технологічних концепцій, організаційних рішень, цифрових інструментів, біотехнологічних розробок, ресурсоощадних технологій і нових моделей ведення аграрного бізнесу. Інноваційна ідея на цьому етапі ще не має завершеного прикладного характеру, але формує основу майбутнього інвестиційного проекту	Науковці, розробники технологій, аграрні стартапи, інноваційні центри, дослідні господарства, селекційні установи, ІТ-компанії	Формування банку інноваційних рішень, придатних для подальшої розробки та інвестування
3. Розроблення інвестиційно-інноваційного проекту	Передбачає перетворення інноваційної ідеї на конкретний проект із визначенням цілей, ресурсної потреби, джерел фінансування, строків реалізації, очікуваного економічного, технологічного, екологічного та соціального ефекту. Особливого значення набуває оцінка ризиків, окупності та відповідності проекту стратегічним цілям підприємства або галузі	Аграрні підприємства, інвестори, фінансові установи, консалтингові компанії, проектні менеджери, науково-дослідні організації	Підготовка обґрунтованого інвестиційно-інноваційного проекту для практичного впровадження
4. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку	Характеризується залученням фінансових ресурсів для реалізації інноваційних рішень. Джерелами можуть бути власні кошти підприємств, банківські кредити, лізинг, державні програми підтримки, гранти, міжнародна технічна допомога, венчурне фінансування, кошти партнерів і кооперативні механізми інвестування	Аграрні підприємства, банки, лізингові компанії, інвестори, державні інституції, міжнародні донори, фонди підтримки підприємництва	Формування фінансової бази для реалізації інноваційних змін в аграрній сфері
5. Дослідна апробація та адаптація інновацій	Передбачає перевірку інноваційних технологій, продуктів або управлінських рішень у виробничих умовах. Для аграрної сфери цей етап є особливо важливим, оскільки ефективність інновацій залежить від ґрунтово-кліматичних умов, структури виробництва, кадрового забезпечення, технічної готовності підприємства та специфіки регіонального аграрного середовища	Дослідні господарства, аграрні підприємства, наукові установи, виробники техніки й технологій, дорадчі служби, фермерські господарства	Перевірка практичної придатності інновацій та їх адаптація до умов конкретного виробництва

Продовж. табл. 1.1

1	2	3	4
6. Впровадження інновацій у виробничу діяльність	Охоплює практичне застосування нових технологій, техніки, цифрових систем, організаційних моделей, методів управління, селекційних розробок, ресурсозберігаючих і екологічно орієнтованих рішень. На цьому етапі інвестиційно-інноваційний потенціал переходить із формального стану у фазу реального використання	Аграрні підприємства, фермерські господарства, агрохолдинги, кооперативи, постачальники технологій, сервісні компанії, виробничий персонал	Технологічне оновлення виробництва, підвищення продуктивності, зниження витрат і покращення якості продукції
7. Комерціалізація інноваційного результату	Передбачає виведення на ринок нової або вдосконаленої продукції, послуг, технологій чи бізнес-моделей. У межах цього етапу важливими є маркетингове просування, сертифікація, формування каналів збуту, розвиток бренду, пошук нових ринків і підвищення доданої вартості аграрної продукції	Аграрні підприємства, переробні підприємства, торговельні мережі, експортери, маркетингові служби, логістичні компанії, споживачі	Отримання економічного ефекту від інновацій, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності
8. Масштабування та поширення інновацій	Характеризується розширенням сфери застосування інноваційного рішення в межах підприємства, групи підприємств, регіону або всієї аграрної галузі. Поширення інновацій може відбуватися через кооперацію, аграрні кластери, дорадчі служби, демонстраційні проєкти, професійні мережі та трансфер технологій	Аграрні підприємства, кооперативи, кластери, дорадчі служби, регіональні органи влади, галузеві об'єднання, освітні й наукові установи	Дифузія інновацій, зростання технологічного рівня аграрної сфери та посилення її інноваційної спроможності
9. Оцінка ефективності використання потенціалу	Передбачає аналіз результатів реалізації інвестиційно-інноваційних рішень за економічними, виробничими, технологічними, екологічними та соціальними показниками. Оцінюються приріст прибутковості, продуктивності, урожайності, енергоефективності, рівень окупності інвестицій, скорочення витрат, підвищення якості продукції та стійкість підприємства до ризиків	Керівництво підприємств, фінансово-економічні служби, інвестори, аудитори, аналітики, органи управління аграрним розвитком	Визначення результативності інвестиційно-інноваційної діяльності та виявлення резервів подальшого розвитку
10. Коригування стратегії та оновлення потенціалу	Завершальний етап передбачає перегляд інвестиційно-інноваційної стратегії з урахуванням отриманих результатів, змін зовнішнього середовища, ринкової кон'юнктури, технологічних трендів, фінансових можливостей і ризиків. На цій основі формується новий цикл розвитку потенціалу	Аграрні підприємства, стратегічні менеджери, інвестори, консультанти, науково-освітні установи, державні та регіональні інституції	Забезпечення безперервності інноваційного розвитку, адаптація підприємств до змін і підвищення довгострокової стійкості аграрної сфери

Джерело: систематизовано та узагальнено автором

У табл. 1.1 подано характеристику інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрної сфери через послідовність етапів його формування та використання. Такий підхід є важливим, оскільки дозволяє розглядати потенціал не тільки як стан або сукупність можливостей, а як процес, що проходить певні логічні стадії – від науково-аналітичного обґрунтування інноваційних потреб до коригування стратегії та оновлення потенціалу. Процесний підхід дає змогу виявити, які учасники залучені на кожному етапі, які функції вони виконують і який результат очікується.

Перший етап пов'язаний із науково-аналітичним обґрунтуванням інноваційних потреб, зміст якого полягає у виявленні проблем аграрного виробництва, аналізі технологічного рівня підприємств, оцінці ресурсних обмежень, ринкових запитів, екологічних вимог і перспектив модернізації. На цьому етапі формується розуміння того, які напрями інноваційного оновлення потребують інвестиційної підтримки. Основними учасниками виступають науково-дослідні установи, заклади вищої освіти, аналітичні центри, підприємства аграрної сфери, галузеві асоціації та органи державного управління, а очікуваним результатом є визначення пріоритетних напрямів інвестиційно-інноваційного розвитку аграрної сфери.

Другий і третій етапи стосуються генерування інноваційних ідей та розроблення інвестиційно-інноваційного проєкту. На етапі генерування ідей створюються технологічні концепції, організаційні рішення, цифрові інструменти, біотехнологічні розробки, ресурсощадні технології та нові моделі ведення аграрного бізнесу. Проте інноваційна ідея ще не має завершеного прикладного характеру, а лише формує основу майбутнього інвестиційного проєкту. На наступному етапі ця ідея трансформується у конкретний проєкт із визначенням цілей, ресурсної потреби, джерел фінансування, строків реалізації, очікуваного економічного, технологічного, екологічного та соціального ефекту. Особливого значення набуває оцінка ризиків, окупності та відповідності проєкту стратегічним цілям підприємства або галузі.

Четвертий і п'ятий етапи характеризують перехід від проєктного обґрунтування до практичної підготовки впровадження інновацій. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку передбачає залучення фінансових ресурсів для реалізації інноваційних рішень. Джерелами можуть бути власні кошти підприємств, банківські кредити, лізинг, державні програми підтримки, гранти, міжнародна технічна допомога, венчурне фінансування, кошти партнерів і кооперативні механізми інвестування. Дослідна апробація та адаптація інновацій передбачає перевірку технологій, продуктів або управлінських рішень у виробничих умовах, що особливо важливо для аграрної сфери через залежність ефективності інновацій від ґрунтово-кліматичних умов, структури виробництва, кадрового забезпечення і технічної готовності підприємства.

Шостий і сьомий етапи відображають безпосереднє впровадження інновацій у виробничу діяльність та комерціалізацію інноваційного результату. Впровадження охоплює практичне застосування нових технологій, техніки, цифрових систем, організаційних моделей, методів управління, селекційних розробок, ресурсозберігаючих і екологічно орієнтованих рішень. На цьому етапі потенціал переходить із формального стану у фазу реального використання. Комерціалізація передбачає виведення на ринок нової або вдосконаленої продукції, послуг, технологій чи бізнес-моделей, а також маркетингове просування, сертифікацію, формування каналів збуту, розвиток бренду, пошук нових ринків і підвищення доданої вартості продукції.

Восьмий, дев'ятий і десятий етапи завершують цикл формування і використання потенціалу, але водночас створюють основу для його нового розвитку. Масштабування та поширення інновацій передбачає розширення сфери застосування інноваційного рішення в межах підприємства, групи підприємств, регіону або всієї аграрної сфери. Оцінка ефективності використання потенціалу передбачає аналіз результатів реалізації інвестиційно-інноваційних рішень за економічними, виробничими,

технологічними, екологічними та соціальними показниками. Завершальний етап – коригування стратегії та оновлення потенціалу – передбачає перегляд інвестиційно-інноваційної стратегії з урахуванням отриманих результатів, змін зовнішнього середовища, ринкової кон'юнктури, технологічних трендів, фінансових можливостей і ризиків.

Таким чином, подана характеристика дає змогу представити інвестиційно-інноваційний потенціал як циклічний процес, у межах якого наукове обґрунтування, інноваційна ідея, інвестиційний проєкт, фінансування, апробація, впровадження, комерціалізація, масштабування, оцінка ефективності та стратегічне коригування взаємопов'язані між собою. Такий підхід є важливим для управління, оскільки дозволяє визначити вузькі місця на кожному етапі й обґрунтувати інструменти підвищення результативності формування та використання потенціалу.

Важливим завданням є також визначення внутрішньої структури інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. На відміну від розглянутих вище загальної концептуальної моделі та факторної схеми, структура потенціалу має відобразити ті ключові ресурси, які забезпечують його формування і практичну реалізацію на рівні підприємства. Нами пропонується наступне бачення структури інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери (рис. 1.3).

Так, структура інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери включає п'ять взаємопов'язаних ресурсних блоків: кадровий, техніко-технологічний, фінансово-інвестиційний, маркетинговий і партнерський ресурси. Такий підхід дозволяє зосередити увагу не на надмірно широкому переліку елементів, а на тих компонентах, які безпосередньо забезпечують здатність підприємства формувати, фінансувати, впроваджувати та комерціалізувати інноваційні рішення.

Кадровий ресурс охоплює професійні, цифрові та інноваційні компетентності персоналу, здатність генерувати й впроваджувати нові управлінські рішення. Його включення до структури є обґрунтованим,

оскільки саме персонал забезпечує сприйняття інновацій, адаптацію технологій, управління змінами, використання цифрових інструментів і реалізацію інвестиційно-інноваційних проєктів. Для аграрних підприємств кадровий ресурс є особливо важливим через дефіцит фахівців інноваційного профілю, потребу у цифрових компетентностях і необхідність поєднання агрономічних, технічних, економічних та управлінських знань.

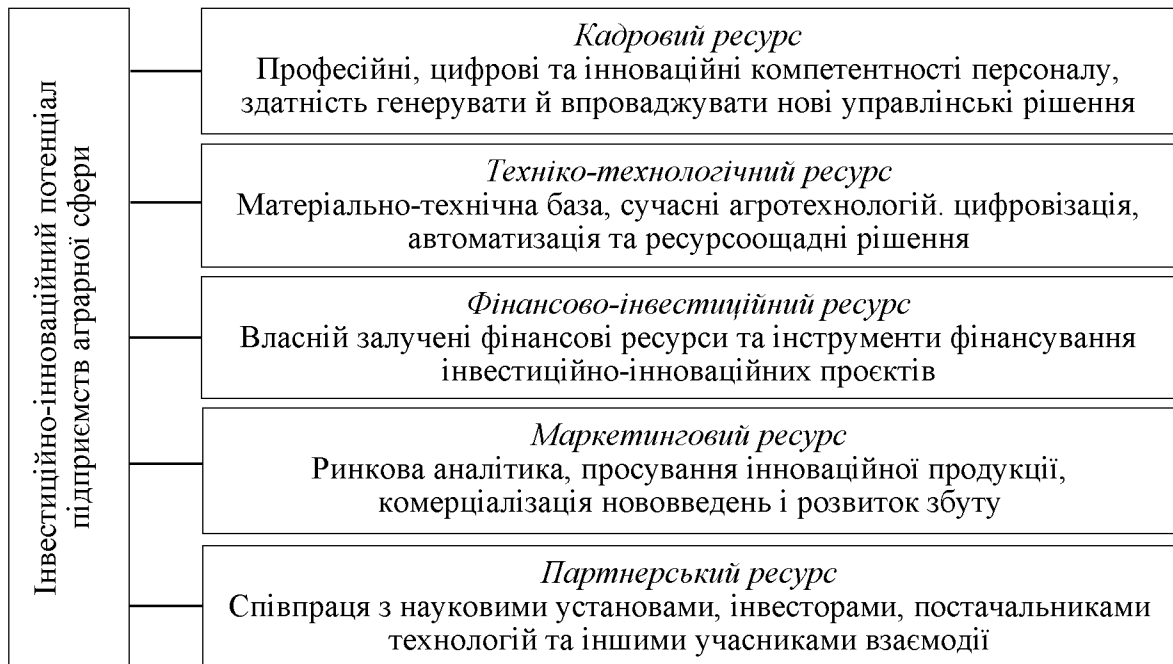


Рис. 1.3. Структура інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Джерело: систематизовано та узагальнено автором

Техніко-технологічний ресурс включає матеріально-технічну базу, сучасні агротехнології, цифровізацію, автоматизацію та ресурсоощадні рішення. Його роль полягає у створенні виробничої основи для реалізації інновацій. Саме через техніко-технологічний ресурс інвестиції набувають матеріального втілення у вигляді нової техніки, обладнання, технологічних ліній, цифрових платформ, систем моніторингу, автоматизованих рішень і технологій точного землеробства. Недостатній розвиток цього ресурсу обмежує можливості підприємства впроваджувати інновації навіть за наявності фінансових ресурсів.

Фінансово-інвестиційний ресурс відображає власні й залучені фінансові ресурси та інструменти фінансування інвестиційно-інноваційних проєктів. Він є базовою передумовою практичної реалізації інноваційних рішень, оскільки забезпечує фінансування досліджень, придбання техніки, модернізацію виробництва, цифровізацію, навчання персоналу, апробацію технологій, сертифікацію продукції та вихід на нові ринки. До цього ресурсу доцільно віднести власний капітал, прибуток, амортизаційні відрахування, кредити, лізинг, гранти, державну підтримку, партнерське фінансування, венчурні та кооперативні механізми.

Маркетинговий ресурс у структурі потенціалу пов'язаний із ринковою аналітикою, просуванням інноваційної продукції, комерціалізацією нововведень і розвитком збуту. Його значення полягає в тому, що інновація має економічний сенс лише тоді, коли вона знаходить ринкове застосування та створює додану вартість. Для аграрних підприємств маркетинговий ресурс забезпечує зв'язок між виробничими інноваціями та потребами споживачів, формування конкурентних переваг, розвиток бренду, вихід на нові ринки, підвищення експортного потенціалу та адаптацію продукції до вимог якості, безпечності й екологічності.

Партнерський ресурс охоплює співпрацю з науковими установами, інвесторами, постачальниками технологій та іншими учасниками взаємодії. Його включення до структури є принциповим, оскільки сучасний інноваційний розвиток дедалі частіше відбувається не всередині окремого підприємства, а в мережах взаємодії. Аграрне підприємство може не мати повного набору наукових, технологічних, фінансових або інформаційних можливостей, але завдяки партнерствам воно отримує доступ до знань, технологій, фінансування, консультацій, ринків і каналів поширення інновацій. Саме партнерський ресурс забезпечує трансфер технологій, участь у кластерах, коопераційних проєктах, дорадчих мережах і програмах підтримки.

Пропонована структура, на нашу думку, є обґрунтованою з позицій системного підходу, оскільки кожен її елемент виконує окрему функцію, але результат виникає лише внаслідок їх взаємодії. Кадровий ресурс забезпечує знання і здатність до змін; техніко-технологічний – матеріально-технологічну основу інновацій; фінансово-інвестиційний – ресурсне забезпечення проєктів; маркетинговий – ринкову реалізацію інноваційного результату; партнерський – доступ до зовнішніх знань, технологій, інвестицій і каналів взаємодії. Відсутність або слабкість будь-якого з цих ресурсів знижує загальну спроможність підприємства до інвестиційно-інноваційного розвитку.

Таким чином, сутність інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери полягає у здатності підприємства поєднувати інвестиційні ресурси й інноваційні можливості для забезпечення технологічного оновлення, підвищення ефективності виробництва, зростання конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Його особливості зумовлені специфікою аграрного виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю, високою капіталомісткістю технологічного оновлення, потребою у спеціалізованих знаннях, значенням державної підтримки та необхідністю адаптації інновацій до конкретних виробничих умов. Формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства є складним, багатофакторним і циклічним процесом, який включає ресурсне забезпечення, інвестиційне обґрунтування, інноваційну активність, апробацію, впровадження, комерціалізацію, оцінку результатів і подальше оновлення стратегії. Управління цим процесом має бути спрямоване на перетворення наявних і залучених ресурсів у вимірювані економічні, технологічні, інноваційні та стратегічні результати.

1.2. Концептуальні засади формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери та вплив ефективності його використання на сталий розвиток економіки

Формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери доцільно розглядати не як відокремлений процес накопичення фінансових ресурсів чи придбання окремих технологічних новацій, а як цілісну систему управлінських дій, спрямованих на поєднання інвестиційних можливостей, інноваційних потреб, ресурсного забезпечення, кадрових компетентностей, партнерської взаємодії та стратегічних цілей розвитку. У такому розумінні потенціал виступає не статичною характеристикою підприємства, а динамічною здатністю трансформувати ресурси у технологічне оновлення, підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентоспроможності та довгострокову стійкість.

Актуальність концептуального осмислення цього процесу зумовлена специфікою аграрної сфери, де інвестиційні й інноваційні рішення реалізуються під впливом сезонності, природно-кліматичних ризиків, коливань цін, залежності від якості земельних ресурсів, доступності фінансування, стану інфраструктури та вимог до безпечності продукції. Тому формування інвестиційно-інноваційного потенціалу має відбуватися з урахуванням не лише економічної доцільності, а й екологічної, соціальної та просторово-територіальної відповідальності аграрного виробництва.

«Сучасний стан функціонування інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів агробізнесу зумовлює необхідність та актуалізацію основних пріоритетів щодо відповідності концепції сталого розвитку. Це стосується особливо напрямів гармонізації виробничо-комерційної мети у стратегічному управлінні щодо створення оперативних і перспективних завдань формування інвестиційної привабливості, до яких також слід віднести необхідні процеси щодо пом'якшення автономії локальних та національних чинників, обґрунтованість ранжування інноваційних

стратегічних цілей за умов обмеженого обсягу необхідних ресурсів. Концепція сталого розвитку надає можливості реалізовувати лише за умов керованості й ефективності інноваційного розвитку. При чому останнє має відбуватись на засадах активного інвестиційного передбачення, а не тільки реактивної пристосованості» [45]. Дане положення акцентує увагу на тому, що управління потенціалом має бути не реактивним, а випереджальним і стратегічно зорієнтованим.

З позицій сталого розвитку інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств аграрної сфери повинен забезпечувати не тільки економічний ефект, а й екологічну збалансованість виробництва. Відповідно до цього, «забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств потребує не тільки модернізації технічної та виробничої бази, але й адаптації виробничих процесів до вимог екологічної безпеки, зміни клімату та збереження біорізноманіття, що вимагає інтеграції інвестиційних стратегій з екологічною політикою на національному рівні, а також розвитку фінансових інструментів для підтримки «зелених» технологій та інновацій в агробізнесі» [202]. Отже, інвестиції у розвиток підприємств аграрної сфери мають бути пов'язані з екологічно орієнтованими інноваціями та ресурсозбереженням.

Водночас використання потенціалу безпосередньо пов'язане з конкурентоспроможністю підприємств. Інновації створюють умови для підвищення продуктивності, якості продукції, технологічної гнучкості та адаптивності, а інвестиції забезпечують фінансову й матеріальну основу таких змін. Саме тому «реалізація інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств є фактором їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку як на національному, так і на міжнародному рівнях» [128]. Таким чином, формування і використання потенціалу має подвійне значення: воно забезпечує внутрішній розвиток підприємства та створює передумови для зміцнення позицій аграрної сфери у національній економіці.

Концептуальні засади формування інвестиційно-інноваційного потенціалу мають спиратися на систему принципів, які визначають логіку

управлінських рішень, послідовність використання ресурсів і напрями очікуваних результатів (табл. 1.2). Так, базовими засадами визначено системність, комплексність, цілеспрямованість, адаптивність, безперервність розвитку, інноваційну орієнтованість, інвестиційну забезпеченість, ресурсоефективність, екологічну збалансованість, ризик-орієнтованість, партнерську взаємодію та цифровізацію. Системність передбачає розгляд потенціалу як цілісної сукупності взаємопов'язаних ресурсів, можливостей, компетентностей, управлінських рішень і результатів. Комплексність доповнює цю логіку, оскільки вимагає урахування економічних, технологічних, соціальних, екологічних, інституційних і ринкових аспектів розвитку підприємства.

Цілеспрямованість забезпечує підпорядкування процесу формування потенціалу стратегічним цілям підприємства, а не випадковому накопиченню ресурсів. Адаптивність відображає здатність підприємства змінювати напрями інвестиційно-інноваційного розвитку залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Безперервність розвитку свідчить про те, що потенціал не є разово сформованим ресурсом, а потребує постійного оновлення техніки, технологій, цифрових інструментів, професійних компетентностей і управлінських підходів.

Інноваційна орієнтованість та інвестиційна забезпеченість є взаємопов'язаними принципами: перша визначає змістовий напрям розвитку, друга – ресурсну можливість його реалізації. Ресурсоефективність і екологічна збалансованість забезпечують узгодження економічного результату з раціональним використанням земельних, енергетичних, водних, матеріальних та інформаційних ресурсів. Ризик-орієнтованість дозволяє враховувати виробничі, фінансові, ринкові, кліматичні й технологічні ризики, а партнерська взаємодія та цифровізація розширюють доступ підприємства до знань, технологій, фінансування, аналітики даних і сучасних інструментів управління.

Таблиця 1.2

Принципи та концептуальні засади формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Принцип	Змістова характеристика	Прояв у діяльності підприємств аграрної сфери	Управлінське значення
1	2	3	4
Системність	Передбачає розгляд інвестиційно-інноваційного потенціалу як цілісної системи взаємопов'язаних ресурсів, можливостей, компетентностей, управлінських рішень і результатів	Поєднання фінансових, кадрових, техніко-технологічних, інформаційних, маркетингових і партнерських ресурсів у єдиній логіці розвитку підприємства.	Дає змогу уникнути фрагментарності управління та забезпечити узгодженість інвестиційних і інноваційних рішень
Комплексність	Означає необхідність урахування економічних, технологічних, соціальних, екологічних, інституційних і ринкових аспектів формування потенціалу	Інноваційне оновлення виробництва поєднується з фінансовим забезпеченням, розвитком персоналу, модернізацією техніки, зміною технологій і виходом на нові ринки	Забезпечує збалансований розвиток підприємства та зменшує ризик однобічного використання ресурсів
Цілеспрямованість	Формування потенціалу має бути підпорядковане стратегічним цілям підприємства, а не здійснюватися як випадкове накопичення ресурсів	Інвестиції спрямовуються на ті інноваційні напрями, які забезпечують зростання продуктивності, ефективності, конкурентоспроможності та стійкості	Дозволяє пов'язати ресурсне забезпечення з очікуваними економічними, інноваційними та стратегічними результатами
Адаптивність	Відображає здатність підприємства змінювати напрями інвестиційно-інноваційного розвитку відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища	Коригування виробничих, технологічних та інвестиційних рішень з урахуванням кліматичних ризиків, ринкової кон'юнктури, цінових коливань і змін попиту	Підвищує гнучкість управління та здатність підприємства реагувати на нестабільність аграрного ринку
Безперервність розвитку	Інвестиційно-інноваційний потенціал не є разово сформованим ресурсом, а потребує постійного оновлення, накопичення і використання	Постійне оновлення техніки, технологій, цифрових інструментів, професійних компетентностей персоналу та управлінських підходів	Забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і запобігає технологічному відставанню підприємства

Продовж. табл. 1.2

1	2	3	4
Інноваційна орієнтованість	Передбачає спрямування інвестиційних ресурсів на створення, залучення, адаптацію та комерціалізацію нововведень	Впровадження точного землеробства, цифрового моніторингу, ресурсозберігаючих технологій, біотехнологій, нових сортів, управлінських і маркетингових інновацій	Сприяє перетворенню інвестицій на джерело технологічного оновлення та підвищення ефективності виробництва
Інвестиційна забезпеченість	Означає наявність достатньої фінансової бази та дієвих механізмів залучення ресурсів для реалізації інноваційних рішень	Використання власних коштів, кредитів, лізингу, грантів, державних програм, міжнародної технічної допомоги, партнерського фінансування	Дозволяє перетворити інноваційні ідеї на реальні проекти, придатні до практичного впровадження
Ресурсоефективність	Передбачає орієнтацію на раціональне використання матеріальних, фінансових, трудових, земельних, енергетичних та інформаційних ресурсів	Зменшення витрат, підвищення урожайності, оптимізація використання добрив, пального, енергії, техніки, водних і земельних ресурсів	Формує економічну основу для підвищення прибутковості та сталості аграрного виробництва
Екологічна збалансованість	Означає врахування екологічних обмежень і необхідність зменшення негативного впливу виробництва на довкілля	Впровадження ґрунтозахисних технологій, екологічно безпечних засобів виробництва, органічних практик, енергоощадних рішень	Забезпечує узгодження інноваційного розвитку підприємства з вимогами сталого розвитку
Ризик-орієнтованість	Передбачає врахування виробничих, фінансових, ринкових, кліматичних, технологічних та інституційних ризиків при формуванні потенціалу	Оцінка окупності інноваційних проектів, страхування ризиків, диверсифікація виробництва, вибір адаптивних технологій	Підвищує обґрунтованість управлінських рішень і знижує ймовірність неефективного використання інвестицій
Партнерська взаємодія	Формування потенціалу передбачає залучення не лише внутрішніх ресурсів підприємства, а й можливостей зовнішніх учасників інноваційної екосистеми	Співпраця з науковими установами, закладами освіти, дорадчими службами, постачальниками технологій, інвесторами, банками, кооперативами	Розширює доступ підприємства до знань, технологій, фінансування, ринків і компетентностей
Цифровізація	Відображає необхідність використання цифрових технологій як інструменту управління, контролю, аналізу та підвищення ефективності виробництва	Застосування GPS-моніторингу, аграрних платформ, дронів, систем точного землеробства, цифрового обліку, аналітики даних	Підвищує прозорість управління, якість рішень, швидкість реагування та результативність використання потенціалу

Джерело: систематизовано та узагальнено автором

Систематизація принципів створює підстави для побудови концептуальної моделі формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери (рис. 1.4).

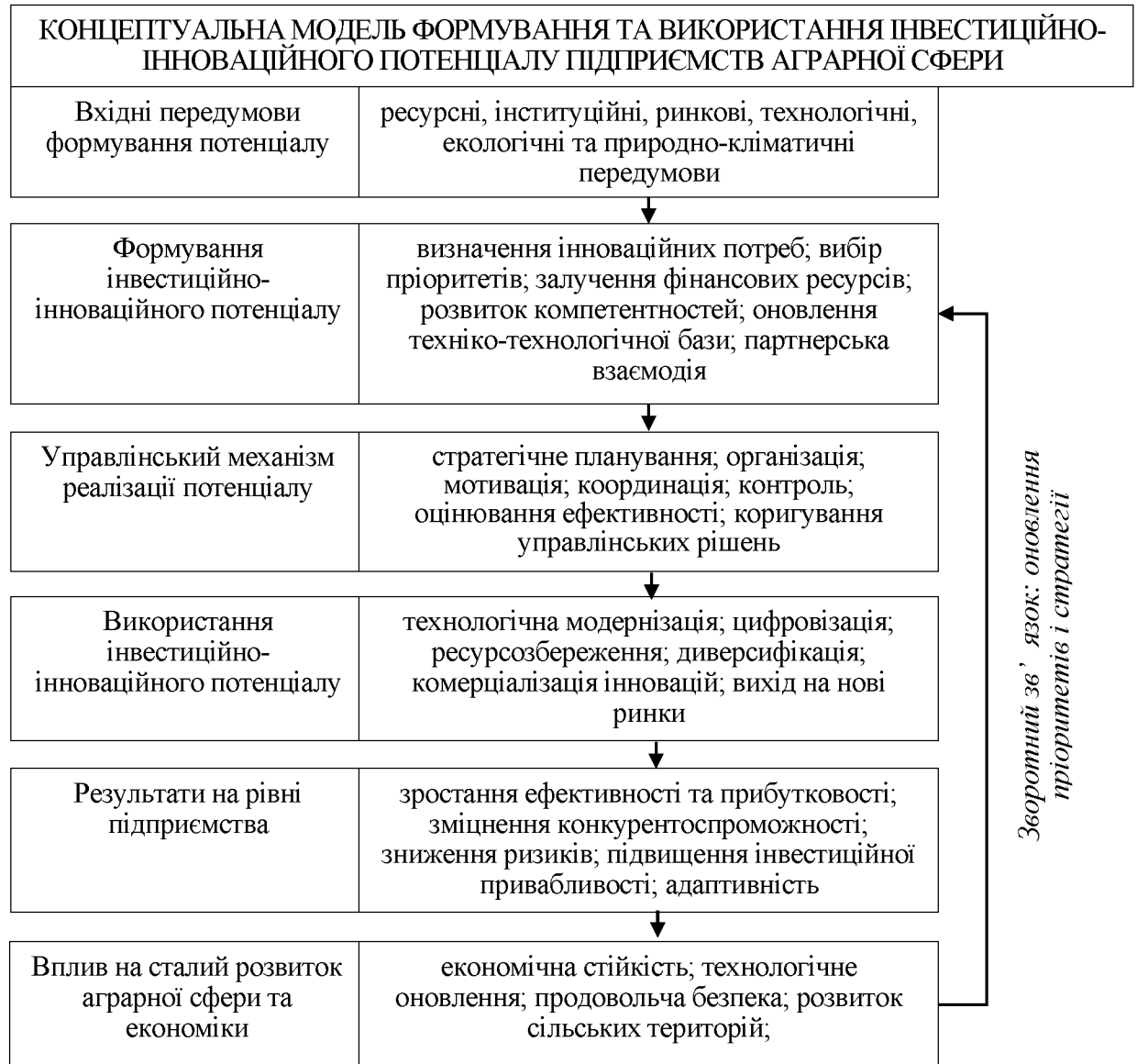


Рис. 1.4. Концептуальна модель формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Джерело: сформовано автором

Якщо табл. 1.2 характеризує нормативно-методологічні орієнтири, то рис. 1.4 розкриває послідовність управлінського процесу: від вхідних передумов до формування потенціалу, механізму його реалізації,

практичного використання, результатів на рівні підприємства та впливу на сталий розвиток аграрної сфери й економіки.

Вхідними передумовами у моделі виступають ресурсні, інституційні, ринкові, технологічні, екологічні та природно-кліматичні умови. Врахування їх є важливим, оскільки підприємства аграрної сфери не можуть ефективно реалізувати інвестиційно-інноваційні рішення поза контекстом доступності фінансових ресурсів, стану ринку, рівня технологічного розвитку, якості державної підтримки, екологічних обмежень і кліматичних ризиків. Саме ці передумови визначають реалістичність цілей, доцільність інвестицій та можливості впровадження інновацій.

Безпосереднє формування потенціалу охоплює визначення інноваційних потреб, вибір пріоритетів, залучення фінансових ресурсів, розвиток компетентностей, оновлення техніко-технологічної бази та партнерську взаємодію. Важливо, що формування потенціалу починається не з пошуку джерел фінансування, а з ідентифікації інноваційних потреб підприємства. Лише після цього можуть обґрунтовуватися інвестиційні рішення, добиратися технології, визначатися кадрові потреби й формуватися партнерські зв'язки.

Центральним елементом моделі є управлінський механізм реалізації потенціалу, який включає стратегічне планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль, оцінювання ефективності та коригування управлінських рішень. Його призначення полягає у перетворенні потенційних можливостей на конкретні результати. Без такого механізму інвестиційно-інноваційний потенціал може залишатися сукупністю нереалізованих ресурсів, проєктних намірів або окремих технологічних ініціатив.

Практичне використання потенціалу в моделі пов'язане з технологічною модернізацією, цифровізацією, ресурсозбереженням, диверсифікацією, комерціалізацією інновацій і виходом на нові ринки. Саме на цьому етапі інвестиційно-інноваційний потенціал переходить із

латентного стану у фазу реального впливу на господарську діяльність. Результатами на рівні підприємства є зростання ефективності та прибутковості, зміцнення конкурентоспроможності, зниження ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та адаптивності. Наявність зворотного зв'язку означає, що отримані результати мають використовуватися для оновлення пріоритетів і стратегії.

Подальший розвиток цієї логіки відображено на рис. 1.5, де представлено концептуальні засади впливу використання інвестиційно-інноваційного потенціалу на сталий розвиток економіки України, які акцентують увагу на ієрархічних рівнях його впливу – стратегічному, тактичному, операційному та функціональному. Такий підхід дає змогу показати, що ефективне використання потенціалу має не лише виробничий, а й структурний, ринковий, соціальний та екологічний ефект.

На стратегічному рівні використання потенціалу забезпечує підвищення конкурентоспроможності аграрної сфери, зміцнення економічної стійкості підприємств і технологічну модернізацію виробництва. На тактичному рівні важливими є узгодження інвестиційних та інноваційних рішень, зниження ризиків і структурних дисбалансів, активізація структурної трансформації. Операційний рівень охоплює зростання продуктивності та ефективності, підвищення якості й безпечності продукції, диверсифікацію видів діяльності і доходів. Функціональний рівень пов'язаний із розвитком цифрової та інформаційної взаємодії, поширенням ресурсощадних та екологічних практик, зміцненням фінансової та інвестиційної спроможності.

Узагальненими наслідками є продовольча безпека, розвиток сільських територій, розширення ринків і експорту, екологічна та соціальна стійкість, що дозволяє трактувати використання інвестиційно-інноваційного потенціалу як інструмент не лише корпоративного розвитку окремого підприємства, а й ширшої трансформації аграрної сфери. Саме через такі ефекти потенціал набуває значення чинника сталого розвитку економіки України.



Рис. 1.5. Концептуальні засади впливу використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери на сталий розвиток економіки України

Джерело: удосконалено автором на основі [141]

Для деталізації цього переходу доцільно звернутися до рис. 1.6, у якому подано механізм трансформації результатів використання інвестиційно-інноваційного потенціалу у макроекономічні ефекти сталого розвитку. Його логіка ґрунтується на послідовному переході від рівня підприємства до галузевого, регіонального та національного рівнів. На рівні підприємства результатами є технологічне оновлення виробництва, підвищення продуктивності праці, зростання прибутковості, зниження витрат,

підвищення якості продукції та диверсифікація діяльності, що формує стійкі конкурентні переваги й інвестиційну привабливість.



Рис. 1.6. Механізм трансформації результатів використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери у макроекономічні ефекти сталого розвитку

Джерело: сформовано автором

На галузевому рівні сукупність результатів окремих підприємств забезпечує зростання технологічного рівня аграрного виробництва, поширення сучасних агротехнологій, розвиток ринкової інфраструктури та посилення кооперації. На регіональному рівні ці зміни проявляються у створенні робочих місць, розвитку локального підприємництва, модернізації виробничої та логістичної інфраструктури, формуванні аграрних кластерів.

На національному рівні вони трансформуються у зміцнення продовольчої безпеки, зростання експортного потенціалу, збільшення доданої вартості, посилення економічної стійкості та поширення екологічних практик.

Змістовну конкретизацію впливу ефективного використання інвестиційно-інноваційного потенціалу на складові сталого розвитку подано у табл. 1.3. Так, нами виокремлено економічну, інноваційно-технологічну, соціальну, екологічну, продовольчу, ринкову та експортну, територіальну й інституційну складові. Такий підхід дозволяє перейти від загального твердження про позитивний вплив потенціалу до чіткої характеристики напрямів, форм прояву та очікуваних ефектів для аграрної сфери й економіки.

Економічна складова пов'язана з підвищенням продуктивності, прибутковості, ефективності використання ресурсів, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності. Інноваційно-технологічна складова відображає впровадження нових технологій, цифрових рішень, автоматизації, ресурсощадних практик і сучасних управлінських інструментів. Соціальна складова охоплює розвиток людського потенціалу, підвищення якості зайнятості, формування нових компетентностей і збереження трудового потенціалу сільських територій. Екологічна складова орієнтує підприємства на зменшення екологічного навантаження, раціональне використання природних ресурсів і адаптацію до кліматичних викликів.

Продовольча складова сталого розвитку характеризує здатність аграрної сфери забезпечувати стабільність, якість і безпечність виробництва продукції. Ринкова та експортна складова пов'язана з комерціалізацією інноваційної продукції, розвитком бренду, сертифікацією, виходом на нові канали збуту та участю у міжнародних ланцюгах постачання. Територіальна складова відображає вплив потенціалу на розвиток сільських територій через кооперацію, аграрні кластери, локальні виробничі системи та інфраструктуру. Інституційна складова підкреслює значення взаємодії між підприємствами, державою, наукою, фінансовими установами, інвесторами та іншими учасниками інноваційної екосистеми.

Таблиця 1.3

Вплив ефективного використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери на складові сталого розвитку

Складова сталого розвитку	Напрями впливу інвестиційно-інноваційного потенціалу	Прояв на рівні підприємств аграрної сфери	Очікуваний ефект для аграрної сфери та економіки
1	2	3	4
Економічна	Підвищення продуктивності, прибутковості, ефективності використання ресурсів, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності	Модернізація виробництва, скорочення витрат, зростання обсягів виробництва, покращення фінансових результатів, оновлення основних засобів	Зміцнення економічної стійкості аграрного сектору, зростання доданої вартості, підвищення ролі аграрної сфери у розвитку національної економіки
Інноваційно-технологічна	Впровадження нових технологій, цифрових рішень, автоматизації, ресурсоощадних практик і сучасних управлінських інструментів	Використання точного землеробства, цифрового моніторингу, нової техніки, автоматизованих систем управління, інноваційних агротехнологій	Прискорення технологічного оновлення аграрної сфери, підвищення її інноваційної спроможності та адаптації до сучасних технологічних змін
Соціальна	Розвиток людського потенціалу, підвищення якості зайнятості, формування нових компетентностей, збереження трудового потенціалу сільських територій	Підвищення кваліфікації персоналу, створення нових робочих місць, поліпшення умов праці, залучення молоді до інноваційної аграрної діяльності	Зміцнення соціальної стійкості сільських територій, підвищення якості життя сільського населення, зменшення трудової міграції
Екологічна	Зменшення екологічного навантаження, раціональне використання природних ресурсів, впровадження екологічно орієнтованих технологій	Застосування ґрунтозахисних технологій, зниження енерго- та ресурсомісткості виробництва, оптимізація використання добрив і засобів захисту рослин	Підвищення екологічної стійкості аграрного виробництва, збереження природно-ресурсного потенціалу, адаптація до кліматичних викликів
Продовольча	Підвищення обсягів, якості, безпечності та стабільності виробництва аграрної продукції	Зростання урожайності, покращення якості продукції, впровадження систем контролю безпечності, диверсифікація виробництва	Посилення продовольчої безпеки держави, стабілізація внутрішнього ринку, забезпечення населення якісною аграрною продукцією

Продовж. табл. 1.3

1	2	3	4
Ринкова та експортна	Розширення ринків збуту, комерціалізація інноваційної продукції, підвищення експортного потенціалу	Розвиток бренду, сертифікація продукції, вихід на нові канали збуту, участь у міжнародних ланцюгах постачання	Зміцнення позицій української аграрної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зростання валютних надходжень
Територіальна	Активізація розвитку сільських територій через модернізацію аграрного виробництва, розвиток інфраструктури та підприємницької активності	Розвиток кооперації, аграрних кластерів, локальних виробничих систем, сервісної та логістичної інфраструктури	Збалансований розвиток регіонів, підвищення економічної активності сільських територій, зменшення просторових диспропорцій
Інституційна	Посилення взаємодії між підприємствами, державою, наукою, фінансовими установами, інвесторами та іншими учасниками інноваційної екосистеми	Участь у програмах підтримки, партнерських проєктах, дорадчих мережах, інноваційних кластерах, спільних інвестиційних ініціативах	Формування сприятливого середовища для інвестиційно-інноваційного розвитку, підвищення узгодженості дій учасників аграрної сфери

Джерело: систематизовано та узагальнено автором

Таким чином, концептуальні засади формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери ґрунтуються на поєднанні принципів системності, комплексності, стратегічної цілеспрямованості, адаптивності, інвестиційної забезпеченості, інноваційної орієнтованості, ресурсоефективності, екологічної збалансованості, ризик-орієнтованості, партнерської взаємодії та цифровізації. Їх практичне значення полягає у створенні цілісної управлінської основи для перетворення ресурсів та інноваційних можливостей на конкретні економічні, технологічні, соціальні, екологічні й стратегічні результати.

Ефективне використання інвестиційно-інноваційного потенціалу не обмежується локальними результатами діяльності окремих підприємств. Через накопичення, поширення і масштабування ефектів воно формує передумови технологічної модернізації аграрної сфери, підвищення конкурентоспроможності економіки, зміцнення продовольчої безпеки, розвитку сільських територій, розширення експортних можливостей та забезпечення екологічної і соціальної стійкості. Саме тому управління формуванням і використанням такого потенціалу має розглядатися як один із ключових напрямів сталого розвитку аграрної сфери та економіки України в цілому.

1.3. Теоретико-методичні підходи до формування системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери

Як уже встановлено нами раніше, інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства дедалі частіше розглядається не лише як сукупність ресурсів, а як інтегральна управлінська категорія, що визначає здатність суб'єкта господарювання формувати траєкторію розвитку в умовах конкуренції, нестабільності ринків і технологічних змін. У цьому контексті слушною є

теза, що «інноваційно-інвестиційний потенціал тісно відображає об'єктивно-існуючу можливість соціально-економічного розвитку...» [131], адже саме він задає межі та темпи оновлення, модернізації й адаптації підприємства до зовнішніх викликів.

Для підприємств аграрної сфери проблематика управління інвестиційно-інноваційним потенціалом набуває особливої ваги з огляду на сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, підвищену ризиковість, потребу в узгодженні виробничих, технологічних, фінансових, екологічних і ринкових рішень. Узагальнюючи досліджені нами наукові підходи, варто відзначити, що «інвестиційно-інноваційний потенціал є важливою складовою потенціалу підприємства та забезпечує в практичному аспекті можливість розширеного відтворення, підвищення конкурентоспроможності, економічної безпеки бізнес-суб'єктів» [143]. У свою чергу, для підприємств аграрної сфери особливо релевантним є розуміння, за яким «інвестиційно-інноваційний потенціал суб'єктів агробізнесу – складова економічного потенціалу, реальна чи потенційна спроможність суб'єкта господарювання використовувати інновації у своїй виробничій та управлінській системах через залучення інструментів інвестиційного забезпечення для моделювання комплексної концепції стратегічного управління підприємством, що складається з окремих елементів, базується на певних принципах та методах» [206].

Змістовне наповнення цього потенціалу визначається не фактом здійснення інвестицій як таких, а їх якісною спрямованістю на зміни та оновлення. Саме тому принциповим є твердження, що «для розвитку інноваційної діяльності інвестиції повинні володіти інноваційною спрямованістю, тобто вони мають використовуватись на розроблення та впровадження різних видів інновацій» [122]. Водночас практична реалізація таких ініціатив потребує відповідного середовища, інституційної підтримки та організаційної готовності підприємств до змін. Відповідно до цього, «щоб активізувати інноваційну та інвестиційну діяльність підприємств і тим самим

зберегти та підвищити їх інноваційно-інвестиційний потенціал необхідно взяти комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримку інноваційної діяльності та підвищення інноваційного потенціалу українських підприємств» [128]. Отже, управління інвестиційно-інноваційним потенціалом доцільно розглядати як узгоджену систему рішень, що включає політику розвитку, набір інструментів її реалізації, процедури оцінювання та механізми коригування.

Управлінський зміст інвестиційно-інноваційного потенціалу полягає в тому, що він не може бути реалізований лише через наявність ресурсів, окремих інноваційних ідей або інвестиційних можливостей. Його практична результативність залежить від здатності підприємства сформувати цілісну систему управлінських дій, у межах якої визначаються стратегічні орієнтири розвитку, обираються пріоритети інвестування, оцінюються ресурсні обмеження, забезпечується відбір інноваційних рішень, координується їх упровадження та здійснюється контроль досягнутих результатів. Саме тому інвестиційно-інноваційний потенціал доцільно розглядати не лише як економічну категорію, а як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу.

З позицій управління формування потенціалу передбачає не механічне накопичення фінансових, кадрових, техніко-технологічних чи інформаційних ресурсів, а їх узгодження з потребами інноваційного розвитку підприємства. Тобто, управлінська система має забезпечити перехід від виявлення інноваційних потреб до вибору джерел інвестиційного забезпечення, від оцінювання можливостей підприємства до формування інвестиційно-інноваційних проєктів, від окремих управлінських рішень до стабільного механізму їх реалізації. У такій логіці управління потенціалом охоплює одночасно стратегічний, тактичний і оперативний виміри, оскільки довгострокові цілі розвитку мають бути підкріплені конкретними програмами, ресурсами, виконавцями, строками та критеріями результативності.

Особливого значення для підприємств аграрної сфери набуває здатність системи управління враховувати нестабільність зовнішнього середовища. Сезонність виробництва, природно-кліматичні ризики, коливання цін на ресурси й продукцію, зміни ринкової кон'юнктури, обмежений доступ до фінансових ресурсів і потреба в технологічному оновленні зумовлюють необхідність поєднання планування з адаптивністю, а інвестиційної активності – з ризик-орієнтованим підходом. Тому управління інвестиційно-інноваційним потенціалом має передбачати не тільки розроблення стратегічних рішень, а й постійний моніторинг умов їх реалізації, оцінювання відхилень, своєчасне коригування дій і перегляд пріоритетів розвитку.

Водночас система управління інвестиційно-інноваційним потенціалом повинна забезпечувати взаємозв'язок між формуванням, використанням, оцінюванням та оновленням потенціалу. Формування потенціалу створює ресурсну й організаційну основу для розвитку; використання забезпечує практичне впровадження інноваційних рішень; оцінювання дає змогу визначити результативність інвестиційно-інноваційних заходів; оновлення спрямоване на адаптацію підприємства до нових технологічних, економічних і ринкових умов. Така послідовність перетворює управління потенціалом на безперервний цикл, у якому результати попередніх управлінських рішень стають підставою для формування нових цілей, інструментів і напрямів розвитку.

Отже, теоретико-методичне обґрунтування системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом має спиратися на поєднання різних підходів, кожен із яких розкриває окремий аспект управлінського процесу. Системний підхід дає змогу розглядати потенціал як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів; процесний – як послідовність управлінських дій; функціональний – як реалізацію функцій планування, організації, мотивації, координації, контролю й регулювання; стратегічний – як підпорядкування інвестиційно-інноваційних рішень довгостроковим цілям

розвитку; ресурсний, компетентнісний, адаптивний, ризик-орієнтований, проєктний та інноваційно-орієнтований підходи конкретизують інструменти формування і використання потенціалу з урахуванням специфіки аграрної сфери.

Формування такої системи потребує поєднання теоретичного обґрунтування та методичного інструментарію. Теоретичний рівень визначає зміст управління, його принципи, суб'єкти, об'єкти, цілі та логіку взаємодії між елементами. Методичний рівень конкретизує, за допомогою яких підходів, методів, показників, процедур і управлінських інструментів підприємство здатне формувати, використовувати, оцінювати й оновлювати свій інвестиційно-інноваційний потенціал. У цьому зв'язку слушною є позиція, що «управління стратегічним потенціалом актуалізує комплексний підхід, що ґрунтується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, адаптації до змін, інвестуванні в розвиток персоналу й інновацій, чіткій взаємоузгодженості стратегічних цілей на усіх рівнях агроформування» [30]. Наведене положення акцентує увагу на тому, що управління потенціалом не може бути обмежене окремим рішенням щодо фінансування чи впровадження технології, оскільки воно охоплює взаємодію стратегічних, ресурсних, кадрових, інноваційних і організаційних складових.

Узагальнення теоретико-методичних підходів до формування системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери подано в табл. 1.4. Її зміст дозволяє розкрити наукову основу побудови такої системи через поєднання системного, процесного, функціонального, стратегічного, ресурсного, компетентнісного, адаптивного, ризик-орієнтованого, проєктного та інноваційно-орієнтованого підходів. Кожен із них не є самодостатнім у відриві від інших, проте в сукупності вони формують методологічний каркас управління, здатний враховувати специфіку аграрного виробництва та потребу підприємств у довгостроковому розвитку.

Таблиця 1.4

Характеристика теоретико-методичних підходів до формування системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери

Теоретико-методичний підхід	Сутність підходу	Значення для формування системи управління	Особливості застосування в аграрній сфері
1	2	3	4
Системний	Передбачає розгляд управління інвестиційно-інноваційним потенціалом як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів, ресурсів, процесів, функцій і результатів	Забезпечує узгодження цілей, ресурсного забезпечення, управлінських дій, інвестиційних рішень та інноваційних результатів у межах єдиної системи	Дає змогу враховувати взаємозалежність виробничих, фінансових, кадрових, технологічних, екологічних і ринкових чинників розвитку аграрного підприємства
Процесний	Акцентує увагу на послідовності управлінських дій, що забезпечують формування, реалізацію, оцінювання та коригування потенціалу	Дозволяє структурувати управління через етапи планування, організації, мотивації, контролю, оцінювання та регулювання	Особливо важливий для аграрних підприємств через сезонність виробництва, циклічність інвестиційних процесів і необхідність своєчасного впровадження інновацій
Функціональний	Розкриває управління через сукупність функцій, спрямованих на досягнення цілей інвестиційно-інноваційного розвитку	Сприяє чіткому розподілу управлінських завдань між плануванням, організацією, координацією, мотивацією, контролем і аналізом	Дає змогу пов'язати управлінські функції з виробничими, фінансовими, маркетинговими, інноваційними та кадровими процесами підприємства
Стратегічний	Орієнтує систему управління на довгострокові цілі розвитку, формування конкурентних переваг і забезпечення стійкості підприємства	Забезпечує підпорядкування інвестиційних та інноваційних рішень стратегічним пріоритетам підприємства	Потребує врахування довгострокових тенденцій розвитку аграрного ринку, технологічних змін, кліматичних ризиків і можливостей диверсифікації
Ресурсний	Виходить із необхідності формування, мобілізації та ефективного використання фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних і земельних ресурсів	Формує основу для визначення ресурсних обмежень, резервів розвитку та напрямів інвестиційного забезпечення інновацій	Дає змогу оцінити достатність ресурсів для модернізації виробництва, впровадження цифрових технологій і підвищення ефективності аграрного виробництва

Продовж. табл. 1.4

1	2	3	4
Компетентнісний	Зосереджується на ролі знань, професійних, цифрових, управлінських та інноваційних компетентностей персоналу	Підвищує здатність підприємства генерувати, адаптувати і впроваджувати інноваційні рішення	Особливо важливий за умов дефіциту кваліфікованих кадрів, потреби в цифрових навичках та поширення нових агротехнологій
Адаптивний	Передбачає здатність системи управління змінювати цілі, інструменти та пріоритети відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища	Дає змогу своєчасно коригувати інвестиційно-інноваційні рішення, програми розвитку та механізми використання потенціалу	Враховує нестабільність ринкової кон'юнктури, природно-кліматичні ризики, безпекові виклики, зміну цін і попиту на аграрну продукцію
Ризик-орієнтований	Базується на ідентифікації, оцінюванні та врахуванні ризиків при формуванні й реалізації управлінських рішень	Підвищує обґрунтованість вибору інвестиційно-інноваційних проєктів і знижує ймовірність неефективного використання ресурсів	Охоплює виробничі, фінансові, технологічні, кліматичні, ринкові, інституційні та логістичні ризики аграрного виробництва
Проєктний	Розглядає реалізацію потенціалу через конкретні інвестиційно-інноваційні проєкти, програми і портфелі розвитку	Дозволяє поєднати цілі, ресурси, строки, відповідальних виконавців, очікувані результати та критерії ефективності	Застосовується для технічного переоснащення, цифровізації, впровадження нових технологій, розвитку переробки, логістики та збуту
Інноваційно-орієнтований	Спрямовує систему управління на створення, залучення, адаптацію, впровадження та комерціалізацію інновацій	Забезпечує перетворення інвестиційних ресурсів на технологічне оновлення, нові продукти, процеси, бізнес-моделі та конкурентні переваги	Підсилює здатність підприємств до цифровізації, ресурсозбереження, екологізації виробництва та виходу на нові ринки

Джерело: узагальнено та систематизовано автором

Системний підхід є базовим, оскільки дає змогу розглядати управління інвестиційно-інноваційним потенціалом як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, ресурсів, процесів, функцій і результатів. Процесний підхід конкретизує управління як послідовність взаємопов'язаних дій, що охоплюють формування, реалізацію, оцінювання та коригування потенціалу. Функціональний підхід розкриває систему управління через сукупність управлінських функцій: планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль, аналіз, оцінювання і регулювання. Стратегічний підхід орієнтує управління на довгострокові цілі розвитку, формування конкурентних переваг, підвищення стійкості та адаптивності підприємства.

Ресурсний підхід акцентує увагу на формуванні, мобілізації та ефективному використанні фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних і земельних ресурсів. Компетентнісний підхід доповнює його, фокусуючись на знаннях, професійних, цифрових, управлінських та інноваційних компетентностях персоналу. Адаптивний і ризик-орієнтований підходи відображають необхідність управління в умовах невизначеності, коли зміни ринкової кон'юнктури, цін, безпекових умов, кліматичних ризиків і попиту на аграрну продукцію можуть істотно впливати на ефективність інвестиційно-інноваційних рішень. Проєктний підхід дозволяє перевести потенціал із загальної характеристики підприємства в площину конкретних інвестиційно-інноваційних проєктів, програм і портфелів розвитку, а інноваційно-орієнтований підхід спрямовує систему управління на створення, залучення, адаптацію, впровадження та комерціалізацію нововведень.

Подальша конкретизація зазначених підходів потребує формування інтегрованого методичного бачення управління інвестиційно-інноваційним потенціалом. Таке бачення подано на рис. 1.7, де управління розкрито через послідовне поєднання орієнтирів, принципів, рівнів, функціональних стратегій, методичного інструментарію та очікуваних результатів.



Рис. 1.7. Інтегрований методичний підхід до управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери

Джерело: удосконалено автором на основі [45]

Першим блоком інтегрованого методичного підходу є орієнтири управління, які визначають, заради яких результатів підприємство формує й використовує інвестиційно-інноваційний потенціал. До таких орієнтирів належать підвищення ефективності використання ресурсів, технологічне оновлення виробництва, зміцнення інвестиційної привабливості, забезпечення інноваційної активності та адаптація до ринкових і безпекових викликів. Другий блок охоплює принципи управління: системність, комплексність, цілеспрямованість, адаптивність, збалансованість економічних, технологічних і соціальних цілей, ризик-орієнтованість, безперервність розвитку та зворотний зв'язок.

Третім блоком виступають рівні управління. Стратегічний рівень пов'язаний із формуванням довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, тактичний забезпечує узгодження програм, ресурсів і проєктів, а оперативний відповідає за реалізацію управлінських рішень у виробничій практиці. Четвертий блок становлять функціональні стратегії: інвестиційна, інноваційна, фінансова, виробничо-технологічна, маркетингова, логістична, а також стратегія організаційних змін і розвитку персоналу. Їх поєднання відображає міжфункціональний характер управління потенціалом, оскільки інноваційні зміни неможливо забезпечити лише фінансовими або лише виробничими інструментами.

П'ятий блок охоплює методичний інструментарій, який подано через аналітичне забезпечення та інструменти реалізації. Аналітичне забезпечення включає оцінку рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення пріоритетів інвестування, оцінку ризиків та ефективності рішень. Інструменти реалізації представлені інвестиційно-інноваційними проєктами і програмами, бюджетуванням та фінансовим плануванням, цифровими технологіями й моніторингом, мотивацією персоналу та партнерською взаємодією. Шостий блок відображає очікувані результати: зростання конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери, підвищення продуктивності та якості продукції,

прискорення впровадження інновацій, посилення фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку. У цьому аспекті управління потенціалом слід розглядати як інструмент не лише поточної ефективності, а й довгострокової спроможності до розвитку. Такий підхід узгоджується з позицією, що «для ефективного та конкурентоспроможного функціонування національних підприємств в умовах адаптаційних змін необхідна досконала стратегія управління розвитком потенціалу суб'єкта господарювання» [156].

Логічним продовженням інтегрованого методичного підходу є визначення структурно-функціональної моделі системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом, (рис. 1.8), яка розкриває будову самої системи, тобто її основні елементи та функціональні зв'язки між ними. Такий підхід дозволяє чітко відмежувати загальну систему управління від окремих її інструментів, зокрема від інвестиційно-інноваційної політики підприємства, яка має розглядатися як важлива, але не єдина складова цієї системи.

У структурно-функціональній моделі центральним є поєднання суб'єкта, об'єкта та цільового блоку управління. Суб'єктами управління виступають керівництво підприємства, фінансово-економічні служби, виробничо-технологічні підрозділи, маркетингові служби та інноваційні менеджери. Об'єктом управління є інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства як поєднання ресурсів, можливостей, компетентностей і результатів використання. Цільовий блок концентрує очікувані ефекти: підвищення ефективності використання ресурсів, технологічне оновлення, інноваційну активність, конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

Функціональний блок управління розкрито через планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль, оцінювання і регулювання. Планування охоплює визначення потреб, пріоритетів, програм і проєктів; організація забезпечує розподіл відповідальності та ресурсів; мотивація спрямована на залучення персоналу до інноваційних змін; координація узгоджує дії підрозділів і партнерів; контроль дозволяє відстежувати

виконання управлінських рішень; оцінювання й регулювання забезпечують коригування цілей, інструментів і ресурсів. Отже, функціональний блок перетворює потенціал із загальної характеристики підприємства на керований процес.



Рис. 1.8. Структурно-функціональна модель системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери

Джерело: сформовано автором

Забезпечувальні підсистеми формують ресурсну, інформаційну, організаційну та нормативну основу управління. Фінансове забезпечення визначає можливості реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів; кадрове

забезпечення формує компетентнісну базу інноваційного розвитку; інформаційно-аналітичне забезпечення створює умови для обґрунтованого прийняття рішень; техніко-технологічне забезпечення визначає рівень готовності виробничої системи до модернізації; організаційне забезпечення відповідає за структуру управління, внутрішню взаємодію та процедури; нормативно-правове забезпечення задає правила і межі управлінських дій.

Методичний інструментарій у моделі включає оцінювання рівня потенціалу, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення пріоритетів інвестування, обґрунтування інвестиційно-інноваційних проєктів, аналіз ризиків і моніторинг результатів. Його призначення полягає у тому, щоб забезпечити об'єктивність управлінських рішень і запобігти нераціональному використанню ресурсів. Для підприємств аграрної сфери це особливо важливо, оскільки помилки у виборі інвестиційних пріоритетів можуть мати довгострокові наслідки, пов'язані з високою капіталомісткістю технічного оновлення, сезонністю виробництва та залежністю від зовнішніх умов.

Управлінський результат представлено через зростання інноваційної активності, підвищення продуктивності, зміцнення фінансової стійкості, підвищення інвестиційної привабливості, формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку. Важливо, що результативний блок не завершує систему, а через зворотний зв'язок повертає управління до перегляду цілей, ресурсів, методів і рішень. Завдяки цьому система набуває динамічного характеру, а управління потенціалом перетворюється на безперервний цикл формування, використання, оцінювання й оновлення.

Таким чином, теоретико-методичні підходи до формування системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери мають ґрунтуватися на поєднанні системного бачення, процесної логіки, функціональної організації, стратегічної спрямованості, ресурсного забезпечення, розвитку компетентностей, адаптивності, ризик-орієнтованості, проєктності та інноваційної орієнтації. Їх інтеграція дозволяє розглядати управління потенціалом як цілісну, багаторівневу та динамічну

систему, що забезпечує узгодження цілей, ресурсів, інструментів, проєктів, результатів і механізмів зворотного зв'язку.

Сформована теоретико-методична логіка управління інвестиційно-інноваційним потенціалом створює основу для переходу від статичного розуміння потенціалу як сукупності ресурсів до його трактування як керованої системи розвитку підприємства. Така система забезпечує підвищення результативності інвестиційно-інноваційної діяльності, посилення конкурентоспроможності, фінансової стійкості, технологічної оновленості та інноваційної активності аграрних підприємств, а також формує передумови для подальшого обґрунтування практичних інструментів управління, оцінювання рівня потенціалу та розроблення рішень щодо його ефективного використання.

Висновки до розділу 1

Результати дослідження щодо розгляду й обґрунтування теоретичних основ управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств аграрної сфери є складною, динамічною та багатокомпонентною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства залучати, поєднувати й результативно використовувати інвестиційні ресурси, інноваційні можливості, кадрові, техніко-технологічні, фінансово-інвестиційні, маркетингові, інформаційні та партнерські ресурси для забезпечення технологічного оновлення, підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Його сутність не може бути зведена лише до сукупності наявних ресурсів, оскільки реальний зміст потенціалу проявляється через здатність підприємства трансформувати ресурси й можливості у конкретні інноваційні, економічні, організаційні та стратегічні результати.

2. Формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери має специфічні особливості, зумовлені природно-кліматичною залежністю виробництва, сезонністю, підвищеною ризиковістю, ресурсомісткістю, значною роллю земельних і матеріально-технічних ресурсів, потребою у цифровізації, модернізації та адаптації інновацій до конкретних умов господарювання. Систематизація чинників формування цього потенціалу дала змогу виокремити інституційні, економічні, виробничо-технологічні, кадрові та зовнішні ринкові фактори, взаємодія яких визначає ресурсні, інноваційні, економічні та стратегічні результати розвитку аграрних підприємств.

3. Концептуальні засади формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери мають базуватися на принципах системності, комплексності, цілеспрямованості, адаптивності, безперервності розвитку, інноваційної орієнтованості, інвестиційної забезпеченості, ресурсоефективності, екологічної збалансованості, ризик-орієнтованості, партнерської взаємодії та цифровізації. Такий підхід дає змогу розглядати формування потенціалу не як відокремлений процес накопичення ресурсів, а як керовану систему узгодження інвестиційних, інноваційних, технологічних, кадрових, екологічних і ринкових рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємств аграрної сфери.

4. Ефективне використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери забезпечує не лише внутрішні результати розвитку окремого підприємства, а й ширші ефекти сталого розвитку аграрної сфери та економіки України. Його реалізація сприяє технологічній модернізації виробництва, зростанню продуктивності та якості продукції, підвищенню фінансової та інвестиційної спроможності, поширенню цифрових, ресурсоощадних і екологічно орієнтованих практик, зміцненню продовольчої безпеки, розширенню ринків і експорту, розвитку сільських територій, а також підвищенню економічної, соціальної, екологічної та інституційної стійкості.

5. Система управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери має формуватися на основі поєднання системного, процесного, функціонального, стратегічного, ресурсного, компетентнісного, адаптивного, ризик-орієнтованого, проєктного та інноваційно-орієнтованого підходів. Така система передбачає узгодження суб'єктів і об'єктів управління, цільових орієнтирів, функцій планування, організації, мотивації, координації, контролю, оцінювання й регулювання, забезпечувальних підсистем, методичного інструментарію та зворотного зв'язку. Її застосування створює теоретико-методичну основу для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, ефективного використання ресурсів, своєчасного коригування інвестиційно-інноваційних пріоритетів, зміцнення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та сталого розвитку підприємств аграрної сфери.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

2.1. Стан та проблеми формування і використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Формування і використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери є складним процесом, що поєднує інвестиційне забезпечення, технологічне оновлення, цифровізацію, розвиток персоналу, маркетингову активність і партнерську взаємодію. У сучасних умовах цей процес набуває особливого значення, оскільки аграрні підприємства функціонують під впливом воєнно-безпекових ризиків, нестабільності ринкового середовища, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості виробничих ресурсів і потреби у швидкій технологічній адаптації.

Інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств аграрної сфери не можна зводити лише до наявності фінансових ресурсів або окремих інноваційних рішень. Його реальний зміст проявляється у здатності підприємства залучати ресурси, обирати обґрунтовані напрями інноваційного розвитку, упроваджувати сучасні технології, забезпечувати їх кадрову, організаційну та ринкову підтримку, а також отримувати практичні результати у вигляді підвищення продуктивності, ефективності, конкурентоспроможності та стійкості. Тому оцінювання стану такого потенціалу має спиратися не тільки на кількісні показники інвестиційної активності, а й на якісні характеристики використання інвестицій та інновацій у діяльності аграрних підприємств.

Особливість аграрної сфери полягає в тому, що інвестиційно-інноваційні процеси тут тісно пов'язані із сезонністю виробництва,

природно-кліматичними ризиками, значною роллю земельних і матеріально-технічних ресурсів, потребою у довгострокових вкладеннях і водночас необхідністю оперативного реагування на ринкові зміни. За таких умов інвестиції є передумовою модернізації, а інновації визначають напрями, зміст і результативність цього оновлення. Відповідно, аналіз стану формування і використання інвестиційно-інноваційного потенціалу доцільно розпочати з оцінювання загальних інвестиційних тенденцій та інноваційних орієнтирів аграрного сектору.

Динаміку капітальних інвестицій та частки сільського господарства у їх структурі за 2020–2024 рр. наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка капітальних інвестицій та частки сільського господарства у їх структурі, 2020-2024 рр., млн дол. США

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Усього	18850,6	24692,7	12667,3	17154,1	18506,0
у т.ч.:					
- сільське, лісове та рибне господарство	1880,6	2563,0	1590,6	1789,1	2007,2
- сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	1862,4	2491,7	1534,1	1746,1	1970,9
Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг в структурі:					
- загальних капітальних інвестицій, %	9,9	10,1	12,1	10,2	10,7
- капітальних інвестицій, сільського, лісового та рибного господарства, %	99,0	97,2	96,5	97,6	98,2
Індекс капітальних інвестицій у цілому	x	131,00	51,29	135,43	107,88
Індекс сільського господарства, мисливства та надання пов'язаних із ними послуг	x	133,79	61,57	113,82	112,88
Інвестиції у довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	194,6	213,4	160,5	194,2	136,0

Джерело: розраховано авторами на основі [59; 116]

Дані табл. 2.1 свідчать про нестійкий характер інвестиційної активності в економіці України загалом і в аграрній сфері зокрема. Загальний обсяг капітальних інвестицій у 2021 р. зріс порівняно з 2020 р., однак у 2022 р. різко скоротився, що було зумовлено повномасштабною війною, яка призвела до погіршення інвестиційного середовища, посилення ризиків і

зниженням ділової активності. У 2023–2024 рр. відбулося часткове відновлення, проте загальний рівень капітальних інвестицій залишався недостатнім для повного відновлення інвестиційної динаміки.

У сільському, лісовому та рибному господарстві, а також безпосередньо у сільському господарстві, мисливстві та наданні пов'язаних із ними послуг простежується подібна тенденція: зростання у 2021 р., падіння у 2022 р. та поступове відновлення у 2023–2024 рр. Водночас аграрна сфера продемонструвала відносну здатність до відновлення, оскільки у 2024 р. обсяг капітальних інвестицій у сільське господарство перевищив рівень 2020 р. Це свідчить про збереження стратегічного значення аграрного сектору та наявність потреби підприємств у відновленні виробничої бази, технологічному оновленні та адаптації до нових умов господарювання.

Частка сільського господарства, мисливства та надання пов'язаних із ними послуг у структурі загальних капітальних інвестицій упродовж 2020–2024 рр. коливалася в межах близько 10 %. Найвище значення спостерігалось у 2022 р., однак воно було зумовлене переважно більш глибоким скороченням загального обсягу інвестицій в економіці. Водночас збереження частки аграрної сфери на відносно стабільному рівні свідчить про її важливість в інвестиційній структурі країни. Разом з тим цього недостатньо для системного нарощування інвестиційно-інноваційного потенціалу, оскільки важливим є не лише обсяг інвестицій, а й напрями їх використання.

Проблемною тенденцією є скорочення у 2024 р. інвестицій у довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва. Такі інвестиції мають важливе значення для сталого розвитку аграрного виробництва, особливо в напрямках, що потребують тривалого інвестиційного циклу, а їх зменшення може свідчити про обережність підприємств щодо довгострокових вкладень, переорієнтацію на коротші проекти та підвищення значення швидкоокупних рішень. Це створює ризик структурного дисбалансу між поточним відновленням виробництва та довгостроковим розвитком підприємств аграрної сфери.

Зовнішнім орієнтиром для оцінювання інноваційного середовища є позиції України у Глобальному індексі інновацій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Позиції України у Глобальному індексі інновацій за 2020–2024 рр.

Складова Глобального індексу інновацій	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Загальна позиція України у Глобальному індексі інновацій	45	49	57	55	60
Позиція України за інноваційними витратами	71	76	75	78	78
Позиція України за інноваційними результатами	37	37	48	42	54

Джерело: [160]

Дані табл. 2.2 свідчать про погіршення загальної позиції України у Глобальному індексі інновацій: з 45 місця у 2020 р. до 60 місця у 2024 р. Така динаміка відображає ускладнення умов інноваційного розвитку країни, що безпосередньо впливає і на підприємства аграрної сфери. Адже національне інноваційне середовище визначає доступність технологій, якість інституційної підтримки, можливості трансферу знань, розвиток інноваційної інфраструктури та інвестиційну привабливість інноваційних проєктів.

Особливо показовою є позиція України за інноваційними витратами, яка у 2020–2024 рр. залишалася низькою та погіршилася з 71 до 78 місця. Це вказує на системні проблеми фінансування інноваційної діяльності, обмежений доступ підприємств до ресурсів для модернізації та недостатню інвестиційну підтримку технологічного оновлення. Водночас позиції України за інноваційними результатами були кращими, ніж за витратами, однак також погіршилися у 2024 р. Це означає, що здатність отримувати інноваційний ефект за обмеженого фінансування поступово знижується, а отже, посилюється потреба у більш системній підтримці інноваційних процесів.

Для підприємств аграрної сфери така ситуація означає, що формування інвестиційно-інноваційного потенціалу відбувається в умовах недостатньо сприятливого інноваційного середовища. Підприємства мають потребу у

впровадженні сучасних технологій, цифрових інструментів, енергоощадних і ресурсощадних рішень, однак можливості фінансування таких змін залишаються обмеженими. Тому особливого значення набувають власні інвестиційні ресурси, доступ до кредитних, грантових, лізингових і партнерських джерел фінансування, а також здатність підприємства обґрунтовувати ефективність інноваційних проєктів. Стан інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств аграрної сфери відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні інвестиційно-інноваційні показники підприємств аграрної сфери України за 2020–2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг інвестицій, млрд грн	23	28	20	24	26
Частка інвестицій в інноваційні технології, %	20	22	18	30	35
Впровадження цифрових рішень, % господарств	21	35	42	53	60
Зростання продуктивності, % до попереднього року	2,6	3,5	1,8	4,2	5,0

Джерело: [215]; значення за 2020 р. розраховано автором

Дані табл. 2.3 показують, що обсяг інвестицій у підприємствах аграрної сфери після зростання у 2021 р. скоротився у 2022 р., а в 2023–2024 рр. поступово відновлювався. У 2024 р. він перевищив рівень 2020 р., однак не досяг значення 2021 р. Це підтверджує висновок про часткове відновлення інвестиційної активності, але водночас засвідчує збереження обмежень, які стримують повномасштабне інвестиційне пожвавлення.

Позитивною тенденцією є зростання частки інвестицій в інноваційні технології. Якщо у 2020 р. цей показник становив 20 %, то у 2024 р. – 35 %. Незважаючи на зниження у 2022 р., у наступні роки відбулося суттєве зростання орієнтації інвестицій на інноваційні напрями. Це свідчить про поступову зміну інвестиційних пріоритетів підприємств аграрної сфери: дедалі більше значення мають технологічне оновлення, цифровізація, автоматизація, ресурсощадність і підвищення продуктивності.

Показник впровадження цифрових рішень також демонструє стійке зростання: з 21 % господарств у 2020 р. до 60 % у 2024 р. Це свідчить про активізацію цифрової трансформації аграрного виробництва. Цифрові рішення створюють можливості для точнішого планування, моніторингу, обліку, контролю витрат, управління виробничими процесами та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас ефективність цифровізації залежить від кадрової готовності, фінансового забезпечення, якості даних і здатності підприємства інтегрувати цифрові інструменти у загальну систему управління. Динаміка продуктивності підтверджує зв'язок між інвестиціями в інновації та результативністю діяльності підприємств. Найнижче зростання продуктивності спостерігалось у 2022 р., що збігалось зі скороченням інвестицій та зниженням частки інвестицій в інноваційні технології. У 2023–2024 рр. продуктивність зростала швидше, що узгоджується зі збільшенням інноваційної складової інвестицій і поширенням цифрових рішень. Отже, інноваційна спрямованість інвестицій виступає важливою передумовою підвищення ефективності аграрного виробництва.

Окремим напрямом формування інвестиційно-інноваційного потенціалу є цифровізація підприємств аграрної сфери (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники цифровізації підприємств аграрної сфери України у 2020–2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Індекс цифровізації (середній по країні)	0,41	0,49	0,49	0,50	0,50
Частка підприємств із цифровими платформами, %	21	35	42	53	60
Обсяги оброблених дронами земель, млн га	0,7	1,2	2,0	2,7	3,4
Частка агропідприємств із використанням ГІС, %	30	40	46	52	58

Джерело: [215]; значення за 2020 р. розраховано автором

Дані табл. 2.4 свідчать про загалом позитивну динаміку цифровізації. Індекс цифровізації зріс із 0,41 у 2020 р. до 0,50 у 2023–2024 рр. Водночас

після 2021 р. темпи зростання цього індексу сповільнилися, що може свідчити про досягнення певного базового рівня цифровізації та потребу у складніших організаційних і технологічних рішеннях для подальшого розвитку.

Частка підприємств із цифровими платформами зросла з 21 % у 2020 р. до 60 % у 2024 р. Це свідчить про розширення використання інструментів цифрового управління. Цифрові платформи дозволяють інтегрувати інформацію про виробничі процеси, техніку, ресурси, персонал, логістику, фінансові показники та збут, а їх використання посилює аналітичну основу прийняття управлінських рішень і підвищує здатність підприємства контролювати ефективність інвестиційно-інноваційних заходів.

Значне зростання демонструють також обсяги земель, оброблених дронами, та частка підприємств із використанням ГІС, що підтверджує поширення технологій точного землеробства, дистанційного моніторингу, просторового аналізу та цифрового контролю виробничих процесів. Такі технології безпосередньо впливають на техніко-технологічний ресурс інвестиційно-інноваційного потенціалу, оскільки створюють передумови для підвищення продуктивності, оптимізації витрат і раціонального використання земельних ресурсів.

Разом із тим цифровізація підприємств аграрної сфери залишається нерівномірною. Активне зростання окремих цифрових інструментів не завжди означає їх повну інтеграцію в систему управління підприємством. Частина підприємств може використовувати окремі технологічні рішення фрагментарно, без належного кадрового, фінансового й організаційного забезпечення. Тому цифровізація повинна розглядатися не як самостійна ціль, а як складова ширшого процесу формування інвестиційно-інноваційного потенціалу.

Проведений аналіз дозволяє виокремити кілька основних тенденцій. По-перше, інвестиційна активність аграрної сфери поступово відновлюється, але залишається нестабільною. По-друге, зростає частка інвестицій,

спрямованих на інноваційні технології. По-третє, цифровізація аграрного виробництва розвивається досить швидко, хоча нерівномірно. По-четверте, погіршення позицій України у Глобальному індексі інновацій свідчить про наявність системних проблем інноваційного середовища. По-п'яте, підвищення продуктивності аграрних підприємств значною мірою пов'язане з інноваційною спрямованістю інвестицій та поширенням цифрових інструментів.

Зазначені тенденції свідчать, що формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери відбувається під впливом як позитивних, так і негативних чинників. Позитивні проявляються у відновленні інвестиційної активності, зростанні технологічної спрямованості вкладень, поширенні цифрових рішень, дронів, ГІС-технологій і підвищенні продуктивності. Негативні пов'язані з нестабільністю фінансування, високими ризиками, кадровими обмеженнями, нерівномірністю доступу до технологій, слабкістю інституційної підтримки та недостатньою інтегрованістю інновацій у стратегічне управління підприємствами.

Для більш глибокого розуміння цих процесів необхідно перейти від загальних аналітичних показників до структуризації внутрішніх і зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на формування інвестиційно-інноваційного потенціалу, оскільки однакові макроекономічні умови можуть по-різному позначатися на конкретних підприємствах залежно від рівня їх кадрової, техніко-технологічної, фінансово-інвестиційної, маркетингової та партнерської спроможності.

Категоризацію тригерів інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери наведено у табл. 2.5. Вона узгоджується зі структурою потенціалу, обґрунтованою у першому розділі роботи, та охоплює п'ять базових елементів: кадровий, техніко-технологічний, фінансово-інвестиційний, маркетинговий і партнерський.

Таблиця 2.5

Категоризація тригерів інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Елементи інвестиційно-інноваційного потенціалу	Тригери з позитивним імпульсом	Тригери з негативним імпульсом
1	2	3
1. Кадровий	<ul style="list-style-type: none"> – наявність працівників, здатних ініціювати, розробляти та впроваджувати інноваційні рішення; – розвиток системи професійного навчання, перепідготовки, стажування та підвищення кваліфікації персоналу; – формування сприятливого організаційного клімату, орієнтованого на підтримку ініціативності й інноваційної активності; – підвищення престижності професій, пов'язаних із технологічним оновленням, аналітикою, цифровізацією та управлінням інноваційними процесами; – розвиток цифрових, управлінських і проектних компетентностей персоналу підприємств аграрної сфери 	<ul style="list-style-type: none"> – дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних працювати з сучасними технологіями та інноваційними рішеннями; – висока вартість і тривалість підготовки персоналу інноваційного профілю; – низький рівень мотивації працівників до участі в інвестиційно-інноваційній діяльності; – ускладнення організаційної структури підприємства, дублювання функцій і повноважень; – відтік трудових ресурсів із сільських територій та недостатній рівень кадрового оновлення
2. Техніко-технологічний	<ul style="list-style-type: none"> – доступ до сучасних агротехнологій, цифрових рішень, автоматизованих систем управління виробництвом і технологій точного землеробства; – модернізація матеріально-технічної бази та підвищення рівня технічного оснащення підприємств; – упровадження ресурсоощадних, енергоефективних та екологічно безпечних технологій; – зниження технологічних бар'єрів у виробничій діяльності; – інтеграція інноваційних технологій у виробничі, логістичні та управлінські процеси 	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень зношеності основних засобів і техніко-технологічне відставання окремих підприємств; – обмежений доступ до сучасної техніки, обладнання, програмного забезпечення та сервісного супроводу; – невідповідність технологічної бази підприємства вимогам сучасного аграрного виробництва; – низький рівень цифрової інтеграції виробничих процесів; – ускладнення адаптації нових технологій до конкретних виробничих, ресурсних і природно-кліматичних умов
3. Фінансово-інвестиційний	<ul style="list-style-type: none"> – успішна реалізація інвестиційно-інноваційних проектів і наявність позитивного досвіду залучення фінансування; – підвищення інвестиційної привабливості підприємства, регіону або галузі; – доступ до власних, кредитних, грантових, лізингових, партнерських та державних джерел фінансування; – орієнтація інвестиційної діяльності на технологічне оновлення, підвищення продуктивності та довгострокове зростання; – наявність системи фінансового планування, оцінювання ефективності й контролю інвестиційно-інноваційних рішень 	<ul style="list-style-type: none"> – нестача власних фінансових ресурсів і обмежений доступ до зовнішнього фінансування; – висока вартість кредитних ресурсів і недостатня доступність довгострокового інвестування; – незавершеність або низька результативність раніше реалізованих інвестиційно-інноваційних проектів; – недостатня фінансова прозорість, слабка система обліку та контролю витрат; – відсутність чітких критеріїв оцінювання ефективності інноваційних ініціатив і пріоритетності інвестиційних рішень

Продовж. табл. 2.5

1	2	3
4. Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> – зростання попиту на якісну, безпечну, органічну, екологічно орієнтовану або технологічно вдосконалену аграрну продукцію; – позитивне сприйняття інноваційної продукції споживачами, переробними підприємствами та торговельними партнерами; – проведення пілотних продажів, тестування нових продуктів і каналів збуту; – розширення ринкових ніш і можливостей просування продукції з вищою доданою вартістю; – формування позитивного іміджу підприємства як інноваційно активного виробника 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження платоспроможного попиту на аграрну продукцію; – консерватизм споживачів і партнерів щодо сприйняття нових продуктів або технологічних рішень; – посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках; – недостатній рівень маркетингового супроводу інноваційної продукції; – порушення логістичних ланцюгів, зриви поставок і розрив контрактних відносин; – низька ефективність комерціалізації нововведень
5. Партнерський	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток взаємодії з науковими установами, закладами освіти, дорадчими службами, інвесторами, постачальниками технологій і переробними підприємствами; – формування коопераційних, кластерних і мережевих форм співпраці; – підтримка з боку державних, регіональних і місцевих інституцій розвитку; – розширення доступу до інноваційної інфраструктури, трансферу технологій і консультаційного супроводу; – спрощення процедур упровадження розробок, захисту прав інтелектуальної власності та комерціалізації інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> – нестійкість партнерських зв'язків і низький рівень довіри між учасниками інвестиційно-інноваційної взаємодії; – нечіткий розподіл функцій, відповідальності та очікуваних результатів у межах спільних проєктів; – недостатній розвиток інноваційної інфраструктури на регіональному рівні; – обмежена взаємодія аграрних підприємств із науковими установами, технологічними партнерами та фінансовими організаціями; – слабка інституційна підтримка трансферу технологій і практичного впровадження інноваційних рішень

Джерело: систематизовано автором

Так, кадровий елемент нами розкрито через позитивні та негативні імпульси, пов'язані з персоналом підприємства. Позитивними тригерами є наявність працівників, здатних ініціювати та впроваджувати інноваційні рішення, розвиток професійного навчання, підвищення кваліфікації, формування сприятливого організаційного клімату, розвиток цифрових, управлінських і проєктних компетентностей. Негативними тригерами є дефіцит кваліфікованих кадрів, висока вартість їх підготовки, низька мотивація до участі в інноваційній діяльності, ускладнення організаційної структури та відтік трудових ресурсів із сільських територій. Це свідчить, що кадровий ресурс може бути як джерелом інноваційної активності, так і суттєвим обмеженням розвитку.

Техніко-технологічний елемент охоплює доступ до сучасних агротехнологій, цифрових рішень, автоматизованих систем управління, технологій точного землеробства, модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження ресурсоощадних технологій. Його позитивний вплив полягає у створенні матеріальної основи для підвищення продуктивності та ефективності виробництва. Негативними тригерами є зношеність основних засобів, техніко-технологічне відставання, обмежений доступ до сучасної техніки, низький рівень цифрової інтеграції та складність адаптації нових технологій до конкретних виробничих умов.

Фінансово-інвестиційний елемент визначає здатність підприємства забезпечувати інноваційний розвиток необхідними ресурсами. До позитивних тригерів належать успішна реалізація інвестиційно-інноваційних проєктів, підвищення інвестиційної привабливості, доступ до власних, кредитних, грантових, лізингових, партнерських і державних джерел фінансування, а також наявність системи фінансового планування та контролю. Негативними тригерами є нестача власних коштів, дорогі кредитні ресурси, обмежений доступ до довгострокового фінансування, низька фінансова прозорість і відсутність чітких критеріїв оцінювання ефективності інноваційних ініціатив.

Маркетинговий елемент характеризує здатність підприємства поєднувати інноваційні рішення з потребами ринку. Позитивними імпульсами є зростання попиту на якісну, безпечну, органічну або технологічно вдосконалену продукцію, позитивне сприйняття інновацій споживачами й партнерами, тестування нових продуктів, розширення ринкових ніш і формування іміджу інноваційно активного виробника. Негативні імпульси пов'язані зі зниженням платоспроможного попиту, консерватизмом споживачів, посиленням конкуренції, слабким маркетинговим супроводом, логістичними порушеннями та низькою ефективністю комерціалізації нововведень.

Партнерський елемент відображає роль зовнішньої взаємодії у формуванні інвестиційно-інноваційного потенціалу. Позитивними тригерами є співпраця з науковими установами, закладами освіти, дорадчими службами, інвесторами, постачальниками технологій, переробними підприємствами, розвиток кооперації, кластерів і мережевих форм співпраці, а також доступ до інноваційної інфраструктури та трансферу технологій. Негативні тригери проявляються у нестійкості партнерських зв'язків, низькому рівні довіри, нечіткому розподілі відповідальності, слабкому розвитку інноваційної інфраструктури та обмеженій взаємодії підприємств із науковими, технологічними й фінансовими організаціями.

Отже, категоризація тригерів інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери дозволяє розглядати його як систему, у межах якої кожен елемент може формувати як позитивний, так і негативний імпульс розвитку. Значення такого підходу полягає в тому, що він забезпечує перехід від загального аналізу інвестиційної та інноваційної динаміки до визначення конкретних чинників, які посилюють або стримують потенціал підприємства. Водночас, проведене дослідження створює основу для подальшого методичного оцінювання, оскільки визначає ті структурні елементи, за якими доцільно аналізувати рівень сформованості інвестиційно-інноваційного потенціалу досліджуваних підприємств аграрної сфери.

Узагальнення результатів аналізу свідчить, що формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери відбувається в умовах поєднання відновлювальних процесів і суттєвих обмежень. З одного боку, спостерігається поступове зростання інвестицій, збільшення частки вкладень в інноваційні технології, активне поширення цифрових платформ, дронів і ГІС-технологій. З іншого боку, залишаються фінансові, кадрові, технологічні, інституційні, логістичні та маркетингові проблеми, які стримують повноцінне використання наявного потенціалу.

Для систематизації зазначених обмежень доцільно сформулювати рис. 2.1, який узагальнює проблеми та ризики, що стримують нарощування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Так, нами відображено поділ проблем і ризиків на дві основні групи: зовнішні та галузеві обмеження, тобто екзогенні фактори, і внутрішні ризики підприємств, тобто ендогенні фактори. Такий поділ є важливим, оскільки дозволяє відокремити проблеми, що формуються поза межами підприємства, від тих, які можуть бути безпосередньо зменшені через удосконалення управління, планування, організації інноваційної діяльності та розвитку внутрішніх ресурсів.

До зовнішніх і галузевих обмежень належать воєнно-безпекові ризики, інституційно-правові проблеми, ресурсно-фінансові обмеження, інфраструктурно-логістичні проблеми та ринкова нестабільність. Воєнно-безпекові ризики впливають на збереження активів, доступ до земельних ресурсів, страхування, інвестиційну привабливість і можливість довгострокового планування. Інституційно-правові проблеми проявляються у нестабільності регуляторного середовища, складності доступу до державної підтримки та зміні правил реалізації інвестиційних програм. Ресурсно-фінансові обмеження пов'язані з дефіцитом власних коштів, дорогими кредитами, валютними ризиками та обмеженим доступом до зовнішнього фінансування.

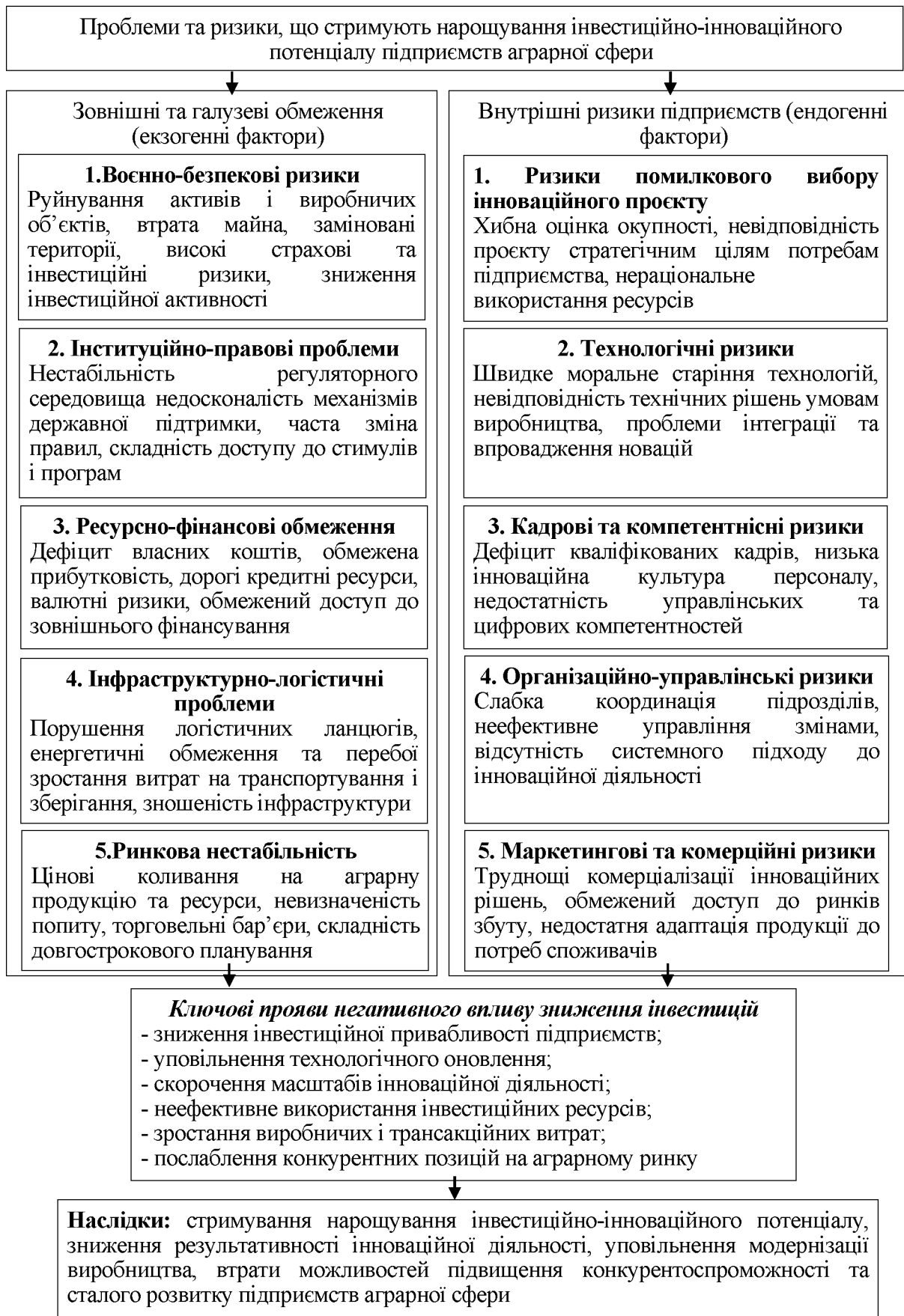


Рис. 2.1. Проблеми та ризики стримуючі нарощування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Джерело: сформовано автором

Інфраструктурно-логістичні проблеми ускладнюють не тільки поточну діяльність підприємств, а й реалізацію інноваційних проєктів. Порушення логістичних ланцюгів, енергетичні перебої, зростання витрат на транспортування і зберігання знижують ефективність інвестицій та підвищують ризиковість модернізації. Ринкова нестабільність проявляється через коливання цін, невизначеність попиту, торговельні бар'єри та складність довгострокового планування, що безпосередньо впливає на маркетинговий і фінансово-інвестиційний ресурси підприємств.

До внутрішніх ризиків підприємств належать ризики помилкового вибору інноваційного проєкту, технологічні, кадрові, організаційно-управлінські, маркетингові та комерційні ризики. Ризик помилкового вибору проєкту виникає тоді, коли підприємство недостатньо обґрунтовує окупність, стратегічну відповідність і ресурсну забезпеченість інноваційного рішення. Технологічні ризики пов'язані зі швидким моральним старінням технологій, проблемами їх інтеграції та невідповідністю конкретним виробничим умовам. Кадрові ризики проявляються у дефіциті компетентного персоналу, низькій інноваційній культурі та недостатності цифрових і управлінських навичок.

Організаційно-управлінські ризики полягають у слабкій координації підрозділів, неефективному управлінні змінами та відсутності системного підходу до інноваційної діяльності. Вони є особливо важливими, оскільки навіть за наявності фінансування і технологій підприємство може не досягти очікуваних результатів без належної організації управління. Маркетингові та комерційні ризики пов'язані з труднощами комерціалізації інновацій, обмеженим доступом до ринків збуту та недостатньою адаптацією продукції до потреб споживачів. Це свідчить, що інноваційний розвиток має завершуватися не лише впровадженням нових технологій, а й отриманням ринкового результату.

Систематизація результатів дослідження також показує ключові прояви негативного впливу зниження інвестицій: зменшення інвестиційної

привабливості підприємств, уповільнення технологічного оновлення, скорочення масштабів інноваційної діяльності, неефективне використання інвестиційних ресурсів, зростання виробничих і трансакційних витрат, послаблення конкурентних позицій на аграрному ринку. У сукупності ці прояви призводять до стримування нарощування інвестиційно-інноваційного потенціалу, зниження результативності інноваційної діяльності, уповільнення модернізації виробництва та втрати можливостей підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, аналіз стану формування і використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери показав його суперечливий характер. З одного боку, підприємства аграрної сфери демонструють поступове відновлення інвестиційної активності, зростання інтересу до інноваційних технологій і активне впровадження цифрових рішень. З іншого боку, фінансові, кадрові, технологічні, інституційні, логістичні та маркетингові обмеження не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал інноваційного розвитку.

Проведене дослідження підтверджує необхідність комплексного підходу до подальшого оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Такий підхід має враховувати не лише обсяги інвестицій або рівень цифровізації, а й кадрову готовність, техніко-технологічну спроможність, фінансово-інвестиційні можливості, маркетингову результативність, партнерську взаємодію та здатність підприємства управляти ризиками. Саме ці положення формують логічну основу для подальшого розроблення методичного інструментарію оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу, що передбачає його структурування за базовими елементами, добір відповідних показників і визначення рівня сформованості потенціалу на рівні конкретних підприємств аграрної сфери.

2.2. Розроблення методичного інструментарію оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Розроблення методичного інструментарію оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери потребує попереднього уточнення його внутрішньої структури та змістового наповнення. Це пов'язано з тим, що інвестиційно-інноваційний потенціал не є однорідною характеристикою підприємства, а формується як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, компетентностей, можливостей і організаційних передумов, які забезпечують здатність суб'єкта господарювання залучати інвестиції, генерувати інноваційні рішення, упроваджувати нові технології, комерціалізувати результати інноваційної діяльності та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність. Саме тому його оцінювання має спиратися не лише на загальні фінансові або виробничі показники, а на більш комплексну систему елементів, що відображають багатовимірну природу потенціалу. При цьому важливо забезпечити узгодженість між теоретичним розумінням потенціалу, його структурними складовими та системою показників, які можуть бути використані для практичного оцінювання. Такий підхід дозволяє перейти від загальної характеристики стану інвестиційно-інноваційного розвитку до конкретизації тих ресурсних блоків, які визначають спроможність підприємства формувати й ефективно використовувати відповідний потенціал.

Як уже визначено нами, інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств аграрної сфери доцільно розглядати через п'ять базових елементів: кадровий, техніко-технологічний, фінансово-інвестиційний, маркетинговий і партнерський ресурси (табл. 2.6). Така структуризація дозволяє врахувати не тільки наявність матеріальних, фінансових або технологічних можливостей, а й здатність підприємства використовувати людський капітал, формувати інноваційні ідеї, забезпечувати їх інвестиційну підтримку, просувати результати інновацій на ринку та залучати зовнішніх учасників до реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів.

Таблиця 2.6

Структура та змістове наповнення елементів інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Елементи інвестиційно-інноваційного потенціалу	Характеристика елемента	Прояв синергетичного ефекту	Прояв коінтеграційного ефекту	Фрактальна архітектура інвестиційно-інноваційного потенціалу
1	2	3	4	5
1. Кадровий ресурс	Здатність персоналу підприємства до інноваційного мислення, сприйняття нововведень, професійного розвитку, участі у формуванні та реалізації інвестиційно-інноваційних рішень. В аграрній сфері цей ресурс охоплює не лише фахову підготовку працівників, а й їх готовність працювати з цифровими технологіями, аналітичними системами, сучасною технікою, проектними інструментами та новими організаційними моделями	Взаємодія працівників різних підрозділів підприємства під час генерування, обговорення та практичного впровадження інноваційних ідей; поєднання виробничого досвіду, управлінських компетентностей, цифрових навичок і знань щодо ринкових потреб	Узгодженість компетентностей персоналу з інвестиційно-інноваційними завданнями підприємства, його стратегічними цілями, технологічними потребами та вимогами до підвищення ефективності аграрного виробництва	Макрорівень: формування інноваційно орієнтованого кадрового середовища підприємств аграрної сфери. Мезорівень: розвиток професійних, управлінських і цифрових компетентностей у межах підрозділів, що беруть участь в інвестиційно-інноваційних процесах. Мікрорівень: прояв ініціативності, самостійності, відповідальності та креативності окремого працівника під час реалізації інноваційних завдань
2. Техніко-технологічний ресурс	Можливість здійснення дослідних, виробничих, технологічних і організаційно-технічних змін, спрямованих на оновлення технологій, модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення якості виробничої інфраструктури та впровадження сучасних агротехнологій. До цього ресурсу належать техніка, обладнання, цифрові системи, технології точного землеробства, енергоощадні рішення, інструменти моніторингу та автоматизації виробництва	Взаємодоповнення технологій, обладнання, програмного забезпечення, виробничих процесів і цифрових рішень, що створює нові комбінації техніко-технологічного розвитку підприємства	Збалансованість технологічного оновлення з виробничими потребами, галузевими тенденціями, ресурсними можливостями підприємства та вимогами ринку щодо якості, безпечності й простежуваності продукції	Макрорівень: трансфер технологій між підприємствами, постачальниками, науковими установами та технологічними партнерами аграрної сфери. Мезорівень: поєднання виробничих, логістичних, цифрових і управлінських підрозділів підприємства у процесі впровадження технологічних інновацій. Мікрорівень: ініціювання техніко-технологічних змін окремими працівниками, фахівцями або виробничими командами

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5
3. Фінансово-інвестиційний ресурс	Можливості фінансування інвестиційно-інноваційних процесів, рішень і проектів за рахунок власних, кредитних, грантових, лізингових, партнерських та інших джерел фінансування. У межах підприємств аграрної сфери цей ресурс забезпечує реалізацію проектів технічного переоснащення, цифровізації, розвитку інфраструктури, переробки, енергоефективності, ресурсозбереження та впровадження інноваційних продуктів чи технологій	Об'єднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування для реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, що дає змогу збільшити масштаб модернізації та зменшити залежність підприємства від одного джерела ресурсів	Узгодженість інвестиційних рішень із довгостроковими цілями інноваційного розвитку, фінансовою стійкістю підприємства, допустимим рівнем ризику та очікуваною результативністю проектів	Макрорівень: спрямування інвестиційних потоків на пріоритетні напрями розвитку аграрної сфери з урахуванням економічної, технологічної та екологічної доцільності. Мезорівень: освоєння інвестицій підприємства в межах їх функціональних завдань і проектної відповідальності. Мікрорівень: розподіл фінансових ресурсів, прав, повноважень і відповідальності між виконавцями інвестиційно-інноваційних проектів
4. Маркетинговий ресурс	Можливість проведення інноваційної ринкової аналітики, обґрунтування нової або вдосконаленої продукції, визначення цільових сегментів, просування інновацій, формування каналів збуту та комерціалізації результатів інвестиційно-інноваційної діяльності. Для підприємств аграрної сфери цей ресурс є важливим у контексті розвитку продукції з вищою доданою вартістю, органічної продукції, експортних напрямів і брендування	Координація нової або вдосконаленої продукції з каналами просування, збуту, логістики, комунікації зі споживачами та партнерами	Відповідність інвестиційно-інноваційних рішень загальній маркетинговій стратегії підприємства, життєвому циклу продукції, вимогам споживачів і конкурентним умовам ринку	Макрорівень: управління інноваційною пропозицією підприємства з урахуванням ідентифікації, адаптації та реагування на ринкові тренди. Мезорівень: обґрунтування і просування нової продукції, аналіз зворотного зв'язку з покупцями, переробними підприємствами та торговельними партнерами. Мікрорівень: індивідуальна робота з потенційними споживачами, партнерами, клієнтами та каналами збуту

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5
5. Партнерський ресурс	Наявність стійких зв'язків із партнерами, зокрема науковими установами, закладами освіти, дорадчими службами, фінансово-кредитними організаціями, інвесторами, постачальниками технологій, переробними підприємствами, громадами, кластерами та іншими учасниками інвестиційно-інноваційної взаємодії	Ефект співпраці з іншими організаціями, науковими центрами, технологічними партнерами, фінансовими установами, стартапами, державними й місцевими інституціями, що посилює доступ підприємства до ресурсів, знань, технологій і ринків	Стійкість партнерських мереж у довгостроковій перспективі, узгодженість інтересів учасників взаємодії та здатність партнерських зв'язків підтримувати реалізацію інвестиційно-інноваційних проєктів	Макрорівень: реалізація стратегії партнерської взаємодії із зацікавленими сторонами в межах інноваційного середовища аграрної сфери. Мезорівень: узгоджені дії між структурними підрозділами підприємства, зовнішніми партнерами та учасниками спільних проєктів. Мікрорівень: побудова комунікацій між працівниками, керівниками, фахівцями, партнерами та виконавцями інвестиційно-інноваційних завдань

Джерело: систематизовано автором

Отже, табл. 2.6 має важливе методичне значення, оскільки формує основу для подальшого добору часткових показників інтегрального оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу. Її зміст дає змогу перейти від загального трактування потенціалу до конкретизації тих ресурсних складових, які підлягають оцінюванню. Крім того, таблиця розкриває не лише характеристику кожного елемента, а й прояви синергетичного та коінтеграційного ефектів, що дозволяє розглядати потенціал не як просту суму окремих ресурсів, а як систему, результативність якої залежить від взаємодії, узгодженості та взаємного посилення її складових.

Кадровий ресурс у структурі інвестиційно-інноваційного потенціалу відображає здатність персоналу до інноваційного мислення, професійного розвитку, засвоєння цифрових технологій, роботи з аналітичними системами, сучасною технікою та проектними інструментами. Для підприємств аграрної сфери цей ресурс має особливе значення, оскільки саме персонал забезпечує практичне впровадження інновацій, адаптацію технологічних рішень до конкретних виробничих умов і підтримку організаційних змін. Синергетичний ефект кадрового ресурсу проявляється у поєднанні виробничого досвіду, управлінських компетентностей, цифрових навичок і знань щодо потреб ринку. Коінтеграційний ефект полягає в узгодженості компетентностей персоналу зі стратегічними цілями, технологічними потребами та інвестиційно-інноваційними завданнями підприємства.

Техніко-технологічний ресурс характеризує здатність підприємства до модернізації матеріально-технічної бази, впровадження сучасних агротехнологій, цифрових систем, технологій точного землеробства, автоматизації виробництва, енергоощадних і ресурсоощадних рішень. Його значення полягає в тому, що саме техніко-технологічна складова створює матеріальну основу для практичного використання інвестиційно-інноваційного потенціалу. Синергетичний ефект цього ресурсу формується через взаємодоповнення техніки, обладнання, програмного забезпечення,

виробничих процесів і цифрових інструментів. Коінтеграційний ефект проявляється у збалансованості технологічного оновлення з виробничими потребами, ресурсними можливостями підприємства та вимогами ринку щодо якості, безпечності й простежуваності продукції.

Фінансово-інвестиційний ресурс забезпечує можливість фінансування інвестиційно-інноваційних процесів, рішень і проєктів за рахунок власних, кредитних, грантових, лізингових, партнерських та інших джерел. У межах підприємств аграрної сфери цей елемент є визначальним для реалізації проєктів технічного переоснащення, цифровізації, розвитку виробничої інфраструктури, переробки, енергоефективності та ресурсозбереження. Його синергетичний ефект полягає в поєднанні внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, що дозволяє розширити масштаби модернізації та зменшити залежність підприємства від одного джерела ресурсів. Коінтеграційний ефект відображає узгодження інвестиційних рішень із довгостроковими цілями інноваційного розвитку, фінансовою стійкістю, допустимим рівнем ризику та очікуваною результативністю проєктів.

Маркетинговий ресурс у структурі інвестиційно-інноваційного потенціалу відображає здатність підприємства здійснювати ринкову аналітику, обґрунтовувати нову або вдосконалену продукцію, визначати цільові сегменти, формувати канали збуту, просувати інновації та забезпечувати комерціалізацію результатів інвестиційно-інноваційної діяльності. Для підприємств аграрної сфери цей ресурс є особливо важливим у контексті розвитку продукції з вищою доданою вартістю, органічної продукції, експортних напрямів і брендування. Синергетичний ефект маркетингового ресурсу проявляється у координації продукції, каналів просування, логістики, комунікації зі споживачами та партнерами. Коінтеграційний ефект полягає у відповідності інвестиційно-інноваційних рішень маркетинговій стратегії підприємства, життєвому циклу продукції, вимогам споживачів і конкурентним умовам ринку.

Партнерський ресурс характеризує наявність і якість зв'язків підприємства з науковими установами, закладами освіти, дорадчими службами, фінансово-кредитними організаціями, інвесторами, постачальниками технологій, переробними підприємствами, громадами, кластерами та іншими учасниками інвестиційно-інноваційної взаємодії. Його роль полягає у розширенні доступу підприємства до знань, технологій, фінансових ресурсів, консультаційного супроводу та нових ринкових можливостей. Синергетичний ефект партнерського ресурсу виникає завдяки співпраці з іншими організаціями, технологічними партнерами, фінансовими установами та інституціями розвитку. Коінтеграційний ефект проявляється у стійкості партнерських мереж, узгодженості інтересів учасників взаємодії та здатності партнерських зв'язків підтримувати реалізацію інвестиційно-інноваційних проєктів.

Особливістю наведеної структуризації є використання фрактальної архітектури інвестиційно-інноваційного потенціалу, яка дозволяє розглядати кожен його елемент на макро-, мезо- та мікрорівнях. Макрорівень відображає загальні умови розвитку відповідного ресурсу в межах аграрної сфери, інноваційного середовища, ринку, інвестиційних потоків або партнерських екосистем. Мезорівень характеризує взаємодію структурних підрозділів підприємства, функціональних напрямів діяльності та організаційних процесів. Мікрорівень показує роль окремих працівників, управлінських рішень, команд, виконавців і конкретних дій у формуванні та використанні потенціалу. Такий підхід посилює аналітичну глибину оцінювання, оскільки дозволяє виявляти не лише загальний стан ресурсу, а й рівень його прояву в різних управлінських площинах.

Таким чином, запропонована структура та змістове наповнення елементів інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери створює змістову основу для подальшого формування методичного інструментарію його оцінки. Вона дозволяє визначити, які саме ресурсні складові мають бути враховані при побудові системи часткових показників,

як ці складові взаємодіють між собою та в який спосіб їх узгодженість впливає на результативність інвестиційно-інноваційної діяльності. Подальше оцінювання потенціалу має спиратися на цю структуру, оскільки саме вона забезпечує перехід від теоретичного розуміння інвестиційно-інноваційного потенціалу до його практичної діагностики за допомогою системи вимірюваних показників.

Після визначення структури та змістового наповнення елементів інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери необхідним є перехід до формування системи показників, за допомогою яких зазначені елементи можуть бути оцінені у прикладному вимірі. Такий перехід має важливе методичне значення, оскільки дозволяє конкретизувати зміст кожного ресурсу через сукупність часткових індикаторів, придатних для подальшого порівняння, нормалізації, бального оцінювання та інтегрального узагальнення. Це забезпечує логічний зв'язок між структурним описом потенціалу та його подальшим кількісним вимірюванням у роботі. Саме тому табл. 2.7 виступає логічним продовженням попередньої структуризації інвестиційно-інноваційного потенціалу та формує основу для побудови його кількісної оцінки.

Так, у табл. 2.7 нами запропоновано систему часткових показників інтегрального оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери за п'ятьма базовими елементами: кадровим, техніко-технологічним, фінансово-інвестиційним, маркетинговим і партнерським ресурсами. Кожен із зазначених елементів розкривається через три показники, що дозволяє уникнути надмірного ускладнення методики та водночас забезпечити достатню повноту оцінювання. Такий підхід є доцільним, оскільки інвестиційно-інноваційний потенціал має багатокomпонентну природу, а його рівень не може бути адекватно охарактеризований одним універсальним показником.

Таблиця 2.7

Часткові показники інтегрального оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Елементи інвестиційно-інноваційного потенціалу	Показники оцінювання	Формула розрахунку
Кадровий ресурс (Ркад)	1. Частка працівників із вищою, фаховою або профільною освітою у загальній чисельності персоналу (Ркад.1); 2. Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, професійне навчання або стажування у сфері інновацій, цифровізації та сучасних агротехнологій (Ркад.2); 3. Частка персоналу, залученого до ініціювання, розроблення або впровадження інвестиційно-інноваційних рішень (Ркад.3)	$R_{\text{кад}} = R_{\text{кад.1}} + R_{\text{кад.2}} + R_{\text{кад.3}}$
Техніко-технологічний ресурс (Ртех)	1. Рівень оновлення основних засобів, техніки, обладнання та виробничої інфраструктури (Ртех.1); 2. Частка сучасних, цифрових, автоматизованих або ресурсоощадних технологій у виробничих процесах підприємства (Ртех.2); 3. Частка нематеріальних технологічних активів, програмних продуктів, патентів, ноу-хау, технологічних рішень або цифрових платформ у структурі інноваційних активів підприємства (Ртех.3)	$R_{\text{тех}} = R_{\text{тех.1}} + R_{\text{тех.2}} + R_{\text{тех.3}}$
Фінансово-інвестиційний ресурс (Рфін-інв)	1. Обсяг власних фінансових ресурсів, спрямованих на інвестиційно-інноваційну діяльність (Рфін-інв.1); 2. Можливість залучення зовнішнього фінансування: кредитних, грантових, лізингових, партнерських, державних або міжнародних ресурсів (Рфін-інв.2); 3. Рівень інвестиційної привабливості, фінансової прозорості та ділової репутації підприємства (Рфін-інв.3)	$R_{\text{фін-інв}} = R_{\text{фін-інв.1}} + R_{\text{фін-інв.2}} + R_{\text{фін-інв.3}}$
Маркетинговий ресурс (Рмар)	1. Наявність і професійний рівень фахівців або підрозділу, відповідального за маркетингову аналітику, просування та комерціалізацію інноваційної продукції (Рмар.1); 2. Обсяг або частка витрат на маркетингове забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності (Рмар.2); 3. Частка нової, вдосконаленої, органічної, сертифікованої або технологічно оновленої продукції в загальному обсязі реалізації підприємства (Рмар.3)	$R_{\text{мар}} = R_{\text{мар.1}} + R_{\text{мар.2}} + R_{\text{мар.3}}$
Партнерський ресурс (Рпарт)	1. Тривалість періоду виведення інноваційного продукту, технології або проектного рішення на ринок за участю партнерів (Рпарт.1); 2. Рівень доступу підприємства до партнерських активів, технологій, знань, консультаційного супроводу, фінансових і виробничих ресурсів (Рпарт.2); 3. Частка успішно реалізованих спільних інвестиційно-інноваційних проєктів у загальній кількості спільно розроблених або ініційованих проєктів (Рпарт.3)	$R_{\text{парт}} = R_{\text{парт.1}} + R_{\text{парт.2}} + R_{\text{парт.3}}$

Джерело: систематизовано автором

Кадровий ресурс оцінюється через показники, що відображають освітній рівень персоналу, участь працівників у підвищенні кваліфікації, професійному навчанні або стажуванні, а також рівень їх залучення до ініціювання, розроблення чи впровадження інвестиційно-інноваційних рішень. Така логіка оцінювання дозволяє врахувати не лише формальну кваліфікацію працівників, а й їх практичну включеність в інноваційні процеси. Для підприємств аграрної сфери це має особливе значення, оскільки використання сучасних агротехнологій, цифрових рішень, аналітичних систем і проектного підходу потребує не тільки наявності персоналу, а й його готовності до постійного професійного оновлення.

Техніко-технологічний ресурс характеризується показниками оновлення основних засобів, техніки, обладнання та виробничої інфраструктури, часткою сучасних, цифрових, автоматизованих або ресурсоощадних технологій у виробничих процесах, а також часткою нематеріальних технологічних активів, програмних продуктів, патентів, ноу-хау, технологічних рішень або цифрових платформ у структурі інноваційних активів підприємства. Зазначені показники дають змогу оцінити не лише матеріально-технічний стан підприємства, а й рівень його технологічної готовності до впровадження інновацій, цифровізації, автоматизації та підвищення ефективності аграрного виробництва.

Фінансово-інвестиційний ресурс відображає спроможність підприємства забезпечувати інвестиційно-інноваційні процеси необхідними фінансовими ресурсами. Його оцінювання передбачає врахування обсягу власних фінансових ресурсів, спрямованих на інвестиційно-інноваційну діяльність, можливості залучення зовнішнього фінансування, а також рівня інвестиційної привабливості, фінансової прозорості та ділової репутації підприємства. Така система показників дозволяє оцінити не лише поточну наявність фінансових ресурсів, а й ширші передумови інвестиційної спроможності підприємства, зокрема його здатність залучати кредитні, грантові, лізингові, партнерські, державні або міжнародні ресурси.

Маркетинговий ресурс оцінюється через наявність і професійний рівень фахівців або підрозділу, відповідального за маркетингову аналітику, просування та комерціалізацію інноваційної продукції, обсяг або частку витрат на маркетингове забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності, а також частку нової, вдосконаленої, органічної, сертифікованої або технологічно оновленої продукції в загальному обсязі реалізації підприємства. Такий підхід дозволяє врахувати ринковий вимір інвестиційно-інноваційного потенціалу, оскільки результативність інновацій залежить не тільки від їх розроблення чи впровадження, а й від здатності підприємства забезпечити їх комерціалізацію, просування та прийняття ринком.

Партнерський ресурс розкривається через тривалість періоду виведення інноваційного продукту, технології або проектного рішення на ринок за участю партнерів, рівень доступу підприємства до партнерських активів, технологій, знань, консультаційного супроводу, фінансових і виробничих ресурсів, а також частку успішно реалізованих спільних інвестиційно-інноваційних проектів. Зазначені показники дозволяють оцінити здатність підприємства використовувати зовнішні зв'язки як джерело посилення власного потенціалу. Для аграрної сфери це є особливо важливим, оскільки інноваційний розвиток часто потребує співпраці з науковими установами, дорадчими службами, технологічними партнерами, фінансовими організаціями, переробними підприємствами та іншими учасниками ринку.

Наведені формули розрахунку за окремими ресурсними блоками відображають логіку попереднього групування часткових показників у межах відповідного елемента інвестиційно-інноваційного потенціалу. Водночас ці формули не слід розглядати як завершальний етап інтегральної оцінки, оскільки часткові показники мають різну економічну природу, можуть вимірюватися у різних одиницях і відображати різні аспекти діяльності підприємства. Тому їх подальше використання потребує приведення до

порівнюваного вигляду, що забезпечується через шкалу оцінювання відхилень від еталонних значень та подальше застосування вагових коефіцієнтів.

Таким чином, запропоновані нами часткові показники виконують роль «методичного містка» між змістовою характеристикою інвестиційно-інноваційного потенціалу та його інтегральним оцінюванням. Вони дозволяють конкретизувати кожен ресурсний елемент через систему часткових показників, сформувати інформаційну базу для оцінювання та забезпечити подальший перехід до бального вимірювання, нормалізації й узагальнення результатів. Саме після визначення таких показників виникає необхідність у застосуванні єдиної шкали оцінювання їх відхилень від еталонних значень, що дозволяє забезпечити порівнюваність різнорідних характеристик потенціалу та підготувати їх до розрахунку інтегрального показника (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Шкала оцінювання відхилень показників інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери від еталонних значень

Діапазон відхилення показника від еталонного значення	Бальна оцінка
1-10 % – прийнятний рівень відхилення	0,9
11-30 % – некритичний рівень відхилення	0,7
31-60 % – підвищений рівень відхилення	0,5
61-80 % – високий рівень відхилення	0,3
понад 80 % – критичний рівень відхилення	0,1

Джерело: адаптовано та систематизовано автором

Отже, нами запропоновано шкалу оцінювання відхилень фактичних значень показників інвестиційно-інноваційного потенціалу від еталонних значень. Еталонним значенням може виступати показник підприємства-лідера, середньогалузевий орієнтир, нормативне значення, цільовий параметр стратегії розвитку або бажаний рівень сформованості відповідного елемента потенціалу. Такий підхід дозволяє зіставляти фактичний стан підприємства

не лише з минулими періодами, а й з бажаною моделлю інвестиційно-інноваційного розвитку.

Логіка запропонованої шкали полягає в тому, що менше відхилення фактичного значення показника від еталонного свідчить про вищий рівень сформованості відповідного елемента потенціалу. За відхилення у межах 1-10 % показник отримує 0,9 бала, що відповідає прийнятному рівню. Відхилення 11-30 % оцінюється як некритичне і відповідає 0,7 бала. Якщо розрив між фактичним та еталонним значенням становить 31-60 %, він характеризується як підвищений і оцінюється у 0,5 бала. Відхилення 61–80 % свідчить про високий рівень проблемності та оцінюється у 0,3 бала, тоді як перевищення 80 % означає критичний рівень відставання й відповідає 0,1 бала.

Застосування такої шкали має важливе методичне значення, оскільки дозволяє перетворити часткові показники за кожним елементом інвестиційно-інноваційного потенціалу в уніфіковані бальні оцінки. Так, рівень оновлення основних засобів, частка персоналу, залученого до інноваційної діяльності, обсяг власних фінансових ресурсів, витрати на маркетингове забезпечення або частка успішно реалізованих партнерських проєктів можуть бути приведені до однакової шкали оцінювання, що забезпечує їх подальше коректне використання в інтегральному розрахунку.

Особливістю запропонованого підходу є те, що він поєднує кількісну оцінку з якісною інтерпретацією рівня відхилення. Отримана бальна оцінка не лише використовується для математичного узагальнення, а й дає змогу виявити проблемні зони формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу. Якщо за окремими показниками підприємство отримує 0,3 або 0,1 бала, це свідчить про необхідність першочергових управлінських рішень щодо посилення відповідного елемента потенціалу.

У контексті аграрної сфери така шкала є особливо доцільною, оскільки підприємства галузі істотно відрізняються за масштабами діяльності, рівнем техніко-технологічного забезпечення, доступом до фінансових ресурсів,

кадровими можливостями, ринковою орієнтацією та розвиненістю партнерських зв'язків. Саме тому порівняння з еталонними значеннями дозволяє не лише визначити абсолютний стан підприємства, а й оцінити його відносну позицію щодо бажаного рівня інвестиційно-інноваційної спроможності. Застосування вищенаведеного підходу забезпечує порівнюваність показників, зменшує суб'єктивність оцінювання, дозволяє ідентифікувати рівень відставання від еталону та створює основу для подальшого використання вагових коефіцієнтів і формування інтегральної оцінки потенціалу підприємств аграрної сфери.

Після визначення системи показників інтегрального оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери та переведення їх фактичних значень у порівнювану бальну шкалу за рівнем відхилення від еталонних параметрів наступним методичним етапом є встановлення питомої значущості кожного показника. Це необхідно тому, що кадрові, техніко-технологічні, фінансово-інвестиційні, маркетингові та партнерські складові мають різний вплив на здатність підприємства формувати й результативно використовувати інвестиційно-інноваційний потенціал.

Вагові коефіцієнти доцільно визначати експертним шляхом або на основі ранжування показників за ступенем їх впливу на інвестиційно-інноваційну спроможність підприємства. У межах цього підходу кожному частковому показнику надається відповідна вага, а сукупна сума вагових коефіцієнтів дорівнює одиниці. Це забезпечує можливість подальшого розрахунку інтегральної оцінки потенціалу як зваженої суми нормалізованих або бальних значень показників.

З урахуванням показників, наведених у табл. 2.7, та шкали оцінювання відхилень, поданої у табл. 2.8, запропоновану нами систему вагових коефіцієнтів показників оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери представлено у табл. 2.9.

Вагові коефіцієнти показників оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Елемент інвестиційно-інноваційного потенціалу	Показник оцінювання	Ваговий коефіцієнт
Кадровий ресурс	Частка працівників із вищою, фаховою або профільною освітою	0,06
	Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, професійне навчання або стажування у сфері інновацій, цифровізації та сучасних агротехнологій	0,07
	Частка персоналу, залученого до ініціювання, розроблення або впровадження інвестиційно-інноваційних рішень	0,07
Техніко-технологічний ресурс	Рівень оновлення основних засобів, техніки, обладнання та виробничої інфраструктури	0,09
	Частка сучасних, цифрових, автоматизованих або ресурсоощадних технологій у виробничих процесах підприємства	0,07
	Частка нематеріальних технологічних активів, програмних продуктів, патентів, ноу-хау або цифрових платформ у структурі інноваційних активів підприємства	0,06
Фінансово-інвестиційний ресурс	Обсяг власних фінансових ресурсів, спрямованих на інвестиційно-інноваційну діяльність	0,08
	Можливість залучення зовнішнього фінансування: кредитного, грантового, лізингового, партнерського, державного або міжнародного	0,07
	Рівень інвестиційної привабливості, фінансової прозорості та ділової репутації підприємства	0,05
Маркетинговий ресурс	Наявність фахівців або підрозділу, відповідального за маркетингову аналітику, просування та комерціалізацію інноваційної продукції	0,06
	Обсяг або частка витрат на маркетингове забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності	0,05
	Частка нової, вдосконаленої, органічної, сертифікованої або технологічно оновленої продукції в загальному обсязі реалізації підприємства	0,06
Партнерський ресурс	Тривалість виведення інноваційного продукту, технології або проектного рішення на ринок за участю партнерів	0,07
	Рівень доступу підприємства до партнерських активів, технологій, знань, консультаційного супроводу, фінансових і виробничих ресурсів	0,06
	Частка успішно реалізованих спільних інвестиційно-інноваційних проектів у загальній кількості спільно ініційованих проектів	0,08

Джерело: систематизовано автором

Сума наведених вагових коефіцієнтів становить 1,00, що дає змогу використовувати їх для розрахунку інтегрального показника. Інтегральна оцінка інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства аграрної сфери може бути визначена за формулою:

$$\text{ІПІнт} = \sum(\beta_i \cdot P_i), \quad i = 1, \dots, n. \quad (2.1)$$

де ІПІнт – інтегральна оцінка інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства аграрної сфери; P_i – бальна оцінка i -го показника, визначена з урахуванням рівня його відхилення від еталонного значення; β_i – ваговий коефіцієнт i -го показника; n – кількість показників, що використовуються в оцінюванні.

Отримане інтегральне значення потребує змістової інтерпретації, оскільки саме вона дозволяє перейти від формального числового результату до управлінського висновку щодо рівня сформованості та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу. Для цього доцільно застосовувати рівневу шкалу, що відображає низький, середній або високий стан потенціалу підприємства. Така шкала забезпечує порівнюваність результатів оцінювання та спрощує визначення пріоритетних напрямів управлінського впливу.

Запропонована шкала рівнів інтегральної оцінки дозволяє не лише встановити загальний стан інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства, а й визначити характер подальших управлінських дій. За низького рівня першочергового значення набуває подолання ресурсних обмежень і формування базових передумов інноваційного розвитку. За середнього рівня доцільним є цільове посилення слабших елементів потенціалу та підвищення узгодженості між ними. Високий рівень свідчить про достатню сформованість потенціалу й можливість його активного використання для реалізації інвестиційно-інноваційних проектів. Отже, рівнева інтерпретація інтегрального показника надає оцінюванню не лише аналітичного, а й прикладного управлінського значення.

Рівні інтегральної оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Інтервал значення інтегрального показника	Рівень інвестиційно-інноваційного потенціалу	Змістова характеристика
0,10-0,35	Низький	Потенціал сформований фрагментарно; наявні істотні обмеження щодо кадрового, техніко-технологічного, фінансово-інвестиційного, маркетингового або партнерського забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності
0,36-0,75	Середній	Потенціал має базові передумови для реалізації інвестиційно-інноваційних рішень, однак окремі його елементи потребують посилення, додаткового ресурсного забезпечення або управлінського коригування
0,76-1,00	Високий	Потенціал є достатньо сформованим для активної реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів, технологічної модернізації, розширення ринкових можливостей і підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором

Таким чином, поєднання системи показників, шкали оцінювання відхилень, вагових коефіцієнтів та рівневої інтерпретації інтегрального результату формує завершену методичну послідовність оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери.

2.3. Оцінювання рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери та результативності управління ним

Для практичної апробації запропонованої у попередньому підрозділі методики інтегрального оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери обрано три підприємства, які відрізняються

масштабами діяльності, рівнем техніко-технологічного забезпечення, фінансово-інвестиційними можливостями, кадровою спроможністю, маркетинговою активністю та характером партнерської взаємодії.

ТОВ «Астарта Прихоролля» (далі – підприємство № 1) характеризується високим рівнем ресурсного забезпечення та більш сформованою системою управління інвестиційно-інноваційною діяльністю. Його виробнича структура є диверсифікованою, що поєднує вирощування основних сільськогосподарських культур із застосуванням сучасної техніки, елементів точного землеробства, цифрового моніторингу виробничих процесів і ресурсоощадних технологій. Вищі значення техніко-технологічного ресурсу пов'язані з оновленою матеріально-технічною базою, наявністю виробничої інфраструктури, використанням автоматизованих рішень та здатністю підприємства швидко адаптувати сучасні агротехнології до власних виробничих потреб. Фінансово-інвестиційна складова цього підприємства також має сильні позиції. Підприємство володіє достатнім обсягом власних фінансових ресурсів, має позитивну ділову репутацію, стабільні фінансові результати та доступ до кредитних, лізингових і партнерських джерел фінансування. Це створює передумови для реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів, пов'язаних із модернізацією техніки, розвитком виробничої інфраструктури, цифровізацією управління та підвищенням енергоефективності. Партнерський ресурс є розвиненим завдяки сталій взаємодії з постачальниками технологій, фінансовими установами, переробними підприємствами, дорадчими структурами та іншими учасниками аграрного ринку.

ТОВ «Гарант-2005» (далі – підприємство № 2) має середній рівень сформованості інвестиційно-інноваційного потенціалу. Його діяльність поєднує традиційні напрями аграрного виробництва з окремими елементами модернізації, однак інноваційні зміни впроваджуються поступово й вибірково. Техніко-технологічна база забезпечує стабільне функціонування підприємства, проте оновлення основних засобів, цифровізація виробничих

процесів і впровадження ресурсоощадних технологій здійснюються не системно, що і пояснює середні значення відповідного ресурсного блоку та наявність резервів для подальшого посилення техніко-технологічної складової. Кадровий ресурс цього підприємства характеризується наявністю кваліфікованого персоналу, здатного забезпечувати поточну виробничу діяльність, однак рівень залучення працівників до ініціювання, розроблення та впровадження інвестиційно-інноваційних рішень залишається обмеженим. Підприємство здійснює професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, але ці процеси не охоплюють усі ключові напрями цифровізації, проєктного управління та інноваційного розвитку. Маркетингова складова також має середній рівень, оскільки підприємство переважно використовує традиційні канали реалізації продукції та недостатньо активно просуває продукцію з вищою доданою вартістю. Партнерський ресурс підприємства формується на основі співпраці з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, окремими фінансовими установами та сервісними організаціями. Водночас така взаємодія має переважно прикладний і короткостроковий характер, що обмежує можливості спільної реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів, залучення нових технологій, консультативного супроводу та розширення ринкових можливостей. Саме тому підприємство займає проміжну позицію між високим і низьким рівнем сформованості інвестиційно-інноваційного потенціалу.

ПАФ «Урожай» (далі – підприємство № 3) характеризується нижчим рівнем інвестиційно-інноваційної спроможності. Його діяльність зосереджена переважно на традиційному аграрному виробництві, без достатньої диверсифікації, поглибленої переробки, активного впровадження цифрових технологій або системної модернізації виробничої інфраструктури. Техніко-технологічний ресурс підприємства обмежується значним рівнем зношеності основних засобів, недостатнім доступом до сучасної техніки, обладнання, програмного забезпечення та сервісного супроводу, що знижує здатність підприємства до оперативного впровадження інноваційних рішень і

підвищення продуктивності виробництва. Фінансово-інвестиційний ресурс підприємства є слабким через нестачу власних коштів, обмежений доступ до зовнішнього фінансування, низьку інвестиційну привабливість і відсутність сталої практики реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів. Кадрова складова також має низьку обмежень, пов'язаних із дефіцитом фахівців, недостатньою системою професійного навчання, низькою мотивацією персоналу до участі в інноваційній діяльності та слабкою залученістю працівників до процесів організаційного й технологічного оновлення. Маркетинговий і партнерський ресурси цього підприємства перебувають на недостатньому рівні розвитку. Підприємство орієнтується переважно на усталені канали збуту, має обмежений маркетинговий супровід продукції, недостатньо використовує інструменти просування, брендуння та комерціалізації нових рішень. Партнерська взаємодія має фрагментарний характер і не забезпечує належного доступу до інноваційної інфраструктури, наукових установ, дорадчих служб, інвесторів, технологічних партнерів і спільних проєктів. Це суттєво стримує формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства.

Отже, обрані для апробації підприємства відображають різні рівні сформованості інвестиційно-інноваційного потенціалу: високий, середній і низький. Це дозволяє перевірити практичну придатність запропонованої методики, порівняти результати оцінювання за окремими ресурсними складовими, визначити проблемні зони кожного підприємства та обґрунтувати напрями подальшого посилення їх інвестиційно-інноваційної спроможності.

Подані у табл. 2.11 бальні оцінки відображають рівень наближення кожного часткового показника до еталонного значення. Проте, відповідно до запропонованої нами методики, для отримання інтегрального результату ці значення необхідно скоригувати з урахуванням вагових коефіцієнтів, оскільки окремі показники мають різну значущість у структурі інвестиційно-інноваційного потенціалу. З цією метою проведено окремий розрахунок зважених значень за кожним із досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.11

Бальна оцінка показників інвестиційно-інноваційного потенціалу досліджуваних підприємств аграрної сфери

Елементи інвестиційно-інноваційного потенціалу	Показники оцінювання	Підприємство № 1	Підприємство № 2	Підприємство № 3
1	2	3	4	5
Кадровий ресурс (Ркад)	Частка працівників із вищою, фаховою або профільною освітою у загальній чисельності персоналу (Ркад.1)	0,9	0,7	0,5
	Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, професійне навчання або стажування у сфері інновацій, цифровізації та сучасних агротехнологій (Ркад.2)	0,7	0,5	0,3
	Частка персоналу, залученого до ініціювання, розроблення або впровадження інвестиційно-інноваційних рішень (Ркад.3)	0,9	0,7	0,3
	<i>Разом кадровий ресурс</i>	2,5	1,9	1,1
Техніко-технологічний ресурс (Ртех)	Рівень оновлення основних засобів, техніки, обладнання та виробничої інфраструктури (Ртех.1)	0,9	0,7	0,5
	Частка сучасних, цифрових, автоматизованих або ресурсоощадних технологій у виробничих процесах підприємства (Ртех.2)	0,9	0,7	0,3
	Частка нематеріальних технологічних активів, програмних продуктів, патентів, ноу-хау, технологічних рішень або цифрових платформ у структурі інноваційних активів підприємства (Ртех.3)	0,7	0,5	0,3
	<i>Разом техніко-технологічний ресурс</i>	2,5	1,9	1,1
Фінансово-інвестиційний ресурс (Рфін-інв)	Обсяг власних фінансових ресурсів, спрямованих на інвестиційно-інноваційну діяльність (Рфін-інв.1)	0,7	0,5	0,3
	Можливість залучення зовнішнього фінансування: кредитних, грантових, лізингових, партнерських, державних або міжнародних ресурсів (Рфін-інв.2)	0,9	0,7	0,1
	Рівень інвестиційної привабливості, фінансової прозорості та ділової репутації підприємства (Рфін-інв.3)	0,9	0,7	0,3
	<i>Разом фінансово-інвестиційний ресурс</i>	2,5	1,9	0,7

Продовж. табл. 2.11

1	2	3	4	5
Маркетинговий ресурс (Рмар)	Наявність і професійний рівень фахівців або підрозділу, відповідального за маркетингову аналітику, просування та комерціалізацію інноваційної продукції (Рмар.1)	0,7	0,7	0,3
	Обсяг або частка витрат на маркетингове забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності (Рмар.2)	0,7	0,5	0,3
	Частка нової, вдосконаленої, органічної, сертифікованої або технологічно оновленої продукції в загальному обсязі реалізації підприємства (Рмар.3)	0,7	0,5	0,1
	<i>Разом маркетинговий ресурс</i>	2,1	1,7	0,7
Партнерський ресурс (Рпарт)	Тривалість періоду виведення інноваційного продукту, технології або проектного рішення на ринок за участю партнерів (Рпарт.1)	0,7	0,5	0,3
	Рівень доступу підприємства до партнерських активів, технологій, знань, консультаційного супроводу, фінансових і виробничих ресурсів (Рпарт.2)	0,9	0,7	0,3
	Частка успішно реалізованих спільних інвестиційно-інноваційних проектів у загальній кількості спільно розроблених або ініційованих проектів (Рпарт.3)	0,9	0,7	0,3
	<i>Разом партнерський ресурс</i>	2,5	1,9	0,9
Сума бальних оцінок за всіма показниками		12,1	9,3	4,5

Джерело: розраховано автором

Інтегральна оцінка інвестиційно-інноваційного потенціалу Підприємства № 1

Елемент інвестиційно-інноваційного потенціалу	Показник	Вага	Бальна оцінка	Зважене значення
1	2	3	4	5
Кадровий ресурс (Ркад)	Частка працівників із вищою, фаховою або профільною освітою у загальній чисельності персоналу (Ркад.1)	0,06	0,9	0,054
	Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, професійне навчання або стажування у сфері інновацій, цифровізації та сучасних агротехнологій (Ркад.2)	0,07	0,7	0,049
	Частка персоналу, залученого до ініціювання, розроблення або впровадження інвестиційно-інноваційних рішень (Ркад.3)	0,07	0,9	0,063
<i>Разом кадровий ресурс</i>				0,166
Техніко-технологічний ресурс (Ртех)	Рівень оновлення основних засобів, техніки, обладнання та виробничої інфраструктури (Ртех.1)	0,09	0,9	0,081
	Частка сучасних, цифрових, автоматизованих або ресурсоощадних технологій у виробничих процесах підприємства (Ртех.2)	0,07	0,9	0,063
	Частка нематеріальних технологічних активів, програмних продуктів, патентів, ноу-хау, технологічних рішень або цифрових платформ у структурі інноваційних активів підприємства (Ртех.3)	0,06	0,7	0,042
<i>Разом техніко-технологічний ресурс</i>				0,186
Фінансово-інвестиційний ресурс (Рфін-інв)	Обсяг власних фінансових ресурсів, спрямованих на інвестиційно-інноваційну діяльність (Рфін-інв.1)	0,08	0,7	0,056
	Можливість залучення зовнішнього фінансування: кредитних, грантових, лізингових, партнерських, державних або міжнародних ресурсів (Рфін-інв.2)	0,07	0,9	0,063
	Рівень інвестиційної привабливості, фінансової прозорості та ділової репутації підприємства (Рфін-інв.3)	0,05	0,9	0,045
<i>Разом фінансово-інвестиційний ресурс</i>				0,164

Продовж. табл. 2.12

1	2	3	4	5
Маркетинговий ресурс (Рмар)	Наявність і професійний рівень фахівців або підрозділу, відповідального за маркетингову аналітику, просування та комерціалізацію інноваційної продукції (Рмар.1)	0,06	0,7	0,042
	Обсяг або частка витрат на маркетингове забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності (Рмар.2)	0,05	0,7	0,035
	Частка нової, вдосконаленої, органічної, сертифікованої або технологічно оновленої продукції в загальному обсязі реалізації підприємства (Рмар.3)	0,06	0,7	0,042
<i>Разом маркетинговий ресурс</i>				0,119
Партнерський ресурс (Рпарт)	Тривалість періоду виведення інноваційного продукту, технології або проектного рішення на ринок за участю партнерів (Рпарт.1)	0,07	0,7	0,049
	Рівень доступу підприємства до партнерських активів, технологій, знань, консультаційного супроводу, фінансових і виробничих ресурсів (Рпарт.2)	0,06	0,9	0,054
	Частка успішно реалізованих спільних інвестиційно-інноваційних проєктів у загальній кількості спільно розроблених або ініційованих проєктів (Рпарт.3)	0,08	0,9	0,072
<i>Разом партнерський ресурс</i>				0,175
Інтегральний показник інвестиційно-інноваційного потенціалу				0,810

Джерело: розраховано автором

За результатами інтегрального оцінювання, наведеного у табл. 2.12, Підприємство № 1 характеризується високим рівнем сформованості інвестиційно-інноваційного потенціалу. Найбільший внесок у підсумкове значення інтегрального показника забезпечують техніко-технологічний і партнерський ресурси, що свідчить про достатній рівень оновлення виробничої бази, використання сучасних агротехнологій, наявність цифрових та ресурсоощадних рішень, а також розвинену систему взаємодії з партнерами. Вагомими також є кадровий і фінансово-інвестиційний ресурси,

які формують основу для реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів, залучення фінансування та підтримання інноваційної активності підприємства. Водночас дещо нижче значення маркетингового ресурсу порівняно з іншими складовими вказує на наявність резервів у сфері просування інноваційної продукції, розвитку каналів збуту, посилення маркетингового супроводу та комерціалізації результатів інноваційної діяльності. Загалом одержане інтегральне значення підтверджує, що Підприємство № 1 має достатньо сформовану ресурсну, технологічну, кадрову та партнерську базу для активного використання інвестиційно-інноваційного потенціалу й подальшого нарощування конкурентних переваг.

Таблиця 2.13

Інтегральна оцінка інвестиційно-інноваційного потенціалу Підприємства № 2

Елемент інвестиційно-інноваційного потенціалу	Показник	Вага	Бальна оцінка	Зважене значення
1	2	3	4	5
Кадровий ресурс (Ркад)	Частка працівників із вищою, фаховою або профільною освітою у загальній чисельності персоналу (Ркад.1)	0,06	0,7	0,042
	Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, професійне навчання або стажування у сфері інновацій, цифровізації та сучасних агротехнологій (Ркад.2)	0,07	0,5	0,035
	Частка персоналу, залученого до ініціювання, розроблення або впровадження інвестиційно-інноваційних рішень (Ркад.3)	0,07	0,7	0,049
<i>Разом кадровий ресурс</i>				0,126
Техніко-технологічний ресурс (Ртех)	Рівень оновлення основних засобів, техніки, обладнання та виробничої інфраструктури (Ртех.1)	0,09	0,7	0,063
	Частка сучасних, цифрових, автоматизованих або ресурсоощадних технологій у виробничих процесах підприємства (Ртех.2)	0,07	0,7	0,049
	Частка нематеріальних технологічних активів, програмних продуктів, патентів, ноу-хау, технологічних рішень або цифрових платформ у структурі інноваційних активів підприємства (Ртех.3)	0,06	0,5	0,030
<i>Разом техніко-технологічний ресурс</i>				0,142

1	2	3	4	5
Фінансово-інвестиційний ресурс (Рфін-інв)	Обсяг власних фінансових ресурсів, спрямованих на інвестиційно-інноваційну діяльність (Рфін-інв.1)	0,08	0,5	0,040
	Можливість залучення зовнішнього фінансування: кредитних, грантових, лізингових, партнерських, державних або міжнародних ресурсів (Рфін-інв.2)	0,07	0,7	0,049
	Рівень інвестиційної привабливості, фінансової прозорості та ділової репутації підприємства (Рфін-інв.3)	0,05	0,7	0,035
<i>Разом фінансово-інвестиційний ресурс</i>				0,124
Маркетинговий ресурс (Рмар)	Наявність і професійний рівень фахівців або підрозділу, відповідального за маркетингову аналітику, просування та комерціалізацію інноваційної продукції (Рмар.1)	0,06	0,7	0,042
	Обсяг або частка витрат на маркетингове забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності (Рмар.2)	0,05	0,5	0,025
	Частка нової, вдосконаленої, органічної, сертифікованої або технологічно оновленої продукції в загальному обсязі реалізації підприємства (Рмар.3)	0,06	0,5	0,030
<i>Разом маркетинговий ресурс</i>				0,097
Партнерський ресурс (Рпарт)	Тривалість періоду виведення інноваційного продукту, технології або проектного рішення на ринок за участю партнерів (Рпарт.1)	0,07	0,5	0,035
	Рівень доступу підприємства до партнерських активів, технологій, знань, консультаційного супроводу, фінансових і виробничих ресурсів (Рпарт.2)	0,06	0,7	0,042
	Частка успішно реалізованих спільних інвестиційно-інноваційних проектів у загальній кількості спільно розроблених або ініційованих проектів (Рпарт.3)	0,08	0,7	0,056
<i>Разом партнерський ресурс</i>				0,133
Інтегральний показник інвестиційно-інноваційного потенціалу				0,622

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.13, підприємство №2 має середній рівень інвестиційно-інноваційного потенціалу. Отримані результати свідчать про наявність базових передумов для інноваційного розвитку, однак жодна зі складових потенціалу не демонструє домінуючої переваги. Найбільш сформованими є техніко-технологічний і партнерський ресурси, що вказує на певний рівень технічного забезпечення, наявність окремих елементів модернізації та практику взаємодії з постачальниками, фінансовими установами, сервісними організаціями або іншими учасниками аграрного ринку. Разом з тим кадровий, фінансово-інвестиційний і маркетинговий ресурси потребують посилення, оскільки саме вони обмежують можливості підприємства щодо системного впровадження інвестиційно-інноваційних рішень. Середній рівень інтегрального показника означає, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку, однак його ефективного використання потребує більш цілеспрямованого фінансового забезпечення, підвищення інноваційної активності персоналу, розширення маркетингових інструментів і формування стійкіших партнерських зв'язків.

Таблиця 2.14

Інтегральна оцінка інвестиційно-інноваційного потенціалу Підприємства №3

Елемент інвестиційно-інноваційного потенціалу	Показник	Вага	Бальна оцінка	Зважене значення
1	2	3	4	5
Кадровий ресурс (Ркад)	Частка працівників із вищою, фаховою або профільною освітою у загальній чисельності персоналу (Ркад.1)	0,06	0,5	0,030
	Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, професійне навчання або стажування у сфері інновацій, цифровізації та сучасних агротехнологій (Ркад.2)	0,07	0,3	0,021
	Частка персоналу, залученого до ініціювання, розроблення або впровадження інвестиційно-інноваційних рішень (Ркад.3)	0,07	0,3	0,021
<i>Разом кадровий ресурс</i>				0,072

Продовж. табл. 2.14

1	2	3	4	5
Техніко-технологічний ресурс (Ртех)	Рівень оновлення основних засобів, техніки, обладнання та виробничої інфраструктури (Ртех.1)	0,09	0,5	0,045
	Частка сучасних, цифрових, автоматизованих або ресурсощадних технологій у виробничих процесах підприємства (Ртех.2)	0,07	0,3	0,021
	Частка нематеріальних технологічних активів, програмних продуктів, патентів, ноу-хау, технологічних рішень або цифрових платформ у структурі інноваційних активів підприємства (Ртех.3)	0,06	0,3	0,018
<i>Разом техніко-технологічний ресурс</i>				0,084
Фінансово-інвестиційний ресурс (Рфін-інв)	Обсяг власних фінансових ресурсів, спрямованих на інвестиційно-інноваційну діяльність (Рфін-інв.1)	0,08	0,3	0,024
	Можливість залучення зовнішнього фінансування: кредитних, грантових, лізингових, партнерських, державних або міжнародних ресурсів (Рфін-інв.2)	0,07	0,1	0,007
	Рівень інвестиційної привабливості, фінансової прозорості та ділової репутації підприємства (Рфін-інв.3)	0,05	0,3	0,015
<i>Разом фінансово-інвестиційний ресурс</i>				0,046
Маркетинговий ресурс (Рмар)	Наявність і професійний рівень фахівців або підрозділу, відповідального за маркетингову аналітику, просування та комерціалізацію інноваційної продукції (Рмар.1)	0,06	0,3	0,018
	Обсяг або частка витрат на маркетингове забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності (Рмар.2)	0,05	0,3	0,015
	Частка нової, вдосконаленої, органічної, сертифікованої або технологічно оновленої продукції в загальному обсязі реалізації підприємства (Рмар.3)	0,06	0,1	0,006
<i>Разом маркетинговий ресурс</i>				0,039
Партнерський ресурс (Рпарт)	Тривалість періоду виведення інноваційного продукту, технології або проектного рішення на ринок за участю партнерів (Рпарт.1)	0,07	0,3	0,021
	Рівень доступу підприємства до партнерських активів, технологій, знань, консультаційного супроводу, фінансових і виробничих ресурсів (Рпарт.2)	0,06	0,3	0,018
	Частка успішно реалізованих спільних інвестиційно-інноваційних проєктів у загальній кількості спільно розроблених або ініційованих проєктів (Рпарт.3)	0,08	0,3	0,024
<i>Разом партнерський ресурс</i>				0,063
Інтегральний показник інвестиційно-інноваційного потенціалу				0,304

Джерело: розраховано автором

Результати, наведені у табл. 2.14, свідчать про низький рівень сформованості інвестиційно-інноваційного потенціалу Підприємства № 3. Найнижчі значення отримано за фінансово-інвестиційним і маркетинговим ресурсами, що вказує на обмежені можливості залучення фінансування, недостатню інвестиційну привабливість, слабкий рівень фінансового забезпечення інноваційних рішень і низьку активність у сфері ринкового просування продукції. Такі результати свідчать про те, що підприємство має суттєві обмеження щодо практичної реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів. Кадровий, техніко-технологічний і партнерський ресурси також мають недостатній рівень сформованості, що посилює загальну слабкість інвестиційно-інноваційного потенціалу. Це проявляється у дефіциті компетентного персоналу, недостатньому технічному оновленні, обмеженому використанні сучасних технологій і фрагментарній партнерській взаємодії. Отримане інтегральне значення підтверджує потребу в першочерговому посиленні базових ресурсних складових, без яких подальше нарощування інвестиційно-інноваційного потенціалу є ускладненим.

У табл. 2.15 наведено узагальнення результатів інтегрального оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу досліджуваних підприємств аграрної сфери за запропонованою нами методикою.

Таблиця 2.15

Узагальнення результатів інтегрального оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу досліджуваних підприємств аграрної сфери

Складова	Підприємство № 1	Підприємство № 2	Підприємство № 3
Кадровий ресурс	0,166	0,126	0,072
Техніко-технологічний ресурс	0,186	0,142	0,084
Фінансово-інвестиційний ресурс	0,164	0,124	0,046
Маркетинговий ресурс	0,119	0,097	0,039
Партнерський ресурс	0,175	0,133	0,063
Інтегральний показник	0,810	0,622	0,304
Рівень інвестиційно-інноваційного потенціалу	Високий	Середній	Низький

Джерело: розраховано автором

Таким чином, Підприємство № 1 (ТОВ «Астарта Прихоролля») має високий рівень інвестиційно-інноваційного потенціалу, оскільки його інтегральна оцінка становить 0,810. Найбільший внесок у підсумковий результат забезпечують техніко-технологічний, партнерський, кадровий і фінансово-інвестиційний ресурси. Це свідчить про наявність достатньо збалансованої ресурсної бази для реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів, модернізації виробництва та посилення конкурентних позицій. Підприємство № 2 (ТОВ «Гарант-2005») характеризується середнім рівнем сформованості потенціалу з інтегральним показником 0,622. Такий результат свідчить про наявність базових передумов для інвестиційно-інноваційного розвитку, однак окремі складові потребують посилення. Найбільш вразливими залишаються маркетинговий, кадровий і фінансово-інвестиційний ресурси, що вказує на потребу в активізації професійного навчання, розширенні джерел фінансування, розвитку комерціалізації інноваційної продукції та поглибленні партнерської взаємодії. Підприємство № 3 (ПАФ «Урожай») має низький рівень інвестиційно-інноваційного потенціалу, оскільки його інтегральна оцінка становить 0,304. Найнижчі значення спостерігаються за маркетинговим, фінансово-інвестиційним і партнерським ресурсами. Це свідчить про фрагментарність інвестиційно-інноваційної діяльності, недостатню сформованість ресурсної бази, обмеженість фінансових можливостей, слабку інтеграцію з партнерами та низьку ринкову спроможність щодо просування інноваційних рішень.

Отже, запропонована методика дає змогу не лише отримати узагальнену кількісну оцінку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери, а й визначити внесок окремих ресурсних складових у формування підсумкового результату. Її практичне застосування створює основу для порівняння підприємств між собою, виявлення проблемних зон, встановлення управлінських пріоритетів і розроблення заходів щодо посилення інвестиційно-інноваційної спроможності.

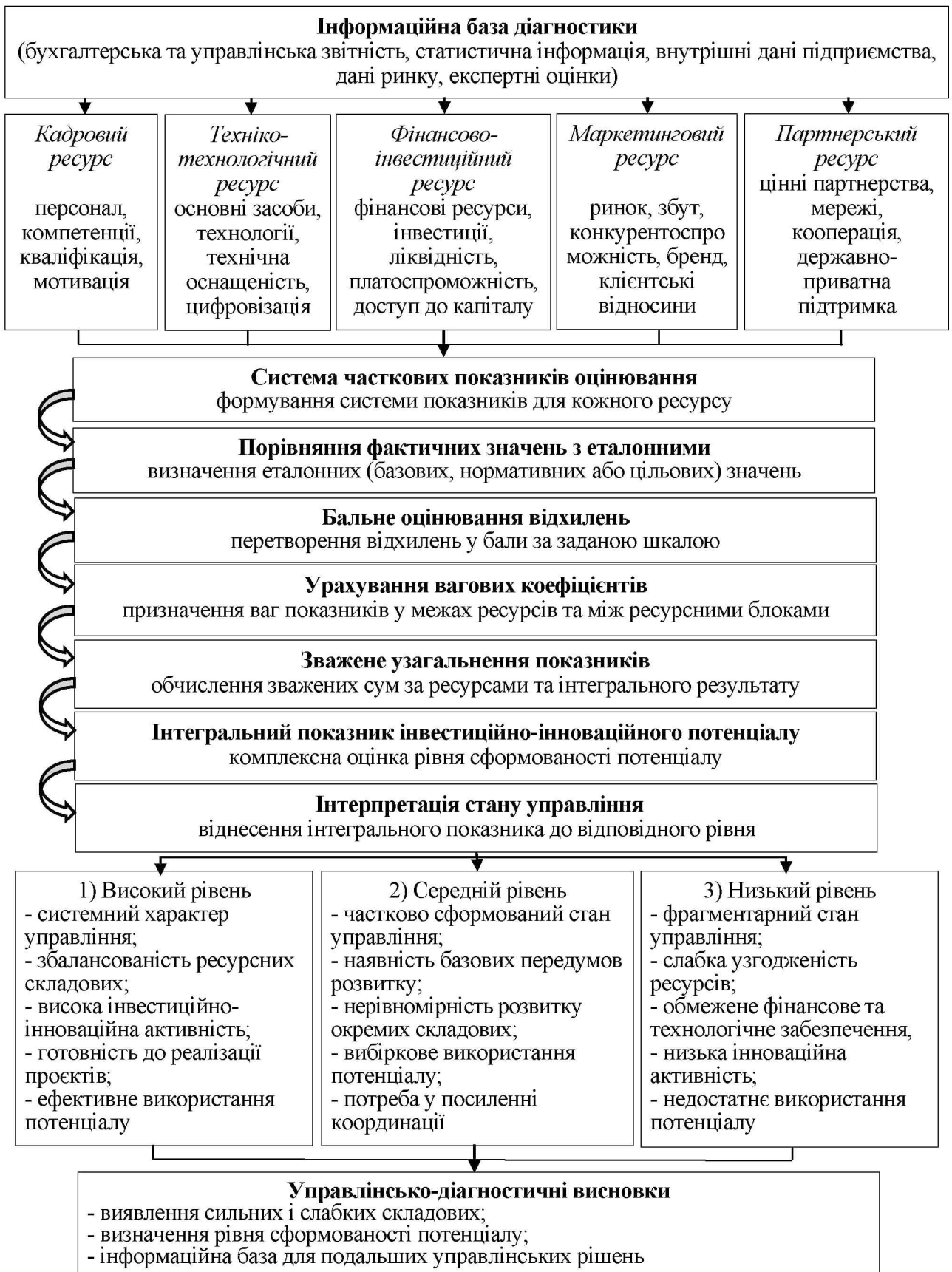


Рис. 2.2. Логіко-структурна модель діагностики стану управління інвестиційно-інноваційним потенціалом за результатами інтегрального оцінювання

Джерело: побудовано автором

Результати апробації методики інтегрального оцінювання дозволяють охарактеризувати не лише рівень сформованості інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери, а й загальний стан управління цим потенціалом (рис. 2.2). Управління інвестиційно-інноваційним потенціалом у цьому контексті проявляється через здатність підприємства забезпечувати узгоджене формування, підтримання та використання кадрових, техніко-технологічних, фінансово-інвестиційних, маркетингових і партнерських ресурсів. Тому інтегральний показник не слід розглядати тільки як кількісну характеристику наявних можливостей підприємства; він також відображає результативність управлінських рішень, спрямованих на поєднання ресурсів, технологій, фінансування, ринкової орієнтації та партнерської взаємодії.

Аналіз одержаних результатів свідчить, що стан управління інвестиційно-інноваційним потенціалом на досліджуваних підприємствах є неоднорідним. У підприємства з вищим інтегральним значенням простежується більш системний характер управління, що проявляється у збалансованому розвитку основних ресурсних складових, вищій техніко-технологічній готовності, наявності фінансово-інвестиційних можливостей, розвиненішій партнерській взаємодії та здатності підтримувати інноваційну активність. Такий стан управління свідчить про те, що інвестиційно-інноваційний потенціал не лише сформований на достатньому рівні, а й залучається до забезпечення виробничого оновлення, підвищення ефективності та зміцнення конкурентних позицій.

Для підприємства із середнім рівнем інтегральної оцінки характерним є частково сформований стан управління інвестиційно-інноваційним потенціалом. Основні ресурсні складові наявні, однак їх розвиток є нерівномірним, а окремі елементи не забезпечують повної узгодженості управлінських дій. Така ситуація свідчить про наявність базових передумов для інвестиційно-інноваційного розвитку, проте управління потенціалом має переважно вибіркового характеру: окремі напрями підтримуються належним чином, тоді як інші залишаються менш інтегрованими в загальну систему

прийняття рішень. Унаслідок цього потенціал використовується не повною мірою, а його результативність залежить від рівня узгодженості між ресурсним забезпеченням, кадровими можливостями, технологічною базою, маркетинговою активністю та партнерською взаємодією.

Підприємство з низьким інтегральним значенням демонструє фрагментарний стан управління інвестиційно-інноваційним потенціалом. Низькі значення окремих ресурсних складових свідчать не лише про обмеженість ресурсів, а й про недостатню сформованість управлінських передумов для їх ефективного поєднання та використання. За таких умов кадрові, техніко-технологічні, фінансово-інвестиційні, маркетингові й партнерські елементи потенціалу функціонують переважно розрізнено, що знижує здатність підприємства до реалізації інвестиційно-інноваційних рішень. Це вказує на слабку інтегрованість управлінських процесів, обмежену інвестиційну спроможність, недостатню інноваційну активність і невисокий рівень організаційної готовності до технологічного оновлення.

Отже, проведена апробація методики дає змогу розглядати стан управління інвестиційно-інноваційним потенціалом через рівень збалансованості його структурних елементів та ступінь їх залучення до інвестиційно-інноваційних процесів. Високий рівень інтегрального показника свідчить про більш сформовану систему управління потенціалом, середній – про наявність частково реалізованих управлінських можливостей, низький – про фрагментарність і недостатню узгодженість відповідних управлінських процесів. Таким чином, запропонована методика виконує не лише оціночну, а й діагностичну функцію, оскільки дозволяє визначити фактичний стан управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери.

Висновки до розділу 2

Результати дослідження щодо розроблення методичного інструментарію та його застосування для оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Стан формування і використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери характеризується поєднанням відновлювальних тенденцій і суттєвих обмежень. Аналіз динаміки капітальних інвестицій, позицій України у Глобальному індексі інновацій, основних інвестиційно-інноваційних показників та показників цифровізації засвідчив поступове відновлення інвестиційної активності після різкого спаду у 2022 р., зростання частки інвестицій в інноваційні технології, поширення цифрових платформ, дронів і ГІС-технологій, а також підвищення продуктивності аграрного виробництва. Водночас виявлено нестабільність інвестиційної динаміки, недостатність інноваційних витрат, нерівномірність цифровізації, скорочення окремих довгострокових інвестиційних напрямів і наявність системних обмежень інноваційного середовища, що стримує повноцінне нарощування потенціалу підприємств аграрної сфери.

2. Формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери відбувається під впливом сукупності позитивних і негативних тригерів, пов'язаних із кадровим, техніко-технологічним, фінансово-інвестиційним, маркетинговим і партнерським ресурсами. Позитивні імпульси проявляються у розвитку професійних і цифрових компетентностей персоналу, модернізації матеріально-технічної бази, доступі до різних джерел фінансування, зростанні попиту на якісну й технологічно вдосконалену продукцію, розширенні партнерської взаємодії та доступі до інноваційної інфраструктури. Негативні імпульси пов'язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів, зношеністю основних засобів, обмеженим доступом

до фінансових ресурсів, слабким маркетинговим супроводом інновацій, нестійкістю партнерських зв'язків, воєнно-безпековими, інституційними, логістичними, ринковими та організаційно-управлінськими ризиками. Це дозволило систематизувати ключові проблеми, що стримують нарощування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери.

3. Визначено структуру методичного інструментарію оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери, яка ґрунтується на виокремленні п'яти базових елементів: кадрового, техніко-технологічного, фінансово-інвестиційного, маркетингового та партнерського ресурсів. Така структуризація забезпечує перехід від загальної характеристики потенціалу до конкретизації його змісту через систему часткових показників, що відображають рівень сформованості та використання кожного ресурсного блоку. Запропонований методичний підхід передбачає добір часткових показників, визначення їх відхилення від еталонних значень, переведення результатів у бальну шкалу, урахування вагових коефіцієнтів і розрахунок інтегрального показника. Це дає змогу поєднати кількісне оцінювання з якісною інтерпретацією стану потенціалу та створює основу для порівняння підприємств між собою.

4. Запропоновано методику інтегрального оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери, яка дозволяє визначати не лише загальний рівень потенціалу, а й внесок окремих ресурсних складових у підсумковий результат. Основою методики є система часткових показників за кожним елементом потенціалу, шкала оцінювання відхилень від еталонних значень, вагові коефіцієнти показників та рівнева інтерпретація інтегрального результату. Запропонована шкала дає змогу віднести підприємство до низького, середнього або високого рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу, що має важливе прикладне значення для формування управлінських висновків. За низького рівня пріоритетним є подолання ресурсних обмежень, за середнього – посилення слабших складових і підвищення їх узгодженості, за високого – активне використання

потенціалу для реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів, технологічної модернізації та зміцнення конкурентних позицій.

5. Апробація запропонованого методичного інструментарію на прикладі трьох підприємств аграрної сфери підтвердила його практичну придатність для діагностики рівня сформованості та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу. За результатами інтегрального оцінювання встановлено, що ТОВ «Астарта Прихоролля» має високий рівень потенціалу, що зумовлено більш збалансованим розвитком техніко-технологічного, партнерського, кадрового та фінансово-інвестиційного ресурсів; ТОВ «Гарант-2005» характеризується середнім рівнем, за якого наявні базові передумови розвитку, однак окремі складові потребують посилення; ПАФ «Урожай» має низький рівень потенціалу, що свідчить про фрагментарність інвестиційно-інноваційної діяльності, недостатню фінансову спроможність, слабку маркетингову активність і обмежену партнерську взаємодію. Отримані результати доводять, що запропонована методика виконує не лише оціночну, а й діагностичну функцію, оскільки дозволяє виявити сильні й слабкі складові потенціалу, визначити рівень його сформованості та сформувані інформаційну основу для подальших управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

3.1. Стратегічні напрями розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрної економіки та поступового становлення принципів Індустрії 5.0 особливої актуальності набуває обґрунтування стратегічних напрямів розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Це пов'язано з тим, що саме інвестиційно-інноваційний потенціал формує основу для технологічного оновлення, підвищення адаптивності підприємств до ринкових змін, зміцнення їх конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості розвитку. За таких умов важливим є не лише визначення окремих напрямів трансформації, а й їх систематизація з урахуванням специфіки аграрного виробництва, цифровізації управлінських процесів та сучасних технологічних тенденцій.

Цифровізація поступово перетворюється на один із ключових чинників розвитку підприємств аграрної сфери, оскільки вона змінює підходи до управління ресурсами, організації виробництва, контролю витрат, моніторингу технологічних процесів і прийняття управлінських рішень. «Цифровізація підприємств на сьогодні є обґрунтованим та неминучим процесом розвитку підприємства, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності інноваційно-активного підприємства в умовах сучасного глобального ринку» [113]. Для аграрних підприємств це означає необхідність переходу від фрагментарного використання цифрових інструментів до їх інтеграції у загальну систему стратегічного управління. Водночас цифровізація не повинна розглядатися лише як технічне оновлення

або впровадження окремих програмних продуктів, платформ, сенсорів, дронів чи систем точного землеробства, а її стратегічне значення полягає у формуванні нової якості управління, за якої дані, технології, компетентності персоналу, інвестиційні ресурси та партнерські зв'язки поєднуються в єдину систему забезпечення інноваційного розвитку. Саме тому розвиток інвестиційно-інноваційного потенціалу в умовах цифровізації має передбачати не лише нарощування техніко-технологічної бази, а й посилення кадрової, фінансово-інвестиційної, маркетингової та партнерської складових.

Додаткового значення в цьому процесі набуває становлення Індустрії 5.0, яка зміщує акцент від суто технологічної автоматизації до людиноцентричного, стійкого та адаптивного розвитку. «Індустрія 5.0 є новою парадигмою, яка ставить у центр уваги не лише автоматизацію та технологічний прогрес, але й інтеграцію людського капіталу в процеси виробництва та управління» [146]. Це особливо важливо для аграрної сфери, де ефективність інновацій значною мірою залежить від здатності персоналу працювати з цифровими технологіями, адаптувати управлінські рішення до виробничих умов і забезпечувати практичне використання інноваційних розробок.

Отже, стратегічні напрями розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0 мають бути спрямовані на комплексне посилення його базових складових. Йдеться про розвиток цифрових компетентностей персоналу, модернізацію техніко-технологічної бази, розширення інвестиційного забезпечення інноваційних проєктів, підвищення маркетингової результативності інноваційної продукції та активізацію партнерської взаємодії з науковими установами, інвесторами, технологічними компаніями й іншими учасниками інноваційної інфраструктури. Такий підхід дозволяє перейти від оцінювання наявного стану потенціалу до формування практичних напрямів його нарощування та ефективного використання.

У додатку А та на рис. 3.1 узагальнено стратегічні напрями розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0. Подана систематизація відображає відображає взаємозв'язок між стратегічними орієнтаціями, механізмами їх реалізації та очікуваними результатами для окремих складових потенціалу. Подана систематизація дозволяє розглядати розвиток інвестиційно-інноваційного потенціалу не як сукупність ізольованих заходів, а як цілісний процес, у якому цифрові технології, людський капітал, фінансово-інвестиційні ресурси, партнерська взаємодія, маркетингові інструменти та екологічна стійкість формують комплексну основу для модернізації підприємств аграрної сфери.

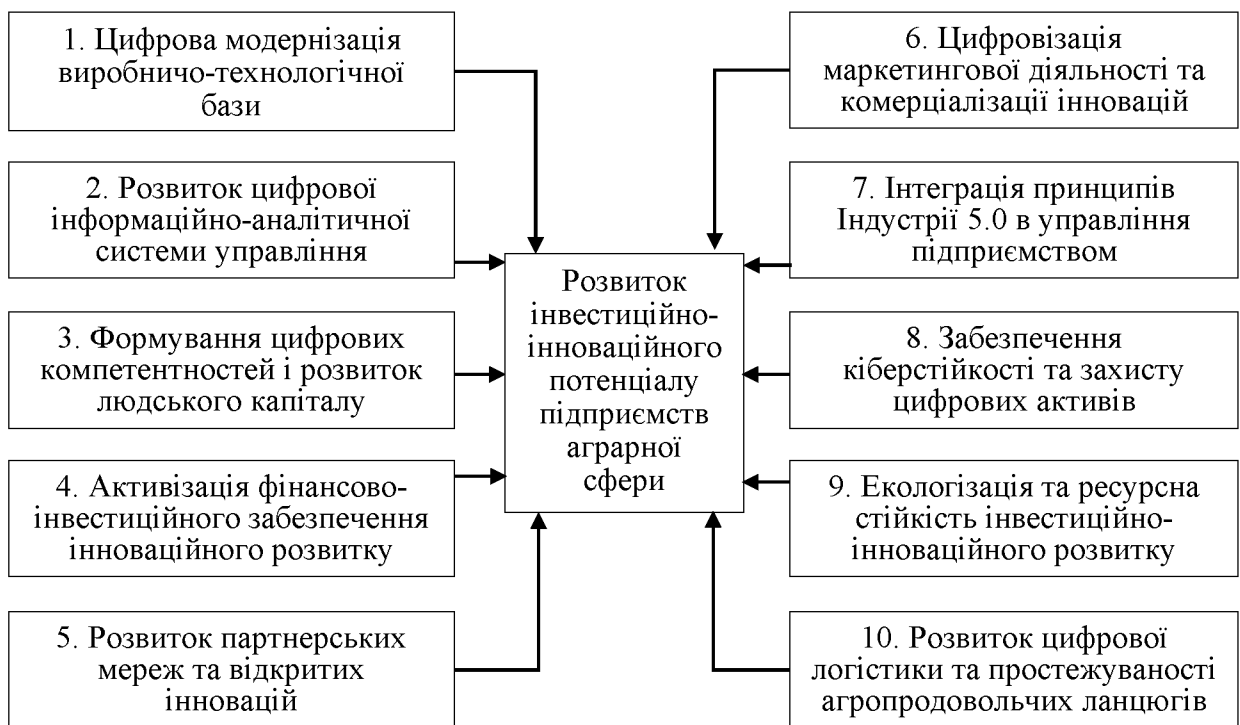


Рис. 3.1. Стратегічні напрями розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Джерело: удосконалено автором на основі [113]

Першим пропонованим нами стратегічним напрямом є цифрова модернізація виробничо-технологічної бази. Її значення полягає у переході

від традиційних підходів до управління виробництвом до використання точного землеробства, автоматизованих систем, цифрового моніторингу технічних і біологічних процесів, а також сучасних ресурсозберігаючих технологій. Для підприємств аграрної сфери це означає не лише зростання техніко-технологічної оснащеності, а й формування більш високого рівня інвестиційно-інноваційної спроможності, оскільки оновлення технологічної бази стає ключовою передумовою підвищення продуктивності, зниження витрат і підвищення якості продукції.

Не менш важливим напрямом є розвиток цифрової інформаційно-аналітичної системи управління. У сучасному аграрному бізнесі інформація стає повноцінним ресурсом управління, а здатність підприємства збирати, обробляти, систематизувати та інтерпретувати дані визначає якість управлінських рішень. Формування цифрових платформ управління, використання аналітичних модулів, систем підтримки прийняття рішень і прогнозної аналітики забезпечують підвищення точності стратегічного планування, зниження ризиків помилкових управлінських дій та зміцнення здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Окремий стратегічний акцент нами зроблено на формуванні цифрових компетентностей і розвитку людського капіталу. Умови цифровізації та становлення Індустрії 5.0 передбачають, що працівник підприємства аграрної сфери має виступати не лише виконавцем технологічних операцій, а й активним учасником інноваційних процесів, здатним до освоєння нових цифрових рішень, аналітичної роботи, творчого підходу та постійного професійного розвитку. Саме тому зміцнення кадрового ресурсу через навчання, підвищення кваліфікації, розвиток цифрової культури та мотивацію до інноваційної активності є обов'язковою умовою нарощування інвестиційно-інноваційного потенціалу.

Суттєве місце в системі стратегічних напрямів займає активізація фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку. Для

підприємств аграрної сфери цей напрям є визначальним, оскільки будь-яка технологічна модернізація, цифровізація, оновлення виробничої інфраструктури чи впровадження інноваційних проєктів потребують належної фінансової бази. Залучення власних і зовнішніх джерел фінансування, диверсифікація фінансових інструментів, використання кредитних, грантових, лізингових і партнерських механізмів створюють умови для формування більш стійкого фінансово-інвестиційного ресурсу, здатного забезпечити безперервність інноваційного розвитку.

Важливим напрямом виступає також розвиток партнерських мереж та відкритих інновацій. Для аграрної сфери партнерська взаємодія має особливу цінність, оскільки дозволяє підприємствам інтегруватися в ширші інноваційні екосистеми, отримувати доступ до наукових розробок, консультаційних послуг, фінансових ресурсів, сучасних технологій і нових ринкових можливостей. Кооперація з науковими установами, закладами вищої освіти, IT-компаніями, дорадчими структурами, інвесторами й іншими суб'єктами ринку посилює не лише партнерський ресурс, а й здатність підприємства до адаптації, поширення інновацій та реалізації складніших інвестиційно-інноваційних проєктів.

Наступний стратегічний напрям пов'язаний із цифровізацією маркетингової діяльності та комерціалізації інновацій. Його роль полягає у тому, що інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства має реалізовуватися не лише у виробничій площині, а й у здатності ефективно просувати нову або модернізовану продукцію на ринку. Використання цифрових інструментів комунікації, аналітики ринкової поведінки споживачів, електронних каналів продажу, систем управління взаємовідносинами з клієнтами та механізмів брендингу сприяє зміцненню маркетингового ресурсу підприємства та підвищує результативність комерціалізації інновацій.

У контексті сучасних технологічних змін особливу увагу привертає інтеграція принципів Індустрії 5.0 в управління підприємством. На відміну

від попередніх етапів технологічного розвитку, Індустрія 5.0 акцентує увагу не лише на автоматизації, а й на людиноцентричності, стійкості та гнучкості управлінських і виробничих систем. Для підприємств аграрної сфери це означає необхідність поєднання цифрових технологій із творчим потенціалом працівників, адаптивними організаційними моделями, індивідуалізацією управлінських рішень та посиленням здатності до швидкого реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Важливими складовими сучасної стратегії розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу є забезпечення кіберстійкості та захисту цифрових активів, а також екологізація й ресурсна стійкість інноваційного розвитку. Умови цифровізації підвищують залежність підприємства від інформаційних систем, цифрових платформ і електронних каналів обміну даними, що актуалізує питання кібербезпеки, захисту інформаційної інфраструктури та мінімізації цифрових ризиків. Одночасно інвестиційно-інноваційний розвиток має узгоджуватися з принципами екологічної відповідальності, ресурсозбереження, енергоефективності та сталого використання природних ресурсів, що особливо важливо для аграрної сфери як галузі, тісно пов'язаної з природним середовищем.

Завершальним запропонованим нами, але не менш важливим стратегічним напрямом є розвиток цифрової логістики та простежуваності агропродовольчих ланцюгів. Його значення полягає у підвищенні прозорості, керованості та ефективності руху продукції від виробника до кінцевого споживача. Використання цифрових систем обліку, контролю, відстеження, маркування та управління логістичними потоками дозволяє знизити втрати, підвищити швидкість обробки інформації, зміцнити довіру контрагентів і споживачів до продукції підприємства та водночас посилити ринкову й інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання.

Отже, запропоновані нами стратегічні напрями характеризують розвиток інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери як багатовимірний процес, що поєднує технологічні, кадрові, фінансово-

інвестиційні, маркетингові, партнерські, інформаційні, екологічні та організаційні аспекти. Сукупна їх реалізація дозволяє сформувати сучасну модель розвитку підприємства аграрної сфери, в якій цифровізація та засади Індустрії 5.0 стають не зовнішнім фоном, а системоутворюючими чинниками трансформації інвестиційно-інноваційного потенціалу. Саме це забезпечує перехід від фрагментарних інноваційних рішень до цілісної стратегічної моделі розвитку, орієнтованої на стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову ефективність.

У межах обґрунтування стратегічних напрямів розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0 особливого значення набуває використання методів штучного інтелекту. Їх застосування не зводиться лише до автоматизації окремих операцій, а передбачає формування більш адаптивної, прогностичної та інформаційно обґрунтованої системи управління потенціалом, здатної швидше реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. У цьому контексті важливим є визначення принципів, які забезпечують раціональне використання штучного інтелекту в процесах формування, оцінювання, розвитку та практичного використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери (табл. 3.1).

Принцип динамічного самонавчання відображає здатність управлінської системи постійно оновлювати аналітичні моделі на основі нових даних щодо виробничих, фінансових, технологічних, ринкових і логістичних процесів. Для підприємств аграрної сфери це особливо важливо, оскільки їх діяльність залежить від сезонності, природно-кліматичних умов, цінової кон'юнктури, доступності ресурсів і змін у попиті на агропродовольчу продукцію. Використання штучного інтелекту дає змогу своєчасно фіксувати такі зміни, коригувати інвестиційно-інноваційні рішення та підвищувати адаптивність управління.

Таблиця 3.1

Комплекс принципів управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери з використанням методів штучного інтелекту

Принцип	Характеристика	Очікувані управлінські ефекти
1	2	3
Динамічне (безперервне) самонавчання	Передбачає постійне оновлення аналітичних моделей управління інвестиційно-інноваційним потенціалом на основі безперервного збору, обробки та інтерпретації даних щодо виробничих, фінансових, технологічних, ринкових і логістичних процесів підприємства аграрної сфери. Методи штучного інтелекту забезпечують адаптацію управлінських рішень до змін внутрішнього і зовнішнього середовища в режимі, наближеному до реального часу	Підвищення адаптивності системи управління; оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури; синхронізація інвестиційно-інноваційних рішень із поточним станом ресурсів і потреб підприємства; зниження втрат від запізнілих управлінських дій
Персоналізоване формування управлінських рішень	Полягає у врахуванні індивідуальних особливостей підприємства: галузевої спеціалізації, масштабу діяльності, ресурсного забезпечення, рівня цифровізації, кадрової спроможності, структури виробництва та особливостей ринку збуту. Штучний інтелект дає змогу формувати інвестиційно-інноваційні рішення, адаптовані до конкретного профілю підприємства	Підвищення релевантності управлінських рішень; зростання ефективності використання інвестиційних ресурсів; краще узгодження інноваційних рішень із виробничими потребами; підвищення результативності реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів
Екосистемна інтеграція	Означає включення управління інвестиційно-інноваційним потенціалом у єдиний цифровий контур взаємодії підприємства з постачальниками, переробними структурами, науковими установами, фінансовими організаціями, логістичними партнерами, дорадчими службами та споживачами. Методи штучного інтелекту забезпечують узгодження потоків даних, координацію рішень і посилення взаємодії між учасниками інвестиційно-інноваційного процесу	Формування цілісного інноваційно-інвестиційного середовища; зниження транзакційних витрат; прискорення інформаційного обміну; посилення кооперації та партнерської взаємодії; розширення доступу до зовнішніх джерел знань, технологій і фінансування

Продовж. табл. 3.1

1	2	3
Ризик-адаптивність	Передбачає використання інструментів штучного інтелекту для ідентифікації, прогнозування та мінімізації ризиків, що впливають на формування і використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Йдеться про виробничі, фінансові, ринкові, технологічні, кліматичні, логістичні та інформаційні ризики, які потребують гнучкого перерозподілу ресурсів і своєчасного коригування управлінських рішень	Зниження вразливості до зовнішніх і внутрішніх шоків; підвищення стійкості інвестиційно-інноваційної діяльності; мінімізація помилок прогнозування; скорочення імовірності неефективних інвестицій; підвищення надійності реалізації інноваційних проєктів
Упереджувальне управління на основі прогнозної аналітики	Базується на застосуванні прогнозних моделей для виявлення перспективних напрямів інвестування, технологічного оновлення, розвитку інноваційної інфраструктури та раціонального використання потенціалу підприємства. Штучний інтелект дає змогу прогнозувати зміну попиту, цін, ресурсних потреб, стану ринків, ефективності інновацій та доцільності інвестиційних проєктів	Підвищення обґрунтованості стратегічних і тактичних рішень; скорочення часових розривів між виявленням проблеми та прийняттям рішення; прискорення впровадження інновацій; покращення якості планування інвестицій; зростання ефективності розвитку підприємства
Пояснюваність і прозорість управлінських рішень	Полягає у забезпеченні зрозумілості логіки рішень, які формуються або підтримуються із застосуванням методів штучного інтелекту. Для підприємств аграрної сфери це важливо з огляду на потребу узгодження інтересів власників, керівників, працівників, інвесторів, кредиторів і партнерів, а також дотримання нормативних, етичних і галузевих вимог	Зростання довіри до цифрових управлінських інструментів; підвищення якості контролю та моніторингу; забезпечення відповідності управлінських рішень нормативним та етичним вимогам; зниження бар'єрів впровадження AI-рішень; підсилення інституційної спроможності управління потенціалом

Джерело: узагальнено та систематизовано автором

Персоналізоване формування управлінських рішень дозволяє враховувати індивідуальні особливості конкретного підприємства, його виробничу спеціалізацію, рівень ресурсного забезпечення, цифрову зрілість, кадрову спроможність і ринкову позицію. Такий принцип є важливим, оскільки підприємства аграрної сфери істотно відрізняються за масштабами діяльності, технологічним рівнем, фінансовими можливостями та готовністю до інновацій. Штучний інтелект у цьому разі виступає інструментом індивідуалізації управлінських рішень, що підвищує їх практичну релевантність і результативність.

Екосистемна інтеграція передбачає включення підприємства у ширший цифровий контур взаємодії з партнерами, постачальниками, переробними підприємствами, науковими установами, фінансовими організаціями, дорадчими службами та споживачами. У контексті управління інвестиційно-інноваційним потенціалом це означає, що штучний інтелект може використовуватися не лише всередині підприємства, а й для узгодження інформаційних потоків між учасниками інноваційно-інвестиційної взаємодії. Це посилює партнерський ресурс, знижує трансакційні витрати та розширює доступ до знань, технологій і фінансування.

Принцип ризик-адаптивності та упереджувального управління на основі прогностичної аналітики дає змогу перейти від реактивного реагування на проблеми до попереднього виявлення загроз і можливостей. Для підприємств аграрної сфери це має принципове значення через наявність виробничих, фінансових, ринкових, технологічних, кліматичних і логістичних ризиків. Методи штучного інтелекту дозволяють прогнозувати зміну попиту, цін, ресурсних потреб, ефективності інвестиційних проєктів і можливих відхилень у процесі їх реалізації, що підвищує обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень.

Пояснюваність і прозорість управлінських рішень є необхідною умовою довіри до використання штучного інтелекту в управлінні інвестиційно-інноваційним потенціалом. Рішення, сформовані або

підтримані AI-інструментами, мають бути зрозумілими для власників, керівників, працівників, інвесторів, кредиторів і партнерів підприємства. Отже, запропонований комплекс принципів дозволяє розглядати штучний інтелект не як ізольований технологічний інструмент, а як складову сучасної системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом, орієнтовану на адаптивність, прогнозність, екосистемність, ризикостійкість і прозорість управлінських рішень.

Поглиблення стратегічних напрямів розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації потребує також окремого розгляду принципів Індустрії 5.0, оскільки саме вони визначають нову логіку поєднання технологічного оновлення, людського капіталу, екологічної відповідальності та організаційної стійкості. Якщо цифровізація переважно акцентує увагу на впровадженні технологій, автоматизації, обробці даних і підвищенні ефективності процесів, то Індустрія 5.0 розширює цей підхід, орієнтуючи підприємство на людиноцентричність, персоналізацію, відповідальність, партнерство людини й технологій, сталість та збалансованість розвитку. Саме тому наведені на рис. 3.2 принципи доцільно розглядати як концептуальну основу подальшої трансформації інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрних підприємств.

Першим принципом є персоналізація, яка передбачає здатність підприємства адаптувати виробничі, сервісні та управлінські рішення до конкретних потреб споживачів, партнерів і особливостей аграрного виробництва. У контексті розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу це означає, що інвестиції та інновації мають спрямовуватися не лише на загальне підвищення продуктивності, а й на створення більш гнучких виробничих систем, здатних враховувати специфіку ринкового попиту, якісні характеристики продукції, вимоги до простежуваності, екологічності та індивідуалізації агропродовольчої пропозиції. Такий підхід посилює маркетинговий, техніко-технологічний і партнерський ресурси підприємства, оскільки потребує одночасного оновлення технологій, каналів комунікації та взаємодії зі споживачами.

Персоналізація	виробничі, сервісні та управлінські рішення мають бути достатньо гнучкими для адаптації до конкретних потреб споживачів, партнерів і особливостей аграрного виробництва
Партнерство людини і технологій	цифрові системи, автоматизовані засоби та аналітичні платформи виконують рутинні операції, тоді як працівники зосереджуються на творчих, експертних і управлінських завданнях, формуванні та реалізації інвестиційно-інноваційних рішень
Відповідальність	розвиток інвестиційно-інноваційного потенціалу має орієнтуватися на економічну результативність, соціальну відповідальність бізнесу, продовольчу безпеку та довгострокову стійкість сільських територій
Людиноцентричність	у центрі уваги перебувають працівник, його компетентності, безпечні умови праці, професійний розвиток, мотивація до інновацій, а також використання знань, досвіду, ініціативності та креативності персоналу
Сталість	інвестиційно-інноваційні рішення мають забезпечувати раціональне використання ресурсів, екологічну збалансованість, енергоефективність і зниження негативного впливу на довкілля
Збалансованість діяльності	управління інвестиційно-інноваційним потенціалом повинно поєднувати технологічну ефективність, економічну доцільність, інтереси працівників, потреби споживачів і вимоги сталого розвитку

Рис. 3.2. Принципи розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах Індустрії 5.0

Джерело: систематизовано та узагальнено автором

Принцип партнерства людини і технологій відображає одну з ключових відмінностей Індустрії 5.0 від попередніх технологічних моделей. Йдеться не про витіснення працівника цифровими системами, а про раціональний розподіл функцій між людиною та технологіями. Цифрові системи, автоматизовані засоби, аналітичні платформи й алгоритми мають виконувати рутинні, повторювані та інформаційно місткі операції, тоді як працівники зосереджуються на творчих, експертних, організаційних і стратегічних завданнях. Для аграрних підприємств це особливо важливо, оскільки

ефективність інновацій значною мірою залежить не лише від наявності техніки чи програмного забезпечення, а й від здатності персоналу правильно інтерпретувати дані, приймати нестандартні рішення, адаптувати технології до виробничих умов і забезпечувати їх практичне використання.

Принцип відповідальності розширює розуміння інвестиційно-інноваційного розвитку за межі суто економічної результативності. У межах Індустрії 5.0 розвиток потенціалу підприємства має орієнтуватися на поєднання прибутковості, соціальної відповідальності, продовольчої безпеки, безпеки праці, стабільності сільських територій і довгострокової життєздатності бізнесу. Це означає, що інвестиційно-інноваційні рішення повинні оцінюватися не лише за критеріями окупності, продуктивності чи зниження витрат, а й з погляду їх впливу на працівників, громади, якість продукції, ресурсне навантаження та соціально-економічну стійкість аграрного середовища. Відповідальність у цьому контексті виступає не додатковою етичною характеристикою, а важливою умовою довгострокової ефективності управління потенціалом.

Людиноцентричність як принцип Індустрії 5.0 акцентує увагу на тому, що центральним елементом інвестиційно-інноваційного розвитку залишається працівник, його компетентності, мотивація, досвід, ініціативність і здатність до творчого використання цифрових технологій. Для підприємств аграрної сфери це означає необхідність формування такого кадрового середовища, у якому професійний розвиток, безпечні умови праці, залучення працівників до прийняття рішень, розвиток цифрових навичок і підтримка інноваційної активності стають складовими управління інвестиційно-інноваційним потенціалом. У цьому разі людський капітал не розглядається як допоміжний ресурс для обслуговування техніки, а виступає активним чинником генерування, адаптації та реалізації інноваційних рішень.

Принципи сталості та збалансованості діяльності завершують логіку адаптації Індустрії 5.0 до розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Сталість передбачає орієнтацію інвестиційно-

інноваційних рішень на раціональне використання природних ресурсів, енергоефективність, екологічну безпеку, зменшення негативного впливу виробництва на довкілля та посилення довгострокової стійкості підприємства. Збалансованість діяльності, у свою чергу, означає необхідність узгодження технологічної ефективності, економічної доцільності, інтересів працівників, потреб споживачів і вимог сталого розвитку. Отже, принципи Індустрії 5.0 формують методологічну основу для переходу від технологічно орієнтованої цифровізації до більш комплексної моделі розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу, у якій цифрові рішення поєднуються з людськими компетентностями, соціальною відповідальністю, екологічною стійкістю та стратегічною збалансованістю управління.

Розглянуті принципи Індустрії 5.0 дозволяють конкретизувати зміст нової парадигми розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери, однак для глибшого розуміння її відмінностей доцільно порівняти її з логікою Індустрії 4.0. Таке порівняння є важливим, оскільки Індустрія 4.0 переважно акцентує увагу на цифровізації, автоматизації, роботизації та інтеграції інформаційних систем, тоді як Індустрія 5.0 доповнює ці орієнтири людиноцентричністю, соціальною відповідальністю, екологічною стійкістю, етичним використанням технологій і посиленням ролі партнерської взаємодії. У контексті управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери це означає перехід від суто технологічної модернізації до комплексної моделі розвитку, у якій цифрові рішення поєднуються з кадровими компетентностями, фінансово-інвестиційними можливостями, маркетинговою адаптивністю, кіберстійкістю, екологізацією та відкритими інноваціями. Саме тому подальша порівняльна характеристика орієнтирів Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 (табл. 3.2) дає змогу уточнити, які зміни мають бути враховані при обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика орієнтирів розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0

Критерій порівняння	Орієнтація в умовах Індустрії 4.0	Орієнтація в умовах Індустрії 5.0	Значення для розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери
1	2	3	4
Вектор технологічного розвитку	Масштабна цифровізація, автоматизація та інтеграція виробничих і управлінських процесів	Поєднання цифровізації з людиноцентричністю, стійкістю, екологічною відповідальністю та адаптивністю бізнесу	Перехід від технократичного оновлення до збалансованого розвитку кадрового, техніко-технологічного, фінансово-інвестиційного, маркетингового та партнерського ресурсів
Основна мета трансформації підприємства	Підвищення продуктивності, зниження витрат, автоматизація операцій і цифрова інтеграція виробництва	Формування стійкого, гнучкого та людиноорієнтованого підприємства, здатного поєднувати ефективність, інноваційність і соціальну відповідальність	Інвестиційно-інноваційний потенціал розглядається не лише як інструмент економічного зростання, а як основа довгострокової стійкості підприємства
Технологічний фокус	Роботизація, штучний інтелект, Big Data, Інтернет речей, цифрові платформи, автоматизовані системи управління	Роботи, людино-машинна взаємодія, етичне використання штучного інтелекту, адаптивні цифрові рішення, персоналізовані технології	Техніко-технологічний ресурс посилюється за рахунок технологій, які не замінюють працівника, а розширюють його управлінські, аналітичні та інноваційні можливості
Роль працівника у виробничо-інноваційних процесах	Людське втручання мінімізується, основний акцент переноситься на автоматизовані системи	Працівник залишається центральним суб'єктом інноваційного розвитку, носієм знань, досвіду, креативності та управлінських рішень	Зростає значення кадрового ресурсу, цифрових компетентностей, інноваційної культури, професійного розвитку та залучення персоналу до реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів
Гнучкість виробництва	Масова кастомізація продукції відповідно до ринкового попиту	Персоналізоване виробництво з урахуванням потреб споживачів, партнерів, громад, екологічних вимог і специфіки аграрного виробництва	Підприємство отримує можливість адаптувати продукцію, технології та канали збуту до змін ринку, що посилює маркетинговий ресурс і комерціалізацію інновацій
Екологічна складова розвитку	Екологічність переважно пов'язується з оптимізацією використання ресурсів і зменшенням виробничих витрат	Екологічна стійкість стає одним із ключових орієнтирів розвитку: циркулярна економіка, ресурсозбереження, енергоефективність, зниження вуглецевого сліду	Інвестиційно-інноваційні рішення спрямовуються на екологізацію аграрного виробництва, підвищення ESG-привабливості та довгострокову ресурсну стійкість

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4
Соціальна відповідальність	Не виступає центральним елементом технологічної трансформації підприємства	Орієнтується на створення безпечних, комфортних і продуктивних умов праці, розвиток персоналу, підтримку сільських територій і врахування інтересів суспільства	Розвиток потенціалу пов'язується із соціальною функцією аграрного підприємства, підвищенням якості зайнятості, збереженням трудового потенціалу сільських територій
Безпека даних і цифрова довіра	Основний акцент робиться на технічному захисті інформаційних систем, обладнання та цифрової інфраструктури	Посилюється увага до кіберстійкості, етичного використання даних, прозорості цифрових рішень, захисту персональної та комерційної інформації	Захист цифрових активів стає умовою збереження інвестицій у цифровізацію, стабільності управління та довіри з боку партнерів, клієнтів і фінансових установ
Фундамент інноваційної бізнес-моделі	Цифрові платформи, сервісизація, інтеграція інформаційних потоків і автоматизованих процесів	Відкриті інновації, спільне створення цінності, партнерські екосистеми, кооперація науки, бізнесу, громад і технологічних компаній	Посилюється партнерський ресурс підприємства, розширюється доступ до знань, технологій, фінансування, консультативного супроводу та ринкових можливостей
Інвестиційний акцент	Інвестиції спрямовуються переважно на цифрову інфраструктуру, автоматизацію, обладнання та програмне забезпечення	Інвестиції охоплюють технології, людський капітал, екологічні рішення, кібербезпеку, партнерські мережі, інноваційну культуру та стійкість підприємства	Фінансово-інвестиційний ресурс набуває комплексного характеру, оскільки забезпечує не лише модернізацію техніки, а й розвиток організаційних, кадрових, екологічних і партнерських складових потенціалу
Управління ризиками	Ризики розглядаються переважно як технологічні, виробничі, інформаційні та операційні загрози	Ризик-орієнтованість доповнюється стійкістю до криз, адаптивністю, кіберстійкістю, соціальною та екологічною відповідальністю	Управління інвестиційно-інноваційним потенціалом набуває превентивного характеру, спрямованого на зниження вразливості підприємства до технологічних, фінансових, ринкових і природно-кліматичних змін
Логіка управління інвестиційно-інноваційним потенціалом	Переважає орієнтація на технологічну ефективність, цифрову інтеграцію та автоматизацію бізнес-процесів	Формується збалансована модель управління, яка поєднує цифрові технології, людський капітал, інвестиційні ресурси, партнерства, екологічність і соціальну відповідальність	Інвестиційно-інноваційний потенціал розвивається як багатокомпонентна система, у якій технологічна модернізація узгоджується з людськими, фінансовими, маркетинговими та партнерськими можливостями підприємства

Джерело: узагальнено та систематизовано автором

Порівняльна характеристика орієнтирів розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 дозволяє простежити зміщення акцентів від переважно технологічної цифровізації до більш комплексної моделі розвитку, у якій цифрові рішення поєднуються з людським капіталом, екологічною відповідальністю, соціальною стійкістю та партнерською взаємодією. Якщо Індустрія 4.0 орієнтувала підприємства передусім на автоматизацію, інтеграцію даних, роботизацію та підвищення операційної ефективності, то Індустрія 5.0 формує ширший контекст інвестиційно-інноваційного розвитку, де технології мають не лише оптимізувати виробництво, а й посилювати адаптивність, безпеку, креативність та відповідальність бізнесу.

Для підприємств аграрної сфери такий перехід має особливе значення, оскільки аграрне виробництво поєднує високу технологічну залежність із природно-кліматичними ризиками, сезонністю, необхідністю збереження родючості ґрунтів, вимогами до продовольчої безпеки та соціальною роллю сільських територій. Тому розвиток інвестиційно-інноваційного потенціалу не може обмежуватися лише придбанням техніки, програмного забезпечення чи автоматизованих систем. Він має охоплювати комплексне посилення кадрового, техніко-технологічного, фінансово-інвестиційного, маркетингового та партнерського ресурсів, що забезпечують здатність підприємства не лише впроваджувати інновації, а й ефективно використовувати їх у довгостроковій перспективі.

За критерієм технологічного розвитку Індустрія 4.0 акцентує увагу на масштабній цифровізації та автоматизації бізнес-процесів, тоді як Індустрія 5.0 доповнює цю логіку орієнтацією на людину, стійкість і відповідальність. У контексті управління інвестиційно-інноваційним потенціалом це означає, що техніко-технологічний ресурс підприємства має розвиватися не ізольовано, а у взаємозв'язку з компетентностями персоналу, фінансовими можливостями, ринковими потребами та стратегічними цілями. Технологічне оновлення втрачає ефективність без здатності працівників використовувати

нові інструменти, інтерпретувати цифрові дані та приймати управлінські рішення на основі аналітичної інформації.

Важливою відмінністю Індустрії 5.0 є зміна ролі працівника у виробничо-інноваційних процесах. На відміну від моделі, у якій автоматизація спрямована на мінімізацію людського втручання, нова технологічна парадигма розглядає людину як ключового суб'єкта інноваційного розвитку. Для аграрних підприємств це посилює значення кадрового ресурсу, цифрових компетентностей, професійного навчання, інноваційної культури та залучення працівників до генерування й реалізації інвестиційно-інноваційних рішень. Саме людський капітал забезпечує практичну адаптацію технологій до специфічних умов аграрного виробництва.

Окремого значення набуває гнучкість виробництва та здатність підприємства персоналізувати продукцію, технології й ринкові пропозиції. В умовах Індустрії 4.0 гнучкість переважно пов'язувалася з масовою кастомізацією, тоді як Індустрія 5.0 передбачає глибше врахування потреб споживачів, партнерів, громад, екологічних вимог і локальних особливостей аграрного виробництва, що безпосередньо впливає на маркетинговий ресурс підприємства, оскільки інноваційна продукція має не тільки вироблятися, а й отримувати ринкове визнання, відповідати запитам споживачів і забезпечувати зростання доданої вартості.

Екологічна складова в межах Індустрії 5.0 переходить із допоміжного чинника оптимізації витрат у стратегічний орієнтир розвитку підприємства. Для аграрної сфери це особливо важливо через прямий зв'язок виробництва з природними ресурсами, ґрунтами, водою, біорізноманіттям та енергоспоживанням. Інвестиційно-інноваційні рішення мають спрямовуватися на ресурсозбереження, енергоефективність, циркулярні підходи, скорочення втрат і зниження екологічного навантаження. У такому розумінні екологізація стає не лише елементом відповідальності, а й

чинником інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності.

Соціальна відповідальність і безпека даних також набувають нового змісту в умовах Індустрії 5.0. Соціальна відповідальність пов'язується з якістю зайнятості, безпечними умовами праці, розвитком персоналу, підтримкою сільських територій і врахуванням суспільних інтересів. Безпека даних виходить за межі технічного захисту інформаційних систем і охоплює кіберстійкість, прозорість цифрових рішень, етичне використання даних і формування цифрової довіри між підприємством, партнерами, клієнтами та фінансовими установами. Це створює додаткові вимоги до управління цифровими активами як складової інвестиційно-інноваційного потенціалу.

Суттєвим елементом порівняння є трансформація фундаменту інноваційної бізнес-моделі. В Індустрії 4.0 він переважно базується на цифрових платформах, сервісизації та інтеграції інформаційних потоків, тоді як Індустрія 5.0 посилює роль відкритих інновацій, спільного створення цінності, партнерських екосистем та кооперації науки, бізнесу, громад і технологічних компаній. Для підприємств аграрної сфери це означає зростання значення партнерського ресурсу, оскільки доступ до інновацій, фінансування, консультацій, знань і ринків дедалі більше залежить від здатності підприємства взаємодіяти з іншими учасниками інноваційного середовища.

Загалом наведена порівняльна характеристика показує, що становлення Індустрії 5.0 змінює логіку управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери. Якщо в межах Індустрії 4.0 управління переважно фокусується на технологічній ефективності, цифровій інтеграції та автоматизації, то в умовах Індустрії 5.0 формується збалансована модель, яка поєднує цифрові технології, людський капітал, фінансово-інвестиційне забезпечення, партнерства, екологічність, соціальну відповідальність і ризик-орієнтованість. Саме такий підхід створює передумови для комплексного розвитку інвестиційно-інноваційного

потенціалу та його практичного використання як інструменту довгострокової стійкості й конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери.

Проведене порівняння орієнтирів Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 засвідчує, що розвиток інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери не може зводитися лише до цифровізації виробничих процесів або впровадження окремих технологічних рішень. В умовах становлення Індустрії 5.0 стратегія розвитку такого потенціалу має обиратися з урахуванням не тільки рівня технологічної модернізації, а й кадрової готовності, фінансово-інвестиційної спроможності, маркетингової адаптивності, партнерської взаємодії, екологічної відповідальності та здатності підприємства до стійкого функціонування в умовах невизначеності. Це зумовлює потребу у виборі такої стратегії, яка відповідатиме фактичному стану потенціалу та пріоритетам його подальшого нарощування. Саме тому на завершальному етапі обґрунтування стратегічних напрямів доцільно представити логіку вибору стратегії розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0.

Наведена на рис. 3.3 логіка вибору стратегії розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу відображає послідовний перехід від аналітичної оцінки ресурсних можливостей підприємства до прийняття стратегічного рішення. Початковим етапом є формування аналітичної бази, що передбачає оцінювання кадрового, техніко-технологічного, фінансово-інвестиційного, маркетингового та партнерського ресурсів. Такий підхід дозволяє визначити фактичний стан основних складових потенціалу, виявити їх сильні та слабкі сторони, а також установити рівень готовності підприємства до реалізації інвестиційно-інноваційних змін. На цьому етапі особливе значення має не ізольоване оцінювання окремих ресурсів, а розуміння їх взаємної залежності та здатності підтримувати спільну стратегію розвитку.

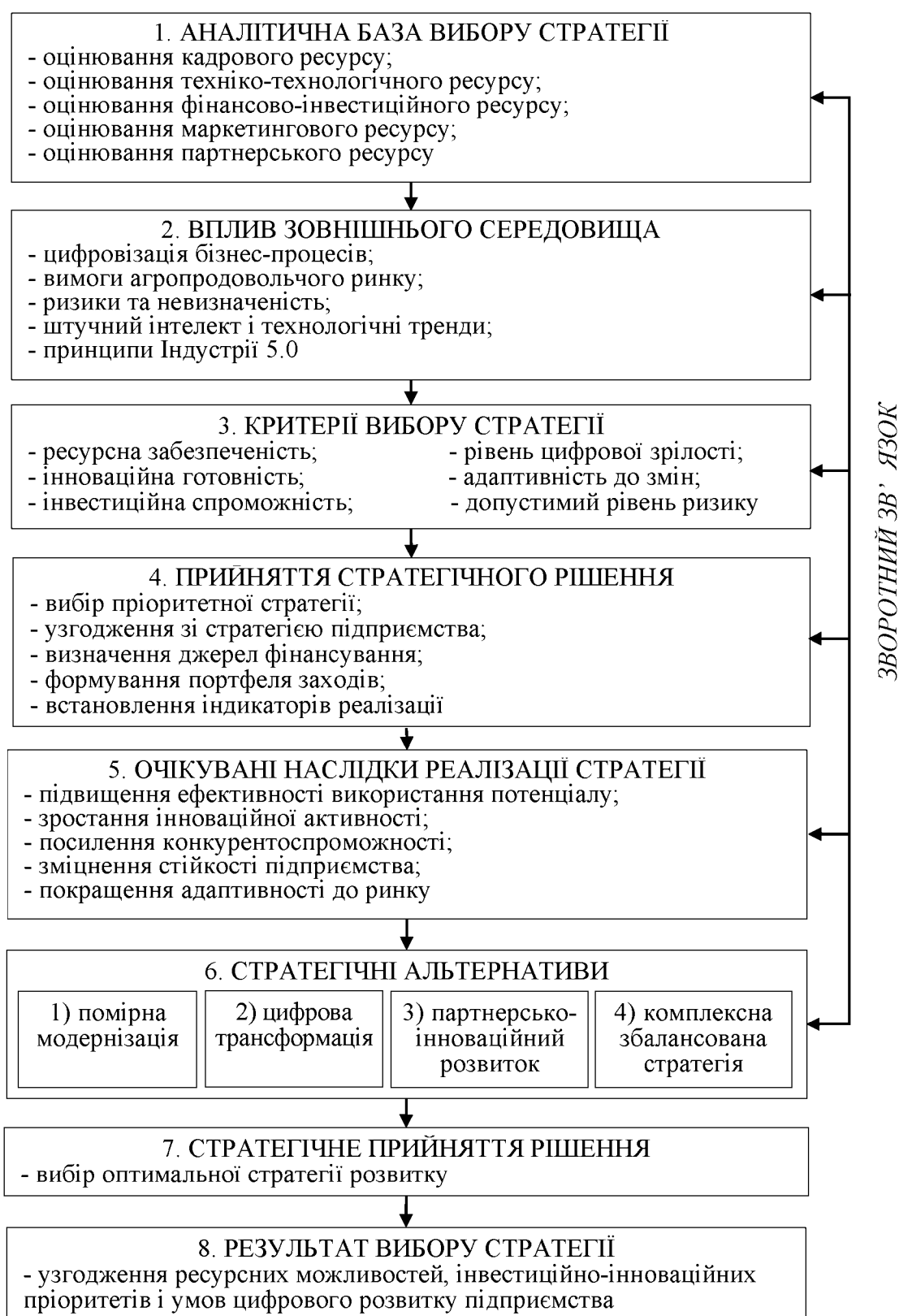


Рис. 3.3. Поетапна модель вибору стратегії розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0

Джерело: сформовано автором

Наступний етап пов'язаний з урахуванням впливу зовнішнього середовища, яке в умовах цифровізації та Індустрії 5.0 стає більш динамічним і складним. До ключових зовнішніх чинників належать цифровізація бізнес-процесів, вимоги агропродовольчого ринку, ризики та невизначеність, технологічні тренди, а також принципи Індустрії 5.0. Їх урахування дає змогу уникнути формального вибору стратегії, відірваної від реальних умов функціонування підприємства. Для підприємств аграрної сфери це особливо важливо, оскільки вони одночасно залежать від кон'юнктури ринку, природно-кліматичних умов, доступу до фінансування, стану логістики, технологічної інфраструктури та вимог до якості й безпечності продукції.

Центральним елементом пропонованої моделі є блок критеріїв вибору стратегії, який забезпечує методичне обґрунтування стратегічного рішення. До таких критеріїв віднесено ресурсну забезпеченість, інноваційну готовність, інвестиційну спроможність, рівень цифрової зрілості, адаптивність до змін і допустимий рівень ризику. Саме поєднання цих критеріїв дозволяє визначити, яка стратегічна альтернатива є найбільш доцільною для конкретного підприємства: помірна модернізація, цифрова трансформація, партнерсько-інноваційний розвиток або комплексна збалансована стратегія. Така варіативність має принципове значення, оскільки підприємства аграрної сфери істотно відрізняються за масштабами діяльності, рівнем ресурсного забезпечення, управлінськими можливостями та готовністю до цифрових змін.

Прийняття стратегічного рішення передбачає вибір пріоритетної стратегії, її узгодження із загальною стратегією підприємства, визначення джерел фінансування, формування портфеля заходів і встановлення індикаторів реалізації. Це забезпечує перехід від аналітичного обґрунтування до практичного впровадження обраної стратегії. Водночас наявність зворотного зв'язку в моделі підкреслює, що вибір стратегії не є одноразовою дією. У процесі реалізації отримані результати мають порівнюватися з

очікуваними наслідками, а за необхідності стратегічні рішення повинні коригуватися відповідно до змін зовнішнього середовища, ресурсних можливостей і рівня досягнення поставлених цілей.

Очікуваними наслідками реалізації обраної стратегії є підвищення ефективності використання інвестиційно-інноваційного потенціалу, зростання інноваційної активності, посилення конкурентоспроможності, зміцнення стійкості підприємства та покращення його адаптивності до ринку. Таким чином, запропонована логіка вибору стратегії дозволяє поєднати результати оцінювання потенціалу, вимоги цифрового розвитку, принципи Індустрії 5.0 та практичні управлінські рішення в єдину послідовність. Її застосування забезпечує більш обґрунтований вибір стратегії розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери та створює передумови для переходу від фрагментарних інноваційних дій до системної, ресурсно узгодженої та стратегічно орієнтованої моделі розвитку.

3.2. Формування інвестиційно-інноваційної політики підприємств аграрної сфери як інструменту управління інвестиційно-інноваційним потенціалом

Формування інвестиційно-інноваційної політики підприємств аграрної сфери є важливою передумовою цілеспрямованого управління їх інвестиційно-інноваційним потенціалом. У сучасних умовах така політика не може розглядатися лише як сукупність окремих рішень щодо залучення інвестицій або впровадження інновацій. Її доцільно трактувати як внутрішню систему принципів, пріоритетів, правил, критеріїв і механізмів, які визначають логіку прийняття управлінських рішень у сфері формування, оцінювання, використання та оновлення інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. Саме через інвестиційно-інноваційну політику стратегічні орієнтири розвитку підприємства трансформуються у конкретні

управлінські дії, інвестиційно-інноваційні проєкти, фінансові рішення, організаційно-економічні інструменти та результати розвитку.

Особливого значення інвестиційно-інноваційна політика набуває для підприємств аграрної сфери, діяльність яких характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, нестабільності ринкової кон'юнктури, обмеженості фінансових ресурсів, потреби в технологічному оновленні та зростання вимог до якості, безпечності й конкурентоспроможності продукції. У цьому контексті політика виступає не окремим управлінським документом, а функціональною складовою системи управління інвестиційно-інноваційним потенціалом, що забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства, внутрішніх передумов розвитку, зовнішніх факторів впливу, механізмів реалізації та очікуваних результатів. Місце інвестиційно-інноваційної політики підприємства в системі управління інвестиційно-інноваційним потенціалом наведено на рис. 3.4.

Подана схема відображає інвестиційно-інноваційну політику як проміжну та водночас системоутворюючу ланку між стратегічними орієнтирами розвитку підприємства і практичним управлінням його інвестиційно-інноваційним потенціалом. У верхній частині рисунка показано, що вихідною основою формування такої політики є стратегічні орієнтири розвитку підприємства, які охоплюють місію, цілі розвитку, конкурентні пріоритети та ринкове позиціонування. Це означає, що інвестиційно-інноваційна політика має бути похідною від загальної стратегії підприємства й не повинна формуватися ізольовано від довгострокових цілей його функціонування.

Важливим елементом моделі є врахування факторів впливу, які визначають зовнішні умови формування інвестиційно-інноваційної політики. До них належать стан зовнішнього середовища, інституційні умови, ринкова кон'юнктура та технологічні тренди. Для підприємств аграрної сфери ці фактори є особливо значущими, оскільки вони визначають доступність

інвестиційних ресурсів, доцільність упровадження певних технологій, можливості виходу на нові ринки, рівень ризику інноваційних проєктів і загальну привабливість підприємства для потенційних інвесторів. Тому інвестиційно-інноваційна політика має бути достатньо гнучкою, щоб ураховувати зміну зовнішнього середовища та своєчасно адаптувати управлінські рішення до нових умов.

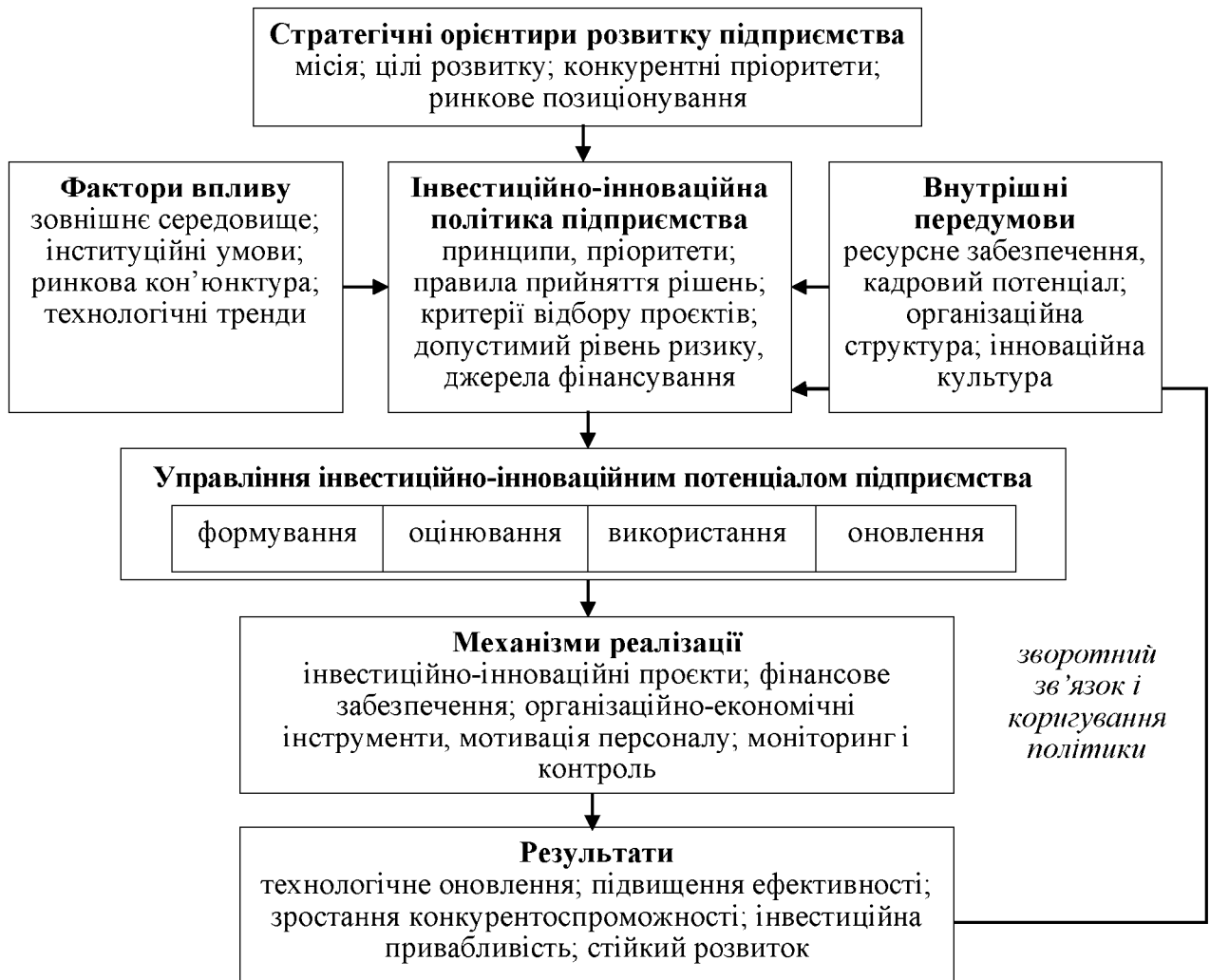


Рис. 3.4. Місце інвестиційно-інноваційної політики підприємства в системі управління інвестиційно-інноваційним потенціалом

Джерело: сформовано автором

Поряд із зовнішніми чинниками у схемі виокремлено внутрішні передумови формування інвестиційно-інноваційної політики, серед яких ресурсне забезпечення, кадровий потенціал, організаційна структура та інноваційна культура підприємства. Ці передумови визначають реальну

спроможність підприємства не лише декларувати інноваційні пріоритети, а й забезпечувати їх практичну реалізацію. Зокрема, наявність фінансових ресурсів, кваліфікованого персоналу, ефективної організаційної структури та відкритості до інновацій безпосередньо впливає на здатність підприємства формувати інвестиційно-інноваційні проекти, залучати фінансування, упроваджувати нові технології та отримувати очікувані результати.

Центральним елементом рисунка є інвестиційно-інноваційна політика підприємства, зміст якої розкривається через принципи, пріоритети, правила прийняття рішень, критерії відбору проектів, допустимий рівень ризику та джерела фінансування. Такий підхід дозволяє трактувати політику як регулятивну основу управління, що визначає не лише напрями інвестування та інноваційного розвитку, а й порядок ухвалення відповідних рішень. Особливо важливими є критерії відбору проектів, оскільки саме вони забезпечують зв'язок між обмеженими ресурсами підприємства, очікуваними ефектами та стратегічними цілями розвитку.

Управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства в моделі розкрито через чотири взаємопов'язані процеси: формування, оцінювання, використання та оновлення. Формування потенціалу пов'язане з накопиченням і залученням фінансових, технологічних, кадрових, інформаційних та організаційних ресурсів. Оцінювання дозволяє визначити рівень сформованості потенціалу, його сильні й слабкі сторони, ризики та резерви розвитку. Використання передбачає практичне залучення потенціалу до реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, а оновлення забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища, технологічних трендів і стратегічних потреб підприємства.

Механізми реалізації інвестиційно-інноваційної політики охоплюють інвестиційно-інноваційні проекти, фінансове забезпечення, організаційно-економічні інструменти, мотивацію персоналу, моніторинг і контроль. Їх призначення полягає у переведенні політики з рівня принципів і пріоритетів у площину практичних дій. Саме через механізми реалізації підприємство

визначає джерела фінансування, формує інвестиційні програми, організовує впровадження інновацій, забезпечує участь персоналу в інноваційній діяльності та контролює результативність ухвалених рішень. Для аграрних підприємств це має особливе значення, оскільки ефективність реалізації інновацій часто залежить від своєчасності фінансування, сезонності виробничих процесів і готовності персоналу до технологічних змін.

Результативний блок схеми показує, що ефективна інвестиційно-інноваційна політика має забезпечувати технологічне оновлення, підвищення ефективності, зростання конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та стійкий розвиток підприємства. При цьому результати не слід обмежувати лише фінансовими показниками, оскільки інвестиційно-інноваційна діяльність впливає також на якість продукції, рівень технологічності виробництва, адаптивність підприємства, кадрову спроможність, репутацію та довгострокову стійкість. Тому ефективність політики має оцінюватися за комплексом економічних, технологічних, організаційних і стратегічних параметрів.

Окрему роль у моделі відіграє зворотний зв'язок і коригування політики. Наявність цього елемента підкреслює, що інвестиційно-інноваційна політика не є разово сформованою та незмінною. Вона має уточнюватися залежно від результатів реалізації проєктів, змін зовнішнього середовища, фінансових можливостей підприємства, рівня ризиків, технологічних трендів і нових потреб розвитку. Зворотний зв'язок забезпечує циклічність управління інвестиційно-інноваційним потенціалом і дозволяє підприємству своєчасно переглядати пріоритети, джерела фінансування, критерії відбору проєктів та інструменти реалізації політики.

Отже, запропонована схема дозволяє розглядати інвестиційно-інноваційну політику підприємств аграрної сфери як інструментальну основу управління їх інвестиційно-інноваційним потенціалом. Її значення полягає в тому, що вона забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства, умовами зовнішнього середовища, внутрішніми можливостями, процесами

формування й використання потенціалу та конкретними результатами розвитку. Іншими словами, інвестиційно-інноваційна політика визначає не лише те, у які інновації та напрями розвитку доцільно інвестувати, а й те, за якими правилами, критеріями, механізмами та з урахуванням яких ризиків мають прийматися й реалізовуватися управлінські рішення у сфері інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства.

Розробка інвестиційно-інноваційної політики підприємства аграрної сфери є послідовним управлінським процесом, який поєднує стратегічні цілі розвитку, оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу, визначення домінуючих ресурсних складових та формування практичних напрямів реалізації політики. Подана на рис. 3.5 послідовність відображає логіку переходу від загальних орієнтирів розвитку підприємства до конкретизації пріоритетів інвестиційно-інноваційної діяльності, що дозволяє забезпечити узгодженість між цілями, ресурсними можливостями, умовами зовнішнього середовища та управлінськими рішеннями.



Рис. 3.5. Послідовність розроблення інвестиційно-інноваційної політики підприємств аграрної сфери

Джерело: сформовано автором

Початковим етапом запропонованої послідовності є визначення стратегічних цілей розвитку підприємства. Саме на цьому рівні встановлюються ключові орієнтири, пов'язані з технологічним оновленням, підвищенням продуктивності, зміцненням конкурентних позицій, розширенням ринків збуту, підвищенням якості продукції та забезпеченням фінансової стійкості. Для підприємств аграрної сфери цей етап має особливе значення, оскільки їх інвестиційно-інноваційна політика повинна враховувати не лише внутрішні потреби модернізації, а й специфіку аграрного виробництва, сезонність, природно-кліматичні ризики, стан матеріально-технічної бази та вимоги продовольчого ринку.

Наступним етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. У межах цього етапу оцінюються ринкові умови, конкурентне середовище, доступність фінансових ресурсів, рівень державної та інституційної підтримки, технологічні тенденції, кадрові можливості, партнерські зв'язки та внутрішній організаційний стан підприємства. Такий аналіз створює інформаційну основу для подальшого оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу з урахуванням не лише наявних ресурсів, а й тих умов, у яких підприємство їх формує та використовує.

Оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу з урахуванням конкурентного середовища дає змогу визначити фактичний рівень сформованості ключових ресурсних складових підприємства. Йдеться про кадровий, техніко-технологічний, фінансово-інвестиційний, маркетинговий і партнерський ресурси, які у сукупності формують основу інвестиційно-інноваційної спроможності. За результатами такого оцінювання визначається домінуюча ресурсна складова потенціалу, тобто той елемент, який має найбільше значення для поточного етапу розвитку підприємства або забезпечує найбільший вплив на реалізацію інвестиційно-інноваційної політики.

Вибір пріоритетного вектора інвестиційно-інноваційної політики здійснюється з урахуванням установлених цілей, результатів оцінювання

потенціалу та виявленої домінуючої ресурсної складової. На цьому етапі визначається, який саме напрям має бути пріоритетним: кадрове забезпечення, техніко-технологічна модернізація, фінансово-інвестиційне посилення, маркетингове просування або розвиток партнерської взаємодії. Подальша декомпозиція політики за функціональними напрямками забезпечує її практичну деталізацію та дозволяє перейти від загальних стратегічних намірів до конкретних завдань, інструментів і заходів реалізації.

Завершальні етапи послідовності пов'язані з узгодженням ресурсних пріоритетів, забезпеченням збалансованості інвестиційно-інноваційної політики та формуванням програми її реалізації, моніторингу й коригування. Збалансованість у цьому контексті означає узгодження між різними ресурсними складовими потенціалу, недопущення надмірної концентрації управлінських зусиль лише на одному напрямі та забезпечення взаємодії між кадровими, технологічними, фінансовими, маркетинговими й партнерськими рішеннями. Таким чином, запропонована послідовність розробки інвестиційно-інноваційної політики підприємства аграрної сфери дозволяє розглядати її як цілісний процес, що поєднує стратегічне цілепокладання, діагностику потенціалу, вибір пріоритетів, функціональну декомпозицію та подальший контроль результативності управлінських дій.

Водночас навіть значний інвестиційно-інноваційний потенціал може залишатися нереалізованим за відсутності узгодженої політики, яка поєднує стратегічні пріоритети, механізми відбору проєктів, інструменти ресурсного забезпечення, регламенти контролю та процедури комерціалізації результатів. Тому методично важливо представити систему управління інвестиційно-інноваційною політикою як цілісну архітектуру, що інтегрує вплив зовнішнього середовища, внутрішні передумови розвитку, ролі учасників і набір управлінських інструментів.

Узагальнену структуру такої системи для аграрного підприємства, її ключові елементи та логіку управлінських процесів наведено на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Структура системи управління інвестиційно-інноваційною політикою підприємств аграрної сфери та її елементи

Джерело: удосконалено автором на основі [83]

Як показано на рис. 3.6, система формується під впливом зовнішніх факторів, які одночасно виступають джерелом можливостей і обмежень для інвестування та інновацій. Для аграрної сфери це насамперед регуляторні вимоги, державні програми підтримки, галузеві технологічні тренди, кон'юнктура ринків, доступ до фінансових ресурсів і розвиток інноваційної інфраструктури. Таке середовище визначає так званий «коридор» прийнятних рішень і задає параметри, у межах яких інвестиційно-інноваційний потенціал може бути реалізований через конкретні проєкти.

Центральною умовою практичної дієздатності системи є визначеність суб'єктів інвестиційно-інноваційної політики та розподіл їх ролей. Внутрішні стейкхолдери забезпечують постановку цілей, пріоритезацію, ресурсне забезпечення та відповідальність за результати. Зовнішні учасники (розширюють інструментарій фінансування і знань, підвищують технологічну спроможність та пришвидшують трансфер рішень у виробничу практику. Саме через таку взаємодію інвестиційно-інноваційний потенціал набуває прикладної форми – портфеля узгоджених ініціатив.

Змістовне наповнення політики розкривається через інструменти, принципи, функції та методи управління. Інструменти охоплюють кадрово-мотиваційні, правові, інформаційно-цифрові, організаційні, методичні та фінансово-економічні засоби, що дозволяють перетворювати стратегічні орієнтири на керовані програми дій. Принципи (стратегічна узгодженість інвестицій і інновацій, системність, портфельність, гнучкість, керованість ризиків, прозорість і вимірюваність результатів, орієнтація на комерціалізацію та масштабування, інтегрованість із вимогами сталості) формують норматив якості управління та задають критерії дисципліни реалізації. Функціональний блок підкреслює безперервний характер управління: від моніторингу та технологічного прогнозування – до координації портфеля, ресурсного забезпечення, розвитку інноваційної культури, звітності, контролю та управління змінами.

Методична складова пропонованої системи конкретизує, яким чином підприємство має оцінювати й обґрунтовувати рішення: через інструменти діагностики економічного стану та інвестиційних можливостей, прогнозування ринку і технологічних змін, відбір і ранжування проєктів, оцінку ефективності із застосуванням сценарного підходу та аналізу чутливості, портфельні процедури балансування ризику й дохідності, контролінг витрат і результатів R&D, бюджетування та управління відхиленнями. Для аграрних підприємств це особливо важливо, оскільки ризики виробництва безпосередньо впливають на параметри грошових потоків та результати інноваційних інвестицій.

У межах запропонованої структури інвестиційно-інноваційна політика підприємства фокусується не лише на залученні капіталу як такому, а на спрямуванні ресурсів у ті напрями, що здатні забезпечити технологічну та ринкову перевагу. Її предметом виступають як матеріальні вкладення, так і нематеріальні компоненти розвитку – знання, R&D, інтелектуальна власність, цифрові продукти, організаційні інновації. Для аграрних підприємств така подвійна природа об'єктів є принциповою, оскільки конкурентоспроможність дедалі більше визначається поєднанням фізичних активів із даними, технологіями та компетенціями, що забезпечують точність рішень, якість продукції, прогнозованість результатів і гнучкість реагування на ринкові та природні виклики. Відтак інвестиційні ресурси й грошові потоки розглядаються як інструмент формування портфеля інноваційних ініціатив, а інноваційні ризики – як невід'ємний параметр, що має бути врахований у відборі, плануванні та контролі реалізації таких ініціатив.

Ефективність інвестиційно-інноваційної політики залежить від внутрішніх передумов підприємства, які визначають його здатність перетворювати фінансування на відчутний інноваційний результат. Йдеться про управлінські та технологічні компетенції, організаційну зрілість проєктного управління, якість даних і аналітики, а також про інноваційну культуру та мотиваційні механізми персоналу. Для аграрного бізнесу ці

чинники набувають особливої ваги, адже значна частина інноваційного ефекту виникає саме на стику технологій і дисципліни виконання: точність дотримання регламентів, здатність працювати з цифровими системами, коректність обліку виробничих параметрів, швидкість управлінських реакцій на відхилення. Внутрішній потенціал підприємства тут проявляється як пропускна спроможність системи: навіть за наявності доступу до капіталу та технологій, низька цифрова зрілість, слабка кооперація з партнерами або дефіцит кваліфікацій можуть знижувати віддачу від інвестицій, подовжувати строки впровадження та ускладнювати масштабування результатів.

Таким чином, у сукупності така система є організаційно-економічним механізмом нарощування й реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного підприємства, де ключовою стає не стільки наявність окремих елементів, скільки їх узгодженість та керованість у часі. Політика задає правила вибору пріоритетів і формує логіку портфельного управління, що дозволяє поєднувати проекти різної природи (модернізаційні, цифрові, продуктові, організаційні) з урахуванням ризику, ресурсних обмежень і цільових результатів. Вбудовані процедури моніторингу, контролінгу та оцінювання ефективності створюють контур зворотного зв'язку: результати реалізації проектів коригують інвестиційні рішення, уточнюють вимоги до компетенцій і даних, а також змінюють підхід до управління ризиками. Саме через цей контур забезпечується відтворюваність ефекту – підвищення продуктивності, якості та доданої вартості, зниження витрат і втрат, посилення стійкості до шоків (цінових, логістичних, кліматичних), а також формування умов для комерціалізації й масштабування інноваційних рішень у межах підприємства та його партнерських ланцюгів.

Реалізація збалансованої інвестиційно-інноваційної політики підприємства є важливою умовою ефективного управління його інвестиційно-інноваційним потенціалом. У межах аграрної сфери така політика має враховувати не лише загальні стратегічні орієнтири розвитку підприємства, а й специфіку ресурсного забезпечення, технологічної

модернізації, фінансово-інвестиційної спроможності, кадрового потенціалу, маркетингової активності та партнерської взаємодії. Саме тому її реалізація потребує системного поєднання принципів формування політики, аналітико-діагностичного забезпечення, управлінських суб'єктів, ресурсних пріоритетів та інструментів практичного впровадження (рис. 3.7).

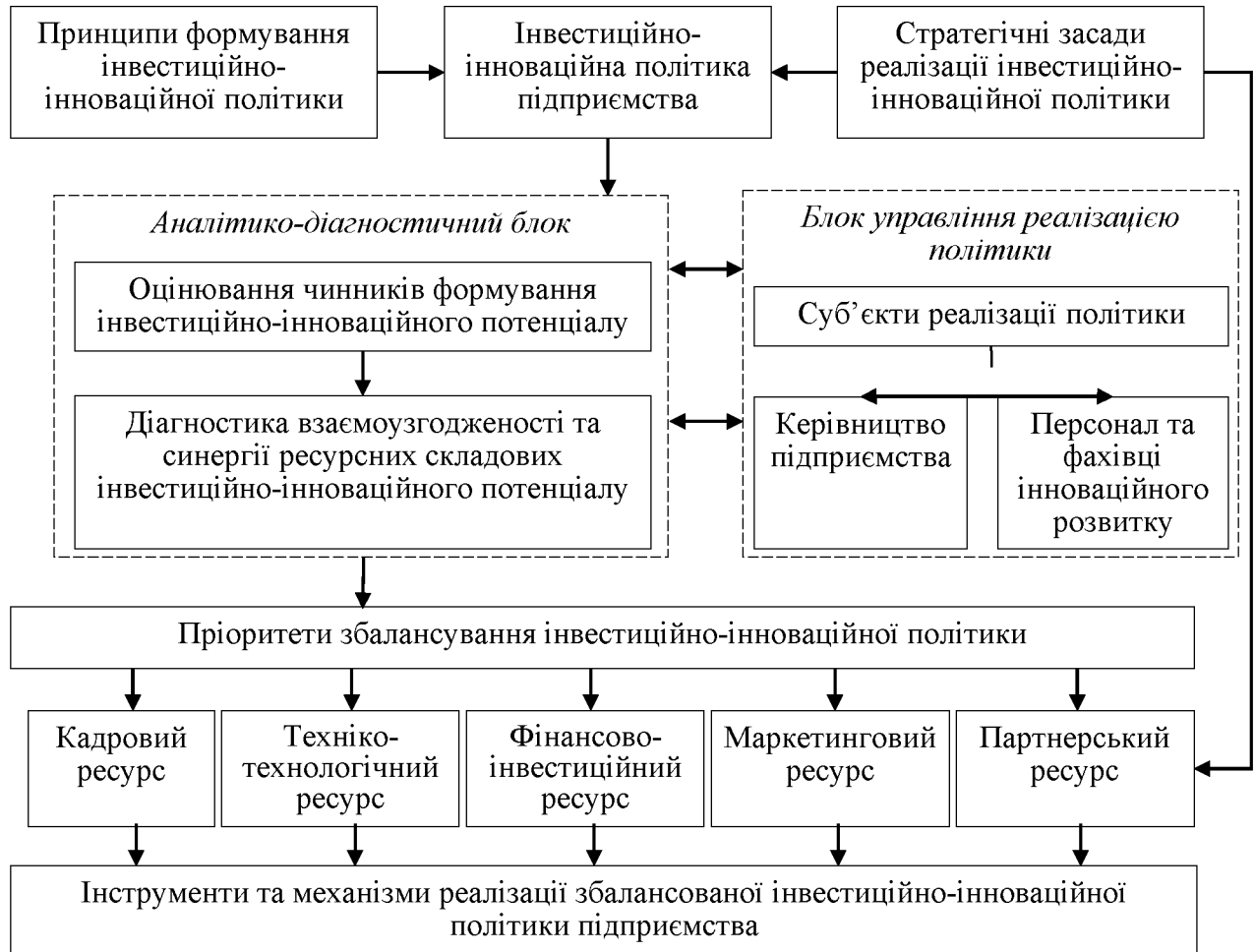


Рис. 3.7. Модель реалізації збалансованої інвестиційно-інноваційної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

Запропонована модель, наведена на рис. 3.7, відображає логіку реалізації збалансованої інвестиційно-інноваційної політики підприємства. Центральним елементом моделі є інвестиційно-інноваційна політика підприємства, яка формується під впливом визначених принципів і стратегічних засад її реалізації. Принципи задають загальні правила побудови політики, зокрема системність, обґрунтованість, цільову

спрямованість, адаптивність, економічну доцільність і збалансованість. Стратегічні засади, у свою чергу, визначають довгострокову логіку її впровадження, орієнтовану на технологічне оновлення, підвищення конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Важливе місце у моделі займає аналітико-діагностичний блок, який забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. У межах цього блоку здійснюється оцінювання чинників формування інвестиційно-інноваційного потенціалу, а також діагностика взаємоузгодженості та синергії його ресурсних складових. Такий підхід дозволяє не обмежуватися фрагментарним аналізом окремих ресурсів, а встановити, наскільки кадровий, техніко-технологічний, фінансово-інвестиційний, маркетинговий і партнерський ресурси взаємодіють між собою та підтримують реалізацію спільних інвестиційно-інноваційних цілей. Саме ця діагностика дає змогу визначити не лише сильні й слабкі сторони потенціалу, а й рівень його внутрішньої збалансованості.

Окремий блок моделі пов'язаний з управлінням реалізацією політики. У ньому виокремлено суб'єктів реалізації політики, до яких належать керівництво підприємства та персонал, зокрема фахівці інноваційного розвитку. Така побудова підкреслює, що інвестиційно-інноваційна політика не може бути реалізована лише на рівні адміністративного управління. Вона потребує залучення працівників, які безпосередньо беруть участь у генеруванні, обґрунтуванні, впровадженні та супроводі інноваційних рішень. Водночас керівництво підприємства забезпечує стратегічну координацію, ресурсне забезпечення, контроль і коригування політики відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Наступним елементом моделі є визначення пріоритетів збалансування інвестиційно-інноваційної політики. Вони розкриваються через п'ять ключових ресурсних складових: кадровий, техніко-технологічний, фінансово-інвестиційний, маркетинговий і партнерський ресурси. Кадровий

ресурс забезпечує інтелектуальну, професійну та управлінську основу інноваційних процесів; техніко-технологічний – матеріальну й технологічну базу модернізації; фінансово-інвестиційний – можливості фінансування інвестиційно-інноваційних проєктів; маркетинговий – здатність підприємства просувати інноваційну продукцію та комерціалізувати результати нововведень; партнерський – доступ до знань, технологій, фінансових ресурсів, консультаційного супроводу та ринкових можливостей через взаємодію з іншими учасниками аграрного середовища.

Завершальним елементом моделі є блок інструментів та механізмів реалізації збалансованої інвестиційно-інноваційної політики підприємства. Його зміст полягає у практичному перетворенні визначених пріоритетів на управлінські дії, програми, проєкти, процедури, джерела фінансування, форми партнерства та інструменти контролю. Важливо, що до цього блоку спрямовуються як ресурсні пріоритети, так і стратегічні засади реалізації політики, що підкреслює необхідність узгодження довгострокових цілей із конкретними механізмами їх досягнення. Таким чином, модель демонструє, що збалансована інвестиційно-інноваційна політика має реалізовуватися не як сукупність окремих заходів, а як цілісна управлінська система, у якій аналітична діагностика, суб'єкти управління, ресурсні складові та інструменти реалізації взаємопов'язані між собою.

3.3. Обґрунтування інвестиційних рішень щодо формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Удосконалення управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери потребує не лише формування відповідної системи цілей, принципів, інструментів і механізмів, а й обґрунтування конкретних інвестиційних рішень, через які цей потенціал набуває

практичного змісту. Саме інвестиційні рішення забезпечують перехід від наявних або потенційних ресурсних можливостей підприємства до їх цільового використання у вигляді інвестиційно-інноваційних проєктів, спрямованих на технологічне оновлення, розвиток інфраструктури, підвищення продуктивності, цифровізацію, ресурсозбереження, поліпшення якості продукції та зміцнення конкурентоспроможності.

Особливе місце серед таких рішень посідають інвестиції у розвиток виробничої, логістичної, цифрової, енергетичної, складської та переробної інфраструктури, оскільки саме вони створюють матеріальну й організаційну основу для впровадження інновацій в аграрному виробництві. У цьому контексті інфраструктурні проєкти доцільно розглядати не ізольовано, а як складову процесу формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Їх обґрунтування має здійснюватися з урахуванням не лише фінансової окупності, а й інноваційного, виробничого, технологічного, екологічного, соціального та стратегічного ефектів.

Загальновідомо, управління інвестиціями передбачає не лише вибір привабливої ідеї, а й побудову цілісної логіки від обґрунтування потреби до реалізації та контролю результатів. На ранніх етапах саме якість вихідних припущень, узгодженість цілей зі стратегією підприємства та коректність первинних оцінок визначають подальшу долю проєкту. У практиці, зокрема в інфраструктурних ініціативах в аграрній сфері, навіть незначні похибки стартових розрахунків швидко масштабуються в перевищення бюджету й зсуви строків. Саме тому перед детальними розрахунками важливо окреслити рамки прийняття рішень, джерела невизначеності та правила розподілу ризиків між учасниками. Непростою є не лише оцінка вартості проєкту – складним є сам процес ухвалення інвестиційного рішення. Він відбувається в умовах невизначеності (коливання цін на ресурси, зміни умов постачання, доступності фінансування тощо) і потребує значних аналітичних зусиль. Реалізація інвестиційних проєктів акумулює практично усі види підприємницьких ризиків, адже такі проєкти поєднують комплекси

економічних, технічних і технологічних, організаційних, фінансових та кадрових рішень, які доводиться приймати за неповної інформації.

На основі попередньо проведених узагальнень, нами запропоновано розуміти прийняття інвестиційних рішень як управлінський процес оптимального розподілу власних і залучених ресурсів суб'єкта інвестування між альтернативними напрямками господарської діяльності та інвестиційними проектами з метою досягнення заданих результатів (фінансових і нефінансових) за прийняттого рівня ризику. Узагальнений алгоритм такого процесу подано як послідовність кроків (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Етапи прийняття та реалізації інвестиційного рішення щодо формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Джерело: систематизовано автором

Згідно з послідовністю прийняття та реалізації інвестиційних рішень, поданою на рис. 3.8., на першому етапі здійснюється пошук напрямів для інвестування, виходячи зі стратегічних цілей підприємства-інвестора. На основі визначення потенційних сфер вкладення коштів на другому етапі доцільно оцінити можливості інвестування в ті чи інші проекти, а далі перейти до аналізу конкретних показників і параметрів можливих напрямів інвестування з метою вибору найбільш вигідних серед них. За результатами проведеного аналізу на четвертому етапі ухвалюється рішення щодо доцільності реалізації проекту, після чого настає п'ятий етап, пов'язаний безпосередньо з виконанням (реалізацією) проекту. Водночас з моменту

прийняття рішення про реалізацію процес інвестування не завершується: протягом усього життєвого циклу проекту зберігається потреба в контролі за ходом його виконання та в аналізі показників для виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих, що також може впливати на подальші інвестиційні дії.

Як уже зазначалося раніше, процес ухвалення інвестиційного рішення щодо проектів зі спорудження об'єктів інфраструктури агробізнесу є доволі складним і трудомістким та залежить не лише від величини вартості проекту, а й від низки факторів, наведених на рис. 3.9, характерних для проектів загалом і для розглянутих у нашому дослідженні інфраструктурних проектів агробізнесу зокрема. Урахування цих факторів є необхідним для мінімізації їхнього негативного впливу на процес ухвалення інвестиційного рішення щодо проекту. Домогтися цього можна через зменшення рівня невизначеності за ключовими параметрами проекту – вартістю, обсягами витрат та очікуваною прибутковістю: що точніше окреслені ці показники, то більш прогнозованим і керованим стає вплив решти факторів на рішення інвестора.

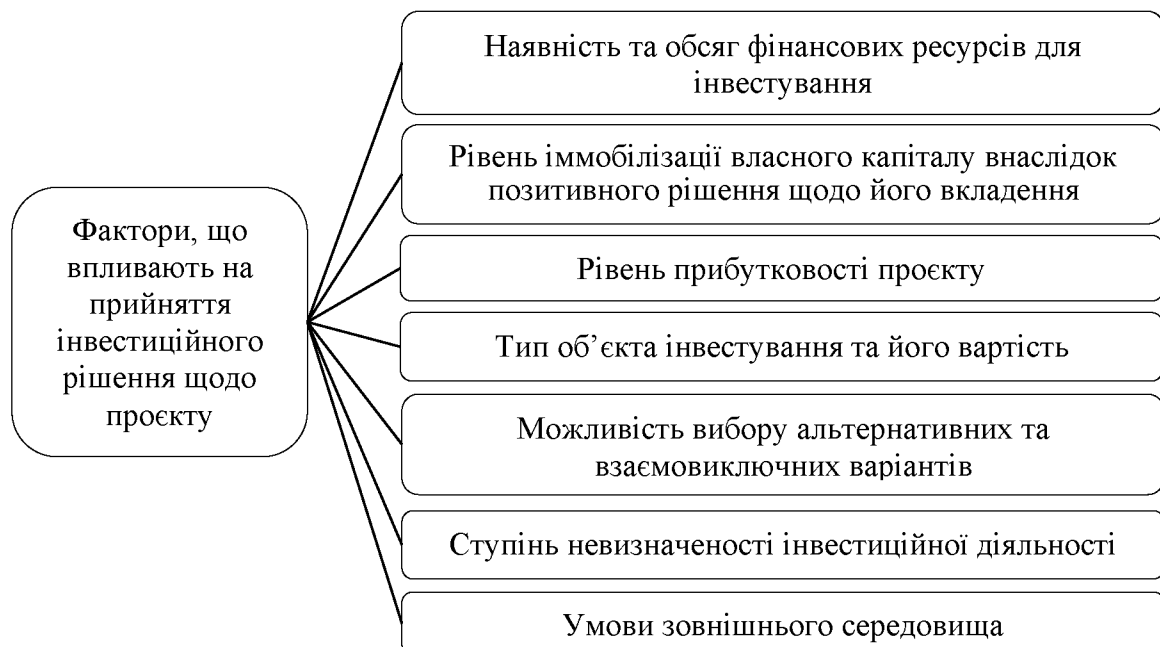


Рис. 3.9. Фактори, що впливають на прийняття інвестиційного рішення щодо інвестиційно-інноваційного проекту підприємств аграрної сфери

Джерело: систематизовано автором

Варто підкреслити, що попри різноманіття підходів до ухвалення інвестиційних рішень – від формалізованих методів до експертно-евристичних і їхніх комбінацій – універсального механізму в управлінській практиці та літературі досі не склалося. Кожен інвестиційний проєкт потребує індивідуальної оцінки та побудови власної системи показників. Зазвичай основу такої системи становлять формалізовані метрики: вартість і тривалість проєкту, чиста приведена вартість, внутрішня норма дохідності, індекс прибутковості, точка беззбитковості, структура фінансування та вартість капіталу, а також прогнозні грошові потоки. В аграрному виробництві до цього всього доцільно додати галузеві індикатори: урожайність і собівартість на гектар, конверсію корму та продуктивність поголів'я, втрати під час зберігання і транспортування, показники якості продукції, ефекти від зрошення чи точного землеробства, рівень страхового покриття та хеджування цін, доступність логістики й енергоресурсів, а також фактори державної підтримки. Саме на основі такої розширеної системи – що поєднує фінансові, виробничі та ризик-метрики – інвестор може з більшою впевненістю приймати остаточні рішення.

Для досягнення мети дослідження нами розроблено концептуальну модель ухвалення інвестиційних рішень щодо проєктів створення об'єктів інфраструктури підприємств аграрної сфери. Вона має спиратися на теоретичні положення та методичні підходи до оцінювання вартості створення об'єктів на передпроектній стадії, об'єднавши всі потрібні компоненти для формування інструментарію прийняття інвестиційних рішень у таких проєктах на етапі передпроектних досліджень. Розроблення концептуальної моделі здійснюється з урахуванням попередньо визначених етапів ухвалення інвестиційного рішення (рис. 3.8) та факторів, що на нього впливають (рис. 3.9), а також з огляду на потреби основних учасників інвестиційних проєктів зі створення об'єктів інфраструктури підприємств аграрної сфери у точному й прозорому визначенні обсягів інвестицій у проєкт на підставі оцінки його вартості. Запропонована концептуальна модель побудована таким чином, що в центрі ухвалення рішення про реалізацію проєкту створення об'єкта лежить

розроблений інструментарій управління вартістю проєктів на передпроектній стадії, який визначає необхідний обсяг ресурсів.

Концептуальна модель (рис. 3.10) складається з набору взаємопов'язаних елементів, що згруповані в блоки, які змістовно відображають: визначення проблемних питань досліджуваної сфери та постановку цілей їх розв'язання; формування методичного підходу до ухвалення інвестиційних рішень за проєктами створення об'єктів інфраструктури підприємств аграрної сфери на передпроектній стадії; використання інструментарію оцінювання вартості їх створення, що забезпечує вирішення наявних проблемних ділянок.

Окремим прикладним напрямом реалізації інвестиційних рішень у системі розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери є формування та модернізація інфраструктурної складової. Йдеться про об'єкти виробничої, логістичної, складської, цифрової та сервісної інфраструктури, які забезпечують практичне впровадження інновацій, підвищують ефективність використання ресурсів, посилюють технологічну спроможність підприємства та створюють умови для масштабування інвестиційно-інноваційних проєктів. У цьому контексті обґрунтування вартості створення або модернізації таких об'єктів є не самостійним кошторисним завданням, а складовою прийняття інвестиційних рішень щодо розвитку потенціалу підприємства.

Перший укрупнений блок моделі визначає вихідні умови прийняття рішень і відображає наявну проблему – порушення заявлених вартісних меж під час створення об'єктів через відсутність точного, але водночас швидшого за повноцінне складання кошторисної документації, методу оцінювання вартості проєктів. Запровадження такого підходу дає змогу вже на передпроектній стадії визначити обсяг необхідних витрат, що підвищує точність розрахунку потреби в інвестиціях і результативність інвестиційних рішень, дозволяє уникати певних збитків та забезпечує оперативне й коректне планування інвестиційної діяльності.

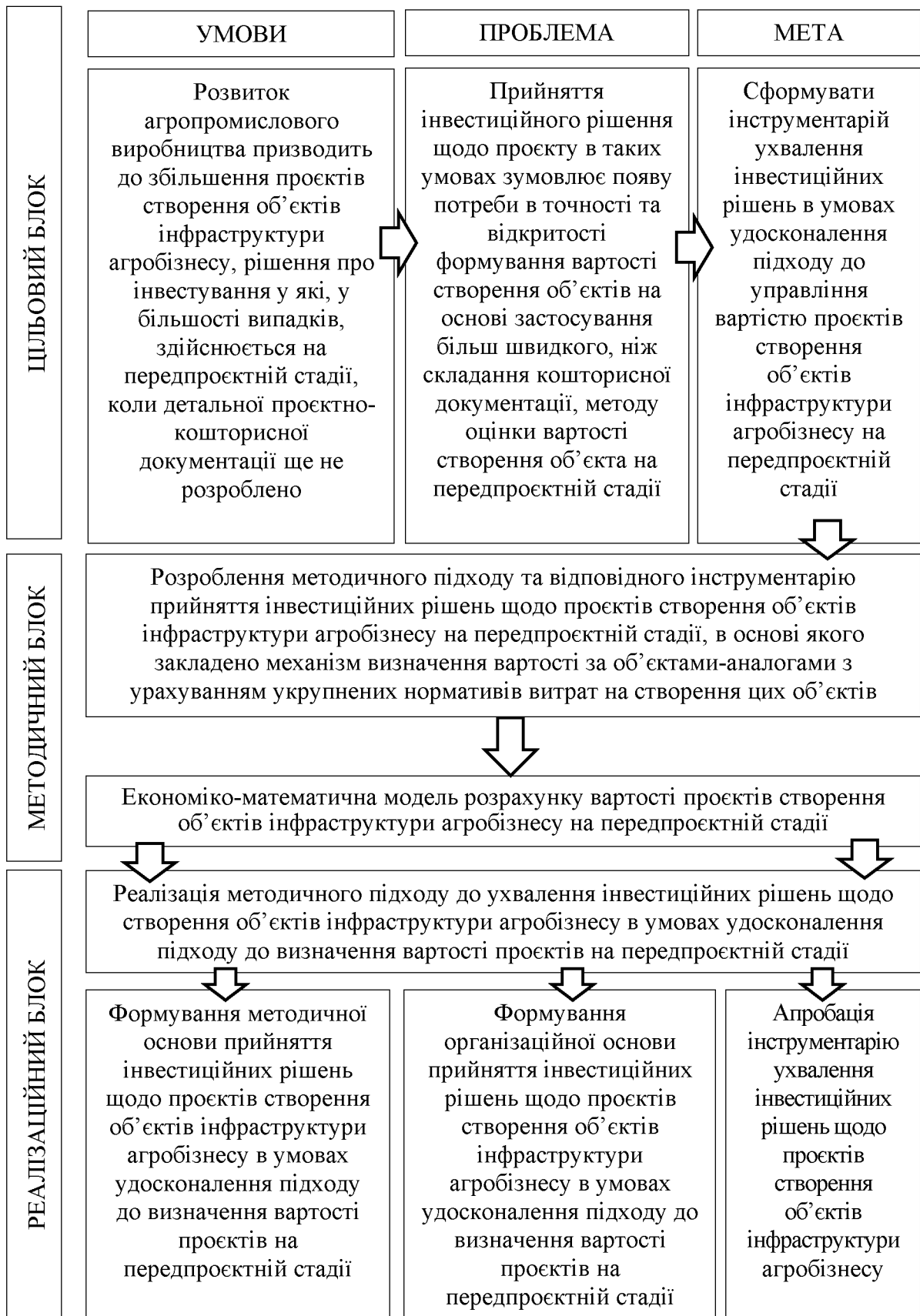


Рис. 3.10. Концептуальна модель обґрунтування інвестиційних рішень щодо розвитку інфраструктурної складової інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств

Джерело: розроблено автором

Для розв'язання окресленої проблеми необхідно сформувавши методичний підхід і відповідний інструментарій ухвалення інвестиційних рішень щодо проєктів зі створення об'єктів інфраструктури агробізнесу на передпроектній стадії. В його основу покладається механізм визначення вартості за об'єктами-аналогами з урахуванням укрупнених нормативів витрат на їх створення; застосування такого підходу підвищує точність визначення обсягів інвестиційних ресурсів і ефективність інвестиційних рішень у розглядуваній сфері. Це слугує основою для формування економіко-математичної моделі розрахунку вартості проєктів створення об'єктів інфраструктури агробізнесу на передпроектній стадії; її застосування забезпечує визначення потрібних обсягів інвестування та ухвалення відповідних інвестиційних рішень. Зазначений тезис відображено у другому блоці концептуальної моделі. Третій блок концептуальної моделі відображає, що запропонований методичний підхід і відповідний інструментарій ухвалення інвестиційних рішень щодо проєктів зі створення об'єктів інфраструктури агробізнесу на передпроектній стадії – заснований на механізмі визначення вартості за об'єктами-аналогами з урахуванням укрупнених нормативів витрат – дає змогу сформувавши методичну основу прийняття рішень для розглядуваних проєктів. Ця основа включає систему принципів і алгоритм ухвалення інвестиційних рішень щодо їх створення, а також формує організаційні засади прийняття рішень за проєктами в умовах удосконалення підходу до визначення вартості на передпроектному етапі.

На основі запропонованої у другому розділі нашої роботи методики інтегрального оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери доцільно здійснювати диференціацію інвестиційних рішень залежно від устанавленого рівня його розвитку, з урахуванням фактичних можливостей і ресурсних обмежень підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від формального визначення інтегрального показника до практичного обґрунтування управлінських дій, спрямованих на формування, посилення або масштабування інвестиційно-інноваційного потенціалу. Логіку такої диференціації наведено на рис. 3.11.

	Низький рівень потенціалу (0,10-0,35)	Середній рівень потенціалу (0,36-0,75)	Високий рівень потенціалу (0,76-1,00)
Характеристика стану	<ul style="list-style-type: none"> - Фрагментарний та несистемний потенціал. - Суттєві обмеження ресурсної бази та інфраструктури. - Низький рівень цифровізації та інноваційної активності. - Відсутність збалансованості між фінансовими, людськими, технологічними та інформаційними ресурсами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Наявні базові передумови для розвитку потенціалу. - Розвиток елементів потенціалу є нерівномірним і фрагментарним. - Часткове використання цифрових технологій та інновацій. - Потреба у посиленні координації між складовими потенціалу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потенціал достатньо сформований і інтегрований. - Високий рівень цифровізації та інноваційної спроможності. - Наявна готовність до масштабування та виходу на нові ринки. - Ефективна взаємодія та синергія між усіма складовими потенціалу.
Пріоритет інвестиційних рішень	<ul style="list-style-type: none"> - Оновлення критично зношених основних засобів та інфраструктури. - Впровадження базових цифрових інструментів і рішень. - Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. - Стабілізація фінансового забезпечення та доступу до фінансування. - Створення первинних партнерств із постачальниками та сервісними організаціями. 	<ul style="list-style-type: none"> - Модернізація виробничих одиниць і технологічних процесів. - Цифровий моніторинг і часткова автоматизація бізнес-процесів. - Інвестиції в зберігання, логістику та переробку продукції. - Посилення маркетингу та збутової діяльності. - Розвиток компетентностей персоналу. - Диверсифікація джерел фінансування та залучення партнерів для спільних проєктів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Комплексна цифрова трансформація підприємства. - Інвестиції у високотехнологічні рішення (точне землеробство, штучний інтелект, роботизація, аналітика великих даних). - Розвиток науково-дослідних розробок та інноваційної інфраструктури. - Глибока переробка та випуск продукції з високою доданою вартістю. - Розширення на нові ринки та участь у кластерах і коопераційних мережах. - Реалізація екологічних та ESG-орієнтованих проєктів.
Управлінський акцент	<ul style="list-style-type: none"> - Формування та зміцнення ресурсної бази. - Усунення критичних вузьких місць у виробництві, інфраструктурі та управлінні. - Забезпечення мінімально достатнього рівня операційної стабільності. 	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення слабких елементів потенціалу. - Підвищення ефективності управління ресурсами та процесами. - Поліпшення координації між функціональними сферами та партнерами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Масштабування та інтеграція інноваційних рішень. - Стратегічне оновлення технологій, продуктів і бізнес-моделей. - Проактивне управління ризиками та можливостями. - Формування стійких конкурентних переваг.
Очікуваний результат	<ul style="list-style-type: none"> - Формування базових умов для відновлення та розвитку потенціалу. - Підвищення операційної стабільності. - Створення передумов для подальших інвестицій та інновацій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання операційної ефективності. - Оптимізація витрат і ресурсів. - Зміцнення ринкових позицій та адаптивності. - Перехід до стійкої траєкторії інноваційно-інвестиційного зростання. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання конкурентоспроможності та рентабельності. - Розширення ринків збуту та географії присутності. - Підвищення стійкості до зовнішніх викликів. - Забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства.

Рис. 3.11. Диференціація інвестиційних рішень щодо формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери залежно від рівня його розвитку

Джерело: систематизовано автором

Для підприємств із низьким рівнем інвестиційно-інноваційного потенціалу характерними є фрагментарність його формування, суттєві обмеження ресурсної бази та інфраструктури, низький рівень цифровізації й інноваційної активності, а також недостатня збалансованість між фінансовими, людськими, технологічними та інформаційними ресурсами. Тому інвестиційні рішення для таких підприємств мають переважно формувальний і стабілізаційний характер. Їх основна спрямованість полягає у відновленні критично зношених основних засобів, упровадженні базових цифрових інструментів, підвищенні кваліфікації персоналу, стабілізації фінансового забезпечення та створенні первинних партнерських зв'язків.

Підприємства із середнім рівнем потенціалу вже мають базові передумови для інвестиційно-інноваційного розвитку, однак окремі елементи потенціалу залишаються нерівномірними або недостатньо узгодженими між собою. У цьому випадку інвестиційні рішення повинні бути спрямовані не стільки на первинне формування потенціалу, скільки на модернізацію, посилення слабких складових і підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Доцільними є інвестиції у модернізацію виробничих ділянок, цифровий моніторинг, часткову автоматизацію бізнес-процесів, розвиток переробки, зберігання, логістики, маркетингової та збутової діяльності, а також у розширення джерел фінансування й участь у спільних інноваційних проєктах.

Для підприємств із високим рівнем інвестиційно-інноваційного потенціалу характерною є достатня сформованість і внутрішня інтегрованість основних складових потенціалу, високий рівень цифровізації, інноваційної спроможності та готовності до масштабування. Відповідно, інвестиційні рішення для таких підприємств мають трансформаційний характер і повинні орієнтуватися на комплексну цифрову трансформацію, впровадження високотехнологічних рішень, розвиток власної інноваційної інфраструктури, поглиблення переробки, створення продукції з високою доданою вартістю, вихід на нові ринки, участь у кластерах, коопераційних мережах та реалізацію екологічних і ESG-орієнтованих проєктів.

Важливим елементом є виокремлення управлінського акценту для кожного рівня потенціалу. За низького рівня управлінська увага має концентруватися на формуванні та зміцненні ресурсної бази, усуненні критичних «вузьких місць» і забезпеченні мінімально достатнього рівня операційної стабільності. За середнього рівня пріоритетом є посилення слабких елементів потенціалу, підвищення ефективності управління ресурсами та поліпшення координації між функціональними сферами й партнерами. За високого рівня основний управлінський акцент переноситься на масштабування інноваційних рішень, стратегічне оновлення технологій, продуктів і бізнес-моделей, проактивне управління ризиками та формування стійких конкурентних переваг.

Очікувані результати інвестиційних рішень також відрізняються залежно від рівня розвитку потенціалу. Для підприємств із низьким рівнем першочерговим результатом є створення базових умов для відновлення та подальшого розвитку потенціалу, підвищення операційної стабільності й формування передумов для майбутніх інвестицій та інновацій. Для підприємств із середнім рівнем очікуваними результатами є зростання операційної ефективності, оптимізація витрат і ресурсів, зміцнення ринкових позицій та перехід до стійкішої траєкторії інвестиційно-інноваційного зростання. Для підприємств із високим рівнем результатом має стати посилення конкурентоспроможності, розширення ринкової присутності, підвищення стійкості до зовнішніх викликів і забезпечення сталого інноваційного розвитку.

Рис. 3.12 деталізує логіку обґрунтування інвестиційних рішень щодо формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Якщо рис. 3.11 показує диференціацію інвестиційних рішень залежно від низького, середнього або високого рівня потенціалу, то дана схема розкриває послідовність переходу від оцінювання потенціалу до вибору конкретного типу інвестиційних рішень, формування інвестиційного портфеля та подальшого моніторингу результатів. Такий

підхід дозволяє пов'язати діагностику стану потенціалу з прикладним обґрунтуванням інвестиційних дій підприємства.

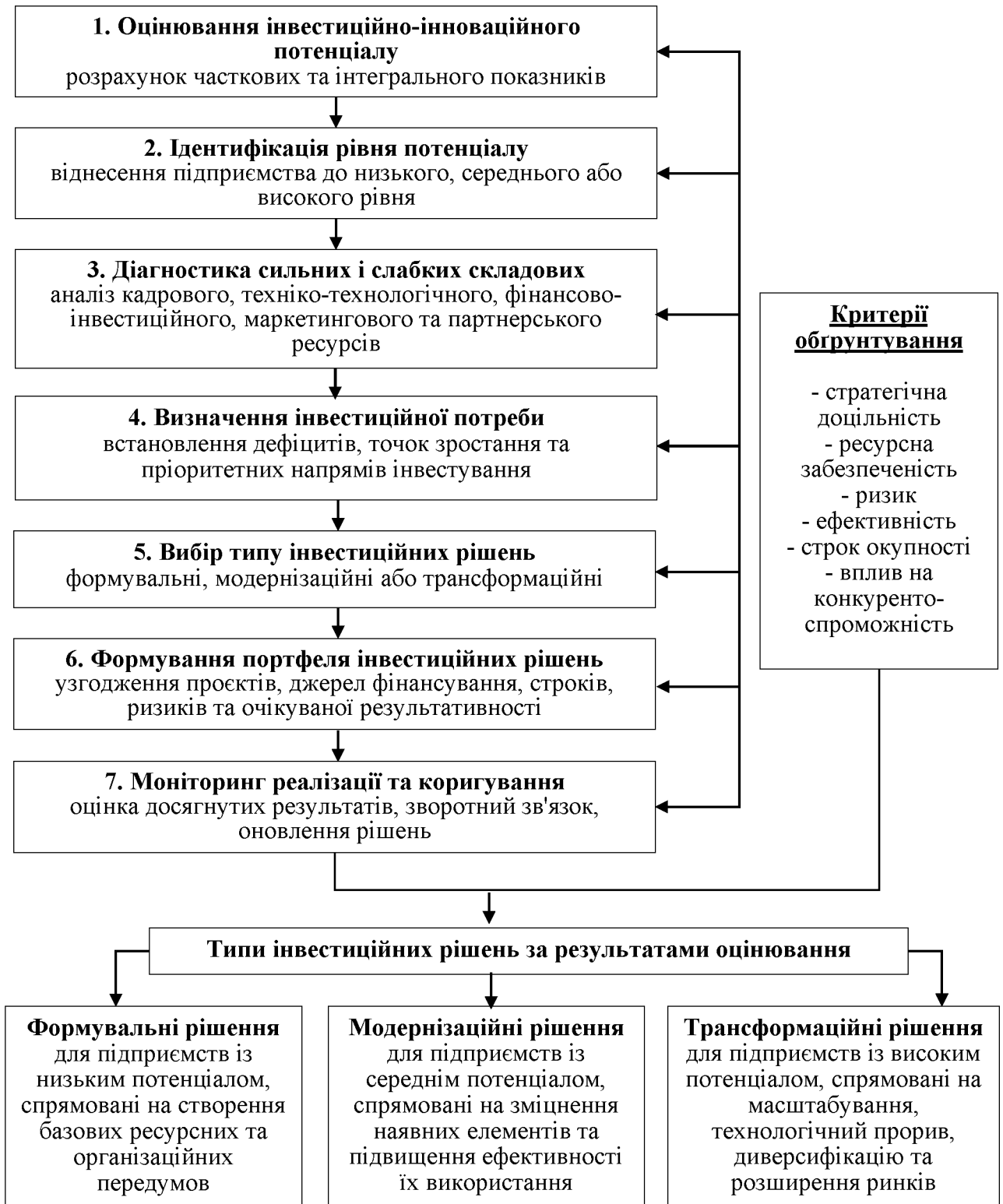


Рис. 3.12. Модель обґрунтування інвестиційних рішень щодо формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери

Джерело: систематизовано автором

Першим етапом запропонованої моделі є оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу, що передбачає розрахунок часткових та інтегрального показників. На цьому етапі формується вихідна аналітична база для подальших управлінських рішень, оскільки без попереднього визначення фактичного стану потенціалу неможливо обґрунтовано встановити потребу в інвестиціях. Оцінювання дозволяє не лише отримати узагальнений числовий результат, а й визначити стан окремих складових потенціалу, що є важливим для подальшої ідентифікації проблемних зон і резервів розвитку.

Другим етапом є ідентифікація рівня потенціалу, тобто віднесення підприємства до низького, середнього або високого рівня. Це має принципове значення, оскільки однакові інвестиційні рішення не можуть бути однаково ефективними для підприємств із різним станом ресурсного, технологічного, фінансового, кадрового, маркетингового та партнерського забезпечення. Для підприємств із низьким рівнем потенціалу першочерговими є рішення, спрямовані на створення базових передумов розвитку; для підприємств із середнім рівнем – рішення модернізаційного характеру; для підприємств із високим рівнем – рішення, орієнтовані на масштабування, технологічний прорив і розширення ринкових можливостей.

Третій етап передбачає діагностику сильних і слабких складових потенціалу. Його значення полягає в тому, що інтегральний показник сам по собі не розкриває внутрішньої структури проблем і переваг підприємства. Тому важливо встановити, які саме складові є джерелами розвитку, а які стримують формування або використання інвестиційно-інноваційного потенціалу. На основі такої діагностики визначаються дефіцити, точки зростання та пріоритетні напрями інвестування, що забезпечує більш адресний характер подальших інвестиційних рішень.

Наступним етапом є вибір типу інвестиційних рішень. У межах запропонованої моделі виокремлено формувальні, модернізаційні та трансформаційні рішення. Формувальні рішення є доцільними для

підприємств із низьким рівнем потенціалу й спрямовуються на створення базових ресурсних та організаційних передумов. Модернізаційні рішення відповідають потребам підприємств із середнім рівнем потенціалу та орієнтуються на зміцнення наявних елементів, підвищення ефективності їх використання й усунення найбільш суттєвих дисбалансів. Трансформаційні рішення характерні для підприємств із високим рівнем потенціалу, оскільки вони пов'язані з масштабуванням, технологічним оновленням, диверсифікацією, інноваційним проривом і виходом на нові ринки.

Окреме місце займає блок критеріїв обґрунтування, який супроводжує всі етапи прийняття інвестиційних рішень. До таких критеріїв віднесено стратегічну доцільність, ресурсну забезпеченість, ризик, ефективність, строк окупності та вплив на конкурентоспроможність. Тобто, інвестиційні рішення мають оцінюватися не лише за наявністю потреби в певних ресурсах, а й за їх відповідністю довгостроковим цілям підприємства, фінансовим можливостям, допустимому рівню ризику та очікуваному впливу на розвиток потенціалу. Такий підхід підвищує обґрунтованість інвестиційного вибору та зменшує ймовірність прийняття фрагментарних або недостатньо узгоджених рішень.

Завершальні етапи пропонованої моделі пов'язані з формуванням портфеля інвестиційних рішень, їх реалізацією, моніторингом та коригуванням. Формування портфеля передбачає узгодження конкретних проєктів, джерел фінансування, строків, ризиків і очікуваної результативності. Моніторинг забезпечує оцінювання досягнутих результатів, виявлення відхилень і оновлення управлінських рішень. Наявність зворотного зв'язку підкреслює, що обґрунтування інвестиційних рішень не є разовою дією, а має здійснюватися як безперервний управлінський процес, що дозволяє підприємствам аграрної сфери адаптувати інвестиційні рішення до змін рівня потенціалу, умов зовнішнього середовища та результатів реалізації попередніх інвестиційно-інноваційних заходів.

Після визначення структурно-логічного процесу обґрунтування інвестиційних рішень важливим є їх подальше узгодження з конкретною інвестиційною метою підприємства, яке дозволяє перейти від загального поділу рішень на формувальні, модернізаційні та трансформаційні до більш прикладного вибору дій залежно від того, чи спрямовані інвестиції на створення базових умов розвитку, підвищення ефективності використання потенціалу, технологічну модернізацію або масштабування інновацій. Для цього доцільно використати матрицю вибору інвестиційних рішень (рис. 3.13), побудовану на поєднанні двох параметрів: рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства та цільової спрямованості інвестування.

Подана матриця поєднує два ключові виміри прийняття інвестиційних рішень: рівень інвестиційно-інноваційного потенціалу та цільову спрямованість інвестування. За рівнем потенціалу (відповідно до раніше запропонованої методики) підприємства поділено на три групи: з низьким, середнім і високим рівнем. За інвестиційною метою виокремлено чотири напрями: формування базових умов розвитку, підвищення ефективності використання потенціалу, технологічна модернізація та оновлення, а також масштабування інновацій і стратегічне зростання. Така побудова дозволяє уникнути універсального підходу до інвестування й забезпечити відповідність інвестиційних рішень фактичному стану підприємства.

Для підприємств із низьким рівнем інвестиційно-інноваційного потенціалу пріоритетними є рішення, спрямовані на створення базових передумов розвитку. У цьому разі інвестиції мають зосереджуватися на відновленні критично зношених основних засобів, упровадженні базової цифровізації обліку й контролю, навчанні персоналу, формуванні стартової фінансової бази та стабілізації виробничих процесів. Рішення щодо масштабування інновацій для таких підприємств є обмежено доцільними, оскільки їх реалізація потребує попереднього зміцнення базових складових потенціалу.

Рівень інвестиційно-інноваційного потенціалу	Інвестиційна мета підприємства			
	Формування базових умов розвитку	Підвищення ефективності використання потенціалу	Технологічна модернізація та оновлення	Масштабування інновацій та стратегічне зростання
Низький рівень	відновлення критично зношених основних засобів; базова цифровізація обліку й контролю; навчання персоналу; формування стартової фінансової бази	ресурсозбереження; усунення вузьких місць виробництва; мінімізація операційних витрат; стабілізація виробничих процесів	локальна модернізація окремих ділянок; придбання базового обладнання; точкове технологічне оновлення	обмежено доцільні; можливі лише після зміцнення базових складових потенціалу
Середній рівень	доформування кадрового, техніко-технологічного та партнерського ресурсу; розширення доступу до фінансування	підвищення продуктивності; цифровий моніторинг процесів; удосконалення логістики та збуту; розвиток управлінських компетентностей	модернізація обладнання; автоматизація виробничих операцій; інвестиції у переробку, зберігання та якість продукції	підготовка до масштабування; пілотні інноваційні проекти; вихід у нові сегменти ринку
Високий рівень	підтримувальні інвестиції для збереження стійкості й безперервності розвитку	оптимізація структури ресурсів; підвищення віддачі інвестицій; управління портфелем інновацій	комплексна технологічна трансформація; інтелектуалізація виробничих систем; розвиток R&D та інноваційної інфраструктури	масштабування інновацій; диверсифікація бізнес-моделі; вихід на нові ринки; ESG- та експортно орієнтовані інвестиції

Логіка використання матриці:

- 1) низький рівень потенціалу – пріоритет базових і стабілізаційних рішень;
- 2) середній рівень – поєднання рішень модернізації та підвищення ефективності;
- 3) високий рівень – орієнтація на масштабування, інноваційне лідерство та стратегічне зростання

Рис. 3.13. Матриця вибору інвестиційних рішень залежно від рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу та інвестиційної мети підприємства

Джерело: розроблено автором

Для підприємств із середнім рівнем потенціалу інвестиційні рішення мають бути спрямовані на модернізацію, усунення дисбалансів і підвищення ефективності використання вже наявних ресурсів. У цьому випадку доцільними є інвестиції у цифровий моніторинг процесів, автоматизацію окремих виробничих операцій, удосконалення логістики та збуту, розвиток управлінських компетентностей, модернізацію обладнання, інвестиції у переробку, зберігання та підвищення якості продукції. Для цієї групи підприємств також можливе поступове входження у нові ринкові сегменти через пілотні інноваційні проєкти.

Для підприємств із високим рівнем інвестиційно-інноваційного потенціалу матриця орієнтує інвестиційні рішення на масштабування, стратегічне зростання та інноваційне лідерство. У цьому разі йдеться не про формування базових умов, а про підтримувальні інвестиції для збереження стійкості, оптимізацію структури ресурсів, управління портфелем інновацій, комплексну технологічну трансформацію, інтелектуалізацію виробничих систем, розвиток R&D та інноваційної інфраструктури. Найбільш доцільними для таких підприємств є рішення, пов'язані з диверсифікацією бізнес-моделі, виходом на нові ринки, ESG- та експортно орієнтованими інвестиціями.

Отже, запропонована матриця виконує узагальнювальну функцію, оскільки дозволяє перейти від оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу до вибору змістовно обґрунтованих інвестиційних рішень. Використання матриці забезпечує диференційований підхід до інвестування: для підприємств із низьким рівнем потенціалу – пріоритет базових і стабілізаційних рішень; із середнім рівнем – поєднання модернізаційних рішень та підвищення ефективності; із високим рівнем – орієнтацію на масштабування, інноваційне лідерство та стратегічне зростання. Таким чином, матриця дозволяє узгодити інвестиційну мету підприємства з реальним рівнем його інвестиційно-інноваційної спроможності та підвищити обґрунтованість прийняття інвестиційних рішень.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження щодо удосконалення управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0. Визначено, що ключовими векторами такого розвитку є цифрова модернізація виробничо-технологічної бази, формування цифрової інформаційно-аналітичної системи управління, розвиток цифрових компетентностей і людського капіталу, активізація фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку, розширення партнерських мереж і відкритих інновацій, цифровізація маркетингової діяльності та комерціалізації інновацій, забезпечення кіберстійкості, екологізація інвестиційно-інноваційної діяльності, розвиток цифрової логістики та простежуваності агропродовольчих ланцюгів. Доведено, що зазначені напрями мають розглядатися не відокремлено, а як взаємопов'язана система стратегічних орієнтирів, спрямованих на збалансоване посилення кадрового, техніко-технологічного, фінансово-інвестиційного, маркетингового та партнерського ресурсів підприємств аграрної сфери.

2. Розкрито особливості трансформації стратегічних орієнтирів розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу в контексті переходу від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0. Обґрунтовано, що якщо Індустрія 4.0 акцентує увагу переважно на цифровізації, автоматизації, роботизації та інтеграції інформаційних систем, то Індустрія 5.0 доповнює ці орієнтири людиноцентричністю, персоналізацією, соціальною відповідальністю, екологічною стійкістю, етичним використанням технологій і партнерством людини та цифрових рішень. На цій основі запропоновано логіку вибору стратегії розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери, яка передбачає послідовне врахування аналітичної бази,

чинників зовнішнього середовища, критеріїв стратегічного вибору, стратегічних альтернатив, механізму прийняття рішення, очікуваних наслідків і зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє узгодити ресурсні можливості підприємства, інвестиційно-інноваційні пріоритети та умови цифрового розвитку.

3. Обґрунтовано місце інвестиційно-інноваційної політики підприємств аграрної сфери в системі управління їх інвестиційно-інноваційним потенціалом. Визначено, що така політика має розглядатися не як сукупність окремих рішень щодо інвестування або впровадження інновацій, а як внутрішня система принципів, пріоритетів, правил, критеріїв і механізмів, яка забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів розвитку підприємства із процесами формування, оцінювання, використання та оновлення інвестиційно-інноваційного потенціалу. Доведено, що інвестиційно-інноваційна політика виконує регулятивну й координуючу функцію, оскільки поєднує зовнішні фактори впливу, внутрішні передумови розвитку, джерела фінансування, допустимий рівень ризику, критерії відбору проєктів, механізми реалізації та очікувані результати інвестиційно-інноваційної діяльності.

4. Запропоновано послідовність розроблення та модель реалізації збалансованої інвестиційно-інноваційної політики підприємств аграрної сфери. Встановлено, що формування такої політики має охоплювати визначення стратегічних цілей розвитку підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу, ідентифікацію домінуючих ресурсних складових, вибір пріоритетного вектора політики, її декомпозицію за функціональними напрямками, узгодження ресурсних пріоритетів і формування програми реалізації, моніторингу та коригування. Обґрунтовано, що збалансована інвестиційно-інноваційна політика повинна реалізовуватися через взаємодію аналітико-діагностичного блоку, суб'єктів управління, ресурсних пріоритетів, інструментів і механізмів реалізації, що дозволяє забезпечити внутрішню узгодженість

управлінських дій та підвищити результативність використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери.

5. У процесі дослідження обґрунтовано диференційований підхід до вибору інвестиційних рішень щодо формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери залежно від рівня його сформованості та інвестиційної мети підприємства. Запропонований підхід передбачає, що для підприємств із низьким рівнем потенціалу пріоритетними є формувальні й стабілізаційні рішення, спрямовані на створення базових ресурсних, організаційних і фінансових передумов розвитку; для підприємств із середнім рівнем – модернізаційні рішення, орієнтовані на посилення слабких складових, підвищення ефективності використання наявних ресурсів, технологічне оновлення та розвиток ринкових можливостей; для підприємств із високим рівнем – трансформаційні рішення, пов'язані з масштабуванням інновацій, комплексною цифровою трансформацією, розвитком власної інноваційної інфраструктури, диверсифікацією бізнес-моделі та виходом на нові ринки. Розроблена логіка обґрунтування інвестиційних рішень поєднує оцінювання потенціалу, визначення його рівня, діагностику сильних і слабких складових, встановлення інвестиційної потреби, вибір типу рішень, формування інвестиційного портфеля, моніторинг і коригування результатів, що дозволяє забезпечити узгодженість інвестиційних рішень із фактичним станом інвестиційно-інноваційного потенціалу, стратегічними цілями підприємства, ресурсними можливостями, рівнем ризику, очікуваною ефективністю та впливом на конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено розв'язання важливої наукової проблеми щодо розроблення й обґрунтування теоретичних, науково-методичних та прикладних засад управління формуванням і використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери. Результати дослідження дали змогу дійти таких основних висновків:

1. Інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств аграрної сфери є інтегрованою характеристикою їхньої спроможності залучати, поєднувати та результативно використовувати кадровий, техніко-технологічний, фінансово-інвестиційний, маркетинговий і партнерський ресурси, а також інноваційні можливості для технологічного оновлення, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку. Його формування визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю підприємства трансформувати їх у конкретні ресурсні, інноваційні, економічні та стратегічні результати з урахуванням специфіки аграрного виробництва, зокрема природно-кліматичної залежності, сезонності, ризиковості, ресурсомісткості, потреби в цифровізації, модернізації та адаптації інновацій до умов конкретного підприємства. Таке розуміння дає змогу перейти від статичного трактування потенціалу як сукупності ресурсів до його розгляду як динамічної управлінської системи, що є основою для подальшого оцінювання його рівня, визначення факторів формування та розроблення рішень щодо ефективного використання в підприємствах аграрної сфери.

2. Формування інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери має ґрунтуватися на системному поєднанні концептуальних засад, які охоплюють системність, комплексність, цілеспрямованість, адаптивність, безперервність розвитку, інноваційну орієнтованість, інвестиційну забезпеченість, ресурсоефективність, екологічну збалансованість, ризик-орієнтованість, партнерську взаємодію та цифровізацію. Такий підхід дає змогу розглядати формування потенціалу не як відокремлений процес накопичення ресурсів, а як керовану систему узгодження інвестиційних, інноваційних,

технологічних, кадрових, екологічних і ринкових рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємств. Ефективне використання інвестиційно-інноваційного потенціалу забезпечує трансформацію внутрішніх результатів підприємств аграрної сфери у ширші ефекти сталого розвитку, зокрема зміцнення конкурентоспроможності аграрної сфери, технологічну модернізацію виробництва, підвищення продуктивності та якості продукції, розвиток цифрової взаємодії, поширення ресурсоощадних і екологічних практик, посилення продовольчої безпеки, розширення ринків і експорту, розвиток сільських територій, а також підвищення економічної, соціальної та екологічної стійкості економіки України.

3. Система управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємств аграрної сфери має формуватися на основі поєднання системного, процесного, функціонального, стратегічного, ресурсного, компетентнісного, адаптивного, ризик-орієнтованого, проектного та інноваційно-орієнтованого підходів, що забезпечує комплексне охоплення цілей, ресурсів, функцій, інструментів і результатів управління. Така система передбачає узгодження орієнтирів розвитку, принципів управління, стратегічного, тактичного й оперативного рівнів, функціональних стратегій, аналітичного забезпечення та інструментів реалізації інвестиційно-інноваційних рішень. Її структурно-функціональна побудова дає змогу розглядати управління потенціалом як цілісний і безперервний процес, у межах якого суб'єкти управління впливають на ресурси, можливості, компетентності та результати використання потенціалу через планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль, оцінювання й регулювання. Це створює методичну основу для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, узгодження інвестиційних та інноваційних пріоритетів, своєчасного коригування дій на основі зворотного зв'язку, зміцнення конкурентоспроможності, фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та забезпечення сталого розвитку підприємств аграрної сфери.

4. Формування і використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери характеризується поєднанням відновлення інвестиційної активності, зростання інтересу до інноваційних технологій і

цифровізації з одночасним збереженням фінансових, кадрових, техніко-технологічних, інституційних, логістичних і маркетингових обмежень. Позитивні тенденції, пов'язані зі збільшенням частки інвестицій в інноваційні технології, поширенням цифрових платформ, дронів, ГІС-технологій і підвищенням продуктивності, не забезпечують автоматичного нарощування потенціалу без належної ресурсної, організаційної та управлінської підтримки. Розроблений методичний інструментарій оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу, що ґрунтується на його структуризації за кадровим, техніко-технологічним, фінансово-інвестиційним, маркетинговим і партнерським ресурсами, системі часткових показників, шкалі оцінювання відхилень від еталонних значень, вагових коефіцієнтах та інтегральному узагальненні результатів, дав змогу визначити рівень сформованості потенціалу досліджуваних підприємств, виявити внесок окремих ресурсних складових у підсумковий результат, установити сильні й слабкі сторони досліджуваних підприємств та сформуванати аналітичну основу для подальшого обґрунтування управлінських рішень.

5. Стратегічні напрями розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0 передбачають перехід від фрагментарного впровадження окремих цифрових технологій до комплексної моделі трансформації кадрових, техніко-технологічних, фінансово-інвестиційних, маркетингових і партнерських ресурсів. Розвиток такого потенціалу має базуватися на поєднанні цифрової модернізації, аналітичного управління, кіберстійкості, відкритих інновацій, екологічної відповідальності, цифрової логістики та людиноцентричних принципів Індустрії 5.0. Запропонована логіка вибору стратегії розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу дозволяє враховувати рівень ресурсної забезпеченості, інноваційної готовності, інвестиційної спроможності, цифрової зрілості, адаптивності до змін і допустимого рівня ризику, що створює основу для більш обґрунтованого стратегічного управління розвитком підприємств аграрної сфери.

6. Інвестиційно-інноваційна політика підприємств аграрної сфери є важливою передумовою цілеспрямованого формування, використання та оновлення їх інвестиційно-інноваційного потенціалу, а її роль полягає у

забезпеченні узгодженості між стратегічними цілями розвитку підприємства, наявними ресурсними можливостями, інвестиційними потребами, інноваційними пріоритетами та очікуваними результатами господарської діяльності. Ефективна інвестиційно-інноваційна політика дає змогу впорядкувати процес відбору й реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів, визначити доцільні джерела фінансування, підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити моніторинг їх результативності та своєчасне коригування напрямів розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню технологічної готовності, інвестиційної привабливості, інноваційної активності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств аграрної сфери.

7. Підхід до прийняття інвестиційних рішень щодо формування та використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери передбачає перехід від загальної оцінки потенціалу до вибору конкретних інвестиційних дій відповідно до рівня його сформованості, інвестиційної мети підприємства та очікуваних результатів розвитку. Для підприємств із низьким рівнем потенціалу доцільними є насамперед базові й стабілізаційні рішення, спрямовані на відновлення ресурсної бази, усунення критичних обмежень і створення передумов для подальшого інноваційного розвитку; для підприємств із середнім рівнем – модернізаційні рішення, орієнтовані на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, технологічне оновлення, розвиток інфраструктури, логістики, переробки та ринкових можливостей; для підприємств із високим рівнем – трансформаційні рішення, пов'язані з масштабуванням інновацій, цифровою трансформацією, розвитком R&D, диверсифікацією бізнес-моделі, виходом на нові ринки та реалізацією ESG-орієнтованих проєктів. Запропонований підхід дозволяє підвищити обґрунтованість інвестиційного вибору, узгодити інвестиційні рішення з фактичним станом інвестиційно-інноваційного потенціалу, мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів і забезпечити спрямованість інвестицій на технологічне оновлення, конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємств аграрної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенкова В. Основні елементи ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства як основа економічної та продовольчої безпеки. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 3. С. 291–298. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.03.291>.
2. Аранчій В. І., Безкровний О. В., Панкевич Р. І., Білик О. Р., Крамаренко А. О. Ризик-орієнтоване управління в аграрних підприємствах як основа підвищення їх інвестиційної привабливості та забезпечення відповідності ESG-стандартам. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 272–279. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.272>.
3. Аранчій В. І., Зоря О. П., Голбан Т. Т. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.45-6>.
4. Аранчій Д. С., Перерва Д. В., Крамаренко А. О., Білик О. Р., Вебер Б. С. Організаційно-економічні засади управління процесами інвестування в аграрній сфері. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.128>.
5. Атамас О. Інвестиційна привабливість регіонів України: проблематика, рекомендації, перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-29-36>.
6. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Інноваційний процес як найважливіший фактор прискорення розвитку аграрного сектора. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.4>.
7. Балдинюк В. М., Балдинюк В. В. Управління інвестиційним потенціалом підприємств АПК. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-13>.

8. Бацай Р. Інноваційно-орієнтований розвиток сільськогосподарських підприємств як інструмент забезпечення стійкості. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 3. С. 361–375. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.361>.

9. Безкровний О. В., Зоря О. П., Білик О. Р., Пархоменко Р. М., Салогуб В. В. Конкурентний потенціал агроформувань як основа для активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15505312>.

10. Бечко П. К., Бондаренко Н. В., Власюк С. А., Кобилянський М. О. Інвестиційно-інноваційні пріоритети розвитку регуляторних механізмів підприємницької діяльності аграрного виробництва. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.88>.

11. Білик В. Чинники послаблення інвестиційно-інноваційного потенціалу в системі економічної безпеки України в умовах повномасштабної війни. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 149-155. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(25)).

12. Білоткач О. В. Оцінка стану та розвитку інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств України. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.75>.

13. Білоус С. П., Новотний С. В. Проблеми інвестування регіонального АПК в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-23>.

14. Білоус Я. Ю., Перетятко Л. А., Фесенко О. М., Тютюнник В. С. Прийняття управлінських рішень в системі соціально-економічного розвитку інноваційно-інвестиційного та кадрового потенціалів підприємств агропродовольчої сфери в умовах діджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-7>.

15. Бондаренко В., Сидоренко В. Розвиток інфраструктури ринку сільськогосподарської техніки в умовах глобального середовища. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Том 332. № 4. С. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-15>.
16. Бондарчук Н., Васильєва Л., Міньковська А. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>.
17. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Вип. 47. С. 16–31. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>.
18. Будніков О. А. Управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства: політика, інструменти та показники результативності. *Агросвіт*. 2026. № 4. С. 193–200. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.193>.
19. Будніков О. А., Перерва Д. В. Розроблення концептуальної моделі прийняття інвестиційних рішень для проєктів створення об'єктів інфраструктури в агробізнесі: методичний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 86. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure86-17>.
20. Вакуленко В., Юнтао Л., Сметан Д. Аналіз рівня цифровізації сільськогосподарських підприємств України у період воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-122>.
21. Васильців Т., Куницька-Іляш М., Максим В. Аспекти інноваційного розвитку підприємства в контексті розвитку внутрішнього ринку на інноваційних засадах. *Development Service Industry Management*. 2025. № 11 (37). С. 257–261. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(37)).
22. Веретін Л. С., Шимко О. В. Інфраструктура аграрного товарного ринку: проблеми розвитку та потенціал інтеграції в глобальні ланцюги.

Актуальні питання економічних наук. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15542808>.

23. Вініченко І. І., Дідур К. М., Добродзій Т. В. Інвестиції в сільське господарство як головне джерело досягнення продовольчої безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 1. С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.49>.

24. Вітковський Ю. П. Механізми управління розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників та їх об'єднань. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Том 4. № 3. С. 400–406. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-44>.

25. Вітковський Ю. П. Мобілізація джерел інвестицій сільськогосподарських товаровиробників та їх інвестиційна привабливість. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Том 4. № 4. С. 395–401. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-44>.

26. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2023. Том 21 № 3(52). С. 65–79. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275784](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275784).

27. Волик С. В. Інноваційно-інвестиційний потенціал суб'єктів аграрного сектору економіки: сутність та взаємозв'язок його складових. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2023. № 4. С. 44-48. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-7>.

28. Волик С. Особливості інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в аграрному секторі *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2023. № 11 (189). С. 47–62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.11.04>.

29. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Баган М. В., Діденко С. М., Дробязко А. О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал*

прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 4. С.82–86. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-13>.

30. Воронько-Невіднича Т., Собчишин В., Барановський І., Світлова А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Т. 338, № 1. С. 12–16. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-1>.

31. Гавкалова Н. Л., Белявцева В. В. Інтеграційний розвиток підприємництва агропромислового сектору національної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 1. С. 272–276. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-40>.

32. Гавкалова Н. Л., Вітковський Ю. П. Стан та перспективи розвитку агропромислового сектору через призму підприємництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 264–269. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-43>.

33. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М., Білань В. Ю., Лісовський І. В. Теоретичні основи управління інвестиційною діяльністю в умовах цифровізації економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 4. С. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-1>.

34. Гаврильченко О. В. Стратегії управління потенціалом розвитку аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 409–416. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-50>.

35. Гаврилюк Ю. Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в контексті сучасних маркетингових тенденцій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 289–294. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-56>.

36. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>.

37. Газуда Л. М., Газуда М. В., Герцег В. А. Ключові аспекти цифровізації сільського господарства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. № 1 (63). С. 79–86. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).79-86](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).79-86).
38. Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.18>.
39. Гвоздь М. Я., Олинець А. Я., Остащук Р. М. Синергія стратегічного управління та інновацій для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-17>.
40. Геєць В. Суперечності та перспективи економічного зростання на інноваційній основі в Україні. *Економіка України*. 2024. Том 67. № 11 (756). С. 3–28. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003>.
41. Геращенко П. О. Інвестиційний розвиток аграрних підприємств України в умовах воєнної економіки. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.184>.
42. Гладун П., Григорук П. Інноваційний потенціал та економічна безпека підприємства: ідентифікація взаємозв'язків. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 319–325. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-44>.
43. Гнатенко І. Ю., Зось-Кіор М. В., Демченко Р. В. Інвестиційне управління кооперативно-кластерною стратегією розвитку аграрного сектору в механізмі глокалізаційно-програмної адаптації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3 (285). С. 324–334. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-324-334>.
44. Гнатківський Б. М. Ідентифікація інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки*

та техніки. 2021. Том 6. № 3. С. 281–287. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-38>.

45. Гнатківський Б. М. Теоретико-методологічні засади управління розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 384–392. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-47>.

46. Годованець Ю. Стратегічні напрями активізації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Академічні візії*. 2026. № 51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18457969>.

47. Гончар О., Долобанько А. Інноваційні технології управління у забезпеченні економічної безпеки підприємств та розвитку їх потенціалу. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1, С. 272–277. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(37)).

48. Гончаренко О. В., Балацький О. В. Інноваційні засади трансформації бізнес-моделей в аграрному виробництві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59 (10). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-117>.

49. Гончаренко О. В., Тимошук В. В. Управлінський аспект розвитку інновацій сільськогосподарських підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-4>.

50. Гривківська О. В., Волянчук В. В. Роль цифровізації у формуванні ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 3 (12). С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-2>.

51. Гривківська О., Вента Б. Інвестиційна стратегія як інструмент відновлення та трансформації підприємств аграрного сектору України в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Вип. 10. С. 35–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-5>.

52. Гринчук Ю. С. Управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах сталого розвитку аграрного сектору: ефективність

інноваційних підходів інформаційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-142>.

53. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Романова Л. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38>.

54. Грідін О. В. Ключові проблеми формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку аграрної сфери економіки та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-2>.

55. Гудзь Т. П., Шимановська-Діанич Л. М., Гасій О. В., Волков М. І., Подрезов Д. О. Управління інвестиційною привабливістю підприємства через формування його фінансової рівноваги. *Наукові перспективи*. 2025. № 12 (54). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-590-603](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-590-603).

56. Гутман Є. М. Теоретичні основи дослідження інвестиційного забезпечення підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 138–144. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.138>.

57. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Комплексний механізм інноваційного розвитку інфраструктури сільських територій регіону. *Аграрні інновації*. 2025. Вип. 29. С. 282–289. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2025.29.43>.

58. Дергачова В. В., Васянович А. О. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.18>.

59. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України 2024 / ред. А. В. Макаруч. Київ: Держстат України. 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyu-shchorichnyk-ukrayiny-2024>.

60. Джангіров О. Г. Інституційні та функціональні аспекти кластеризації в інвестиційному забезпеченні аграрного сектору. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 431–434. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-67>.

61. Добрунік Т., Кузнецова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.

62. Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Панченко І. Г. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві. *Наука та інновації*. 2020. Т. 16. № 3. С. 27–38. DOI: <https://doi.org/10.15407/scin16.03.027>.

63. Дорофєєв О. В., Вороніна В. Л., Торяник Ю. Г. Удосконалення системи управління економічним розвитком аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure36-20>.

64. Другова О. Конвергенція технологій у забезпеченні сталого розвитку підприємств в умовах індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-86>.

65. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-148>.

66. Дячков Д., Бондар Т., Дарнев М. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41>.

67. Єпіфанова І., Гладка Д. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 52–158. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.152.158>.

68. Жегус О. В., Давиденко В. В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його

резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>.

69. Живко З. Б., Кредісов В. А., Гнатенко І. А., Гальонкін С. С. Інституціонально-матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.21.37>.

70. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк О. В. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.10>.

71. Залевський Ю. О., Минів Р. М. Особливості інвестиційно-інноваційного потенціалу в оцінці розвитку підприємств АПК. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 26. № 103. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10301>.

72. Замлинський В. А., Найда А. В., Замлинська О. В. Сучасні аналітичні інструменти відповідального ведення бізнесу та впровадження стандартів ЄС для сталого розвитку в агропродовольчому секторі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 160–168. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-28>.

73. Зельдіна О. Поняття інвестиційно-інноваційної моделі в умовах сталого розвитку економіки України. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.14>.

74. Зоря О. П., Бардіна Т. О., Радіонова Я. В. Інноваційний розвиток аграрного виробництва як стратегічний напрям забезпечення інвестиційної привабливості сільських територій. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure53-3>.

75. Зоря О. П., Будніков О. А. Обліково-аналітичне забезпечення процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 6 (15). С. 343–347. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-54>.

76. Зоря О. П., Будніков О. А., Вебер Б. С. Розроблення методичних підходів до оцінки сталого розвитку сільських територій з аграрною спеціалізацією для формування їх інвестиційного потенціалу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 2 (17). С. 400–405. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-65>.

77. Зоря О. П., Зоря С. П., Мауер Д. Р. Напрями інвестиційного-інноваційного розвитку аграрного виробництва України в умовах євроінтеграційних змін та продовольчих викликів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8 (08). С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-14>.

78. Зоря О. П., Зоря С. П., Мисник Т. Г. Теоретико-методичні підходи формування концепції інвестиційного забезпечення розвитку аграрного виробництва. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 9 (09). С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.9-20>.

79. Зоря О. П., Яснолоб І. О., Будніков О. А., Вебер Б. С., Тесля М. І. Теоретико-методичні підходи до оцінки впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу. *Агросвіт*. 2025. № 20. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.20.82>.

80. Зоря О. П., Яснолоб І. О., Малиш О. С., Будніков О. А., Перерва Д. В. Інноваційна активність підприємств аграрної сфери регіону в контексті інституційних та фінансових детермінант прийняття інвестиційних рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 138–145. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.138>.

81. Зоря О. П., Яснолоб І. О., Радіонова Я. В. Інноваційний розвиток аграрного виробництва в умовах цифровізації економіки. *Причорноморські*

економічні студії. 2021. Вип. 62. С. 68–72. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-11>.

82. Зоря О. П., Яснолоб І. О., Радіонова Я. В. Пріоритетні напрями використання можливостей цифровізації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств аграрної сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 90–93. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct52-15>.

83. Зоря О.П., Яснолоб І.О., Аранчій Д.С. Теоретико-методологічні засади формування інвестиційної політики підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023. Вип. 8 (08). С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-15>.

84. Зоря О.П., Яснолоб І.О., Процюк Н.Ю. Теоретико-методичні підходи до оцінки інвестиційно-інноваційного потенціалу. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 75. С. 27–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-5>.

85. Зубков Р. С., Дубас Р. Г., Самофалова М. О. Теоретико-методологічний базис інвестиційного розвитку аграрного сектору України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-24>.

86. Зубков Р., Дубас Р., Самофалова М. Сучасні пріоритети удосконалення інвестиційної привабливості агропродовольчої сфери України. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. Вип. 1. С. 87–94. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-12>.

87. Іванова Н. В., Кривко Д. В. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 211–223. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-211-223](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-211-223).

88. Іжевський П., Потапова Н. Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 139–145. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-20>.

89. Іоргачова М., Ковальова О., Мартинюк О. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства: оцінка та напрями підвищення ефективності. *Економічні горизонти*. 2026. № 1 (34). С. 140–148. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(34\).2026.352689](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.352689).

90. Калетнік Г. М., Козяр Н. О. Стратегічні підходи до інвестування аграрного сектору України в сучасних умовах розвитку АПК. *Економіка АПК*. 2020. Том 27. № 12. С. 81–89. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012081>.

91. Калініченко О. В. Зовнішні та внутрішні чинники інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 3 (80). С. 467–476. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-79>.

92. Калініченко С. М., Суханова А. В. Стратегічні напрями розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 249–253. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-49>.

93. Канцедал Н. А., Лега О. В. Інституційні індикатори інвестиційної привабливості агросектору України в умовах війни. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 126–134. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-18>.

94. Качула С. В., Кагожкіна К. К. Удосконалення інвестиційного забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.10>.

95. Качула С. В., Моголівець Є. П. Напрями підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.29>.

96. Кваша Т. К., Паладченко О. Ф., Молчанова І. В. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та їх реалізація. *Наука, технології, інновації*. 2022. № 3. С. 3–12. DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2022-3-01>.

97. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65>.
98. Кісіль М. Інвестиційні аспекти створення і розвитку екосистем аграрного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-178>.
99. Ковбаса О., Максичка А. Інфраструктурне забезпечення розвитку малих аграрних підприємств на основі інституційного підходу. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 6. С. 15–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-6-3>.
100. Козяр Н. Організаційні засади управління інвестиційною діяльністю в аграрному секторі України. *Економічний дискурс*. 2021. № 1 (4). С. 128–136. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-13>.
101. Коляденко С., Дзись О., Гайдей В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>.
102. Косач І. Інноваційно-інвестиційна система АПК: концептуальні засади. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. Вип. 4 (28). С. 217-226. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-217-226](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-217-226).
103. Костецький В., Примаченко І. Сучасні аспекти пошуку стимулів до інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. *Світ фінансів*. 2020. № 2. С. 134–144. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2020.02.126>.
104. Котвицька Н. М., Мярковський Ю. А. Особливості фінансового забезпечення інноваційного розвитку агросектору України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 277–286. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-40>.
105. Кравченко М., Павленко Т. Проблеми забезпечення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств: макроекономічні аспекти.

Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-104>.

106. Крижанівська М., Степанова А. Концептуальні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-10>.

107. Кропивко М., Руденко М., Кравченко О. Оцінка інвестиційних проєктів цифровізації в сільськогосподарських підприємствах. *Фінансова та кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 4 (35). С. 212–219. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i35.221969>.

108. Кубатко В. М. Регіональні аспекти формування і використання продовольчого потенціалу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 250–254. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-43>.

109. Кузьома В. В., Павлюк С. В. Інвестиційно-інноваційний механізм формування конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2020. Том 5. № 3. С. 336–345. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-37>.

110. Лаврук В. В., Будняк Л. М. Сучасний стан та завдання інвестиційного забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності галузей сільського господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.2.5>.

111. Лебедева В. В., Крупіца І. В., Шепелева О. В., Черкасов Д. Ф. Ідентифікування факторів впливу інноваційних ризиків на стадіях розроблення інноваційних проєктів на виробничих підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 12–16. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-1>.

112. Легета Я. П. Демографічні та економічні детермінанти інноваційного розвитку сільського простору. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 334–339. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-66>.

113. Лисиця Ю. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-106>.
114. Лісовська Л. С., Гладкий О. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств в умовах диджиталізації економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19328612>.
115. Ліщинський А.М. Особливості здійснення інвестиційної діяльності агропромислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2024. № 3. С. 68–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-3.9>.
116. Ломовських Л., Єфремова Н., Мухін В. Організаційно-економічний механізм реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-88>.
117. Лункін В. В. Інвестиції у формування і розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14320948>.
118. Лупенко Ю. О., Патица Н. І. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності України на світових ринках сільськогосподарської продукції. *Агросвіт*. № 11. 2019. С. 16–23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.11.16>.
119. Луцій О., Корнійчук Т. Інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств як передумова реалізації стратегій інноваційного розвитку. *Економічний дискурс*. 2022. № 3–4. С. 40-49. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-4>.
120. Людвік І. І. Підвищення конкурентоспроможності АПК України через інноваційні стратегії: розробка та застосування моделей аналізу ефективності в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>.

121. Мазуренко О. В., Столярчук Н. М. Інноваційне забезпечення аграрного сектору економіки: аналіз стану. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912037>.
122. Майорова І.М. Інвестиційно-інноваційний потенціал промислового підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 2. С. 139–143. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/28.pdf.
123. Макаренко П. М., Пілявський В. І., Процюк Н. Ю. Інноваційна складова формування конкурентного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал*. Одеса. Вип. 50. Ч. 1. 2020. С. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.50-13>.
124. Макарова В. В., Муштай В. А., Поливода В. В. Сучасні тенденції та прогнозування використання цифрової інфраструктури маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Академічні візії*. 2025. № 43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15626774>.
125. Македон В. В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11>.
126. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2021.01.045>.
127. Мамчур В., Студінська Г. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>.
128. Манн Р. В., Махно С. В. Реалізація інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств: світові тренди та національні реалії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 47. С. 145–151. С. 149–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-25>.

129. Маргасова В., Вдовенко Н. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору з урахуванням структурних змін для груп суспільних інтересів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 109–120. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-109-120](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-109-120).

130. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 26. С. 76-81. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-12>.

131. Маркіна І.А., Марчишинець С.М. Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу промислового сектору. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2019. № 2. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.

132. Матросова В. О., Матросов О. Д., Доуртмес П. О. Сучасні підходи до оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу промислового потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 405–410. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/62.pdf.

133. Мауер Д. Р., Мовчан О. А., Корецький Ю. Я. Інвестиційно-інноваційні стратегії забезпечення стійкості та адаптації природних ресурсів у сільському господарстві України в умовах військового конфлікту та євроінтеграції. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 6 (15). С. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-9>.

134. Мацибора Т. В. Інвестиційний потенціал аграрного сектору України: формування та розвиток. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 49–58. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006049>.

135. Медвідь В. Ю. Стратегічне управління інвестиційним забезпеченням аграрного сектору економіки України в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 339–343. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-57>.

136. Миколенко І. Г. Напрями інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського підприємства в системі підвищення його

конкурентоспроможності. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 368–374. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-44>

137. Минів Р. М., Христенко О. А., Залевський Ю. О. Концептуальні особливості інвестиційної стратегії аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18890025>.

138. Михайлик О. М., Бірак Є. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>.

139. Мовчанюк А. В. Інвестиційний потенціал сільськогосподарського виробництва як основа забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.91>.

140. Мовчанюк А. В., Дяченко М. І. Особливості управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в сільському господарстві України. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. № 31 С. 97-103. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-14).

141. Морозов М. Я. Вплив інвестиційно-інноваційного забезпечення на систему економічної безпеки аграрних підприємств: теоретичний аспект. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 45. С. 816–824. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19387842>.

142. Мушеник І. М. Стратегія розвитку і формування інноваційно-інвестиційної системи регіону. *Економіка і суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-29>.

143. Назаренко І. М. Діагностично-управлінські аспекти в системі розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.22.23>.

144. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.

145. Немашкало К., Данько Ю., Рибалко С., Лизогуб А. Формування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємств харчової галузі в умовах цифровізації та ризикового середовища. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336 (6). С. 606–612. DOI <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-91>.

146. Нечипорук Л. В., Кочергіна О. Вплив Індустрії 5.0 на сталий розвиток економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 5 (14). С. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-4>.

147. Новик І. В. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-181>.

148. Одінцов О. М. Активізація інвестиційної діяльності аграрного сектору економіки на основі формування регіональних агропромислових кластерів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 55. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.55.2019.185930>.

149. Олійник А., Мартинюк М., Лебедева Н., Большакова Є. Інноваційно-орієнтований менеджмент в політиці сталого землекористування підприємств агропродовольчої сфери економіки. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.72>.

150. Олійник А.С., Щербула Є. В., Кривогуз М. О., Лазаренко М. Р., Горобець Д. В. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.144>.

151. Оліфер Д. О. Методичні підходи оцінювання інвестиційного забезпечення розвитку аграрного сектору. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. Вип. 33. С. 203–208. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335916>.

152. Онегіна В. М., Петровський О. О. Прибуток та інвестиційне забезпечення сільськогосподарських підприємств в Україні. *Український*

журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 240–244. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-41>.

153. Орел А. М., Невмержицький В. М. Архітектура механізму управління конкурентним потенціалом в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 204-211. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-24>.

154. Петрів І., Старчиков А., Сігунов О. Стратегічне управління та сталий розвиток українського аграрного сектору в умовах глобалізації. *Економічний вісник Причорномор'я*. Одеса : ОДАУ. 2024. Вип. 6. С. 109–124. DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.06.09>.

155. Петровський О. О. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності в аграрному секторі: методичні основи оцінки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 195–199. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-38>.

156. Писаренко С. В., Іванько М. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-27>.

157. Підгорний Б. В. Трансформація категорії інноваційний потенціал в умовах індустрії 4.0. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (09). С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-4>.

158. Піщенко О. Розвиток аграрного сектору в умовах структурних трансформацій економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Том 350. № 1. С. 525–531. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-72>.

159. Подсоха А. С., Савін А. Ю., Лазакович І. І. Фінансові та інвестиційні інструменти стимулювання сталого розвитку кластерів агропродовольчих підприємств у контексті продовольчої безпеки.

Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 2. С. 369–372. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-72>.

160. Позиції України в Global Innovation Index 2024: аналіз і тенденції. URL: <https://entc.com.ua/uk/2584-pozytsii-ukrainy-v-global-innovationindex-2024-analiz-i-tendentsii>.

161. Полозова Т. В., Іванов І. О., Помогалова Н. В. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8 (18). С. 1115–1131. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-1115-1131](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-1115-1131).

162. Польова Н., Телепенько О., Тараненко А. Концептуальні підходи до формування потенціалу підприємств АПК. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 35. С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/35.14>.

163. Пономарьова М. С. Моделі ефективного управління агробізнесом: організаційні механізми та економічні індикатори. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 1. С. 154–168. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-154>.

164. Пономарьова М.С. Інвестиційні драйвери декарбонізації та екологічної модернізації національної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 11 (293). С. 291–304. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-289-301>.

165. Попова О. П., Коцюбинська Л. М., Скубій О. А. Інвестиційна діяльність в сільському господарстві в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49>.

166. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

167. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

168. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 р. № 1163-р. Законодавство

України : офіц. веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>.

169. Прунцева Г. О. Аналіз впливу інвестиційних ресурсів на стан продовольчої безпеки. *Регіональна економіка*. 2020. № 2. С. 94–101. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-7>.

170. Рачинський О. Методи активізації інноваційно-інвестиційних процесів в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-197>.

171. Рибіна Л. О., Геєнко М. М. Проблемні чинники інвестиційно-інноваційної активності підприємств аграрної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50. С. 137–142. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.50-55>.

172. Рогожук Н. Перспективи розвитку аграрного бізнесу в Україні в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-14>.

173. Рудан В. Я., Підгаєць С. В. Індустрія 5.0 як інструмент забезпечення ефективного розвитку українських підприємств у період воєнних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-07>.

174. Руденко С.В., Ряснянська А.М., Семенов О.О. Продуктові, виробничі та управлінські інновації в системі розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 213 – 217. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-31>.

175. Руцишин Н. М., Грицак О. С., Ногінова Н. М. Інвестиційно-інноваційний розвиток вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів і загроз. *Академічні візії*. 2024. № 29. DOI: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/950>.

176. Сагачко Ю. М., Тешева Л. В. Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора як критерій ефективності його виробничо-господарського

потенціалу. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 217–223. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-217-223>.

177. Сазонова Т. О., Лютий Д. В. Класифікація стратегій управління інноваційно-цифровим розвитком підприємств агропродовольчої сфери України. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 86. С. 145-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure86-24>.

178. Самойлик Ю. В., Боровик Т. В., Вернигора М. В. Стратегія інноваційного розвитку агропродовольчого сектору економіки в умовах глобалізаційних загроз і викликів. *Вісник МАУП*. 2022. № 3. С. 34–45. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-3>.

179. Самойлик Ю. В., Вернигора М. В. Глобальні передумови впровадження екологічних інновацій у процес формування органічних продовольчих ланцюгів. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-10>.

180. Самойлик Ю. В., Сімон В. В. Еколого-енергетичні інновації як чинник забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.13-14.40>.

181. Свиноус Н. І., Гаврик О. Ю., Свиноус І. В., Ємчик Т. В., Сало І. А. Формування системи інституційного забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 2. С. 63–75. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-169-2-63-75>.

182. Світовий О. М., Савенко А. Ю. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств продовольчого сектору економіки України. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.59>.

183. Седікова І. О., Палвашова Г. І., Асауленко Н. В. Інвестиційна стратегія – інструмент формування стійких конкурентних переваг підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-15>.

184. Сидорчук І. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Том 314. № 1. С. 139-143. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-20>.

185. Сіренко О., Іллічов О. Економічна стійкість агробізнесу: інструменти управління в період структурних змін та інвестиційної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 6. С. 257–264. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-34>.

186. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585>.

187. Ставнічук В. В. Аналіз інвестиційної діяльності як передумови ефективного розвитку агроформувань. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, Вип. 5. Том 2. С. 224–227. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-37](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-37).

188. Степаненко С. В., Лункін В. В. Інвестиційні механізми формування та розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-12>.

189. Степаненко С. Диверсифікація джерел інклюзивного інвестування аграрних бізнес суб'єктів. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 175–184. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.23>.

190. Стоянова-Коваль С., Слущкий Є. Інструменти інвестиційного забезпечення розвитку аграрного сектору в умовах циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-75>.

191. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку.

Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>.

192. Сунцова О. Економетрична та цифрова трансформація бізнесу в концепціях індустрія 4.0 та 5.0. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. № 2 (5). С. 36–47. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-2-04>.

193. Схабовський О. М. Вплив воєнного стану на економічну стабільність аграрного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12820026>.

194. Тетью А. П. Аналіз сучасного стану інвестиційної діяльності агропромислових підприємств України. *ECONOMICS: time realities*. 2025. № 1 (77). С. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2025.9>.

195. Тетью А. П. Інвестиційні пріоритети для агропромислових підприємств у процесі відновлення України. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 6 (76). С. 107–116. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14549834>.

196. Ткач Л. Л., Дендебера О. П. Стан інноваційного забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва. *Вісник Університету «Україна»*. 2023. № 8 (35). DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-10>.

197. Ткаченко С. Є. Аналіз інвестиційної діяльності в аграрному секторі України, визначення факторів та шляхів її активізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-3>.

198. Томашук І. Формування наукової парадигми інноваційного забезпечення сталого розвитку аграрного сектора. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 354–365. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.354-365>.

199. Томілін О. О., Краснікова О. М., Зелінський М. Р. Аналіз інвестиційного забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.25>.

200. Томілін О., Ведмідь М. Особливості інвестиційного забезпечення аграрного сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-31>.

201. Томілін О., Краснікова О., Гечбаія Б., Зоря С., Дроботя Я., Синиця Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 4 (51). С. 147–162. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4096>.
202. Третяк В. А. Методичні підходи до формування інвестиційного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 4 (286). С. 256–263. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-256-263>.
203. Усикова О.М. Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика: автореф. дис.... д-ра екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. 38 с. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6437/1/aref_Usykova.pdf.
204. Устік Т. В., Назаренко С. В. Маркетингові інструменти зниження підприємницьких ризиків на інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах в умовах адаптування зовнішньоекономічної діяльності. *Збірник наукових праць. Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1 (260). С. 98–105. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.778760>.
205. Устік Т.В., Колодненко Н.В. Інноваційні стратегії цифрового маркетингу як драйвер підвищення конкурентоспроможності управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-157>.
206. Хаєцька О.П. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2 (68). С. 123–141. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-8>.
207. Хахула Б. В. Формування системи організаційного забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економічний дискурс*. 2022. Вип. 3-4. С. 116–126. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-11>.

208. Хахула Б. Економічні проблеми розвитку інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах України. *Продовольчі ресурси*. 2022. Том 10. № 19. С. 265–273. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-19-29>.
209. Хуан Б. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 344 (4). С. 579–585. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-82>.
210. Черненко О. С. Інноваційний потенціал підприємств України: аналіз, оцінка та перспективи розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 24. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17824873>.
211. Черніков Д., Гришко С. Сучасні тенденції та стратегічні ризики впровадження технологій індустрії 4.0 та індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-68>.
212. Шевченко А. А., Петренко О. П., Бірагова О. В. Виробничий потенціал аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 156–162. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-22).
213. Шитікова Л., Головатенко С., Головатенко О. Моделювання перспективного розвитку системи управління на шляху удосконалення інноваційного потенціалу підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 92–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-7-13>.
214. Шпикуляк О. Г., Пугачов М. І., Грищенко О. Ю., Ксенофонтова К. Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 170–178. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-24).
215. Шульга О. А. Аналіз інноваційно-інвестиційного потенціалу забезпечення економічної безпеки аграрного сектора національної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 38. С. 27–33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.4>.

216. Юхименко П. І. Зміна парадигми розвитку агропідприємств на основі технологій Індустрії 5.0. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-110-118>.

217. Aleskerova Y., Skrypnyk H., Grytsyna O., Titenko Z. Modeling the level of investment attractiveness of the agrarian economy sector. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*. 2020. Vol. 31. No. 4. P. 647–653. DOI: <https://doi.org/10.22068/ijiepr.31.4.647>.

218. Aranchiy V., Zoria O., Yasnolob I., Zorya S., Gorb O., Mykolenko I., Dyvnych O., Chumak V., Brazhnyk L. Environmentally and socially oriented investments on sustainable development of rural areas. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2021. № 12 (2). P. 321–330. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v12.2\(50\).02](https://doi.org/10.14505/jemt.v12.2(50).02).

219. Blakeney M. Agricultural Innovation and Sustainable Development. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. No. 5. Article 2698. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052698>.

220. Bondarchuk N., Vasilieva L., Minkovska A. Strategic management of innovative development of agricultural enterprise to ensure financial and economic security. *Entrepreneurship and innovation*. 2022. No. 23. P. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.7>.

221. Chikov I., Radko V., Marshalok M., Tepluk M., Petrenko O., Sharko I., Sitkovska A. Economic development of agricultural food enterprises on an innovative basis. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. No. 1 (42). P. 98–106. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3672>.

222. Davydenko N., Wasilewska N., Titenko Z., Wasilewski M. Modelling of innovation and investment development of agricultural enterprises in the context of ensuring their financial security. *Economics and Environment*. 2024. Vol. 89. No. 2. Article 775. DOI: <https://doi.org/10.34659/eis.2024.89.2.775>.

223. Hryvkivska O. V., Karpinskyi R. M., Prystemskyi O. S., Andrushchenko M. V., Namliieva N. V. Innovative management of the production risks of agricultural enterprises. *Journal of Global Innovations in Agricultural*

Sciences. 2024. Vol. 12. No. 1. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.22194/JGIAS/24.1250>.

224. Kucher L., Kucher A., Morozova H., Pashchenko Y. Development of circular agricultural economy: potential sources of financing innovative projects. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. No. 8 (2). P. 206–227. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.02.1>.

225. Nikolchuk Yu., Lopatovska O. Investment attractiveness of Ukraine: Trends, problems, and solution key vectors. *Innovation and Sustainability*. 2023. No. 1. P. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>.

226. Roieva O., Oneshko S., Sulima N., Saienko V., Makurin A. Identification of digitalization as a direction of innovative development of modern enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1. № 48. P. 312–325. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3968>.

227. Rudevskaya V., Gutsul T., Tesak O., Kyselov O. Investment Attractiveness of Agriculture in Ukraine: Factors and Prospects for the Future. *Futurity Economics & Law*. 2024. Vol. 4. No. 1. P. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.03.25.02>.

228. Tomashuk I., Khaietska O., Boltovska L. Analysis of investment activities in the agricultural sector of Ukraine: determination of factors and ways of its activation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 3. P. 340–352. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-340-352>.

229. Ustik T., Lagodiienko V., Bebko S., Biloshapka Y., Sorokokit O. Innovative Marketing Strategy Tools for Promoting the Green Agribusiness Brand. *International Review of Management and Marketing*. 2026. No.16 (3). P. 741–749. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.23548>.

230. Zoria O., Yasnolob I., Galych O., Cherchatyi O., Y. Tiutiunnyk, Tiutiunnyk S., Dugar T., Kalian O., Mokiienko T. Theoretical and methodological principles of investment support for innovation-oriented development of agrarian production. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2022. No. 3 (59). P. 695–706. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3\(59\).10](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.3(59).10).

ДОДАТКИ

Додаток А

Стратегічні напрями розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації та становлення Індустрії 5.0

Стратегічний напрям	Зміст стратегічної орієнтації	Інструменти та механізми реалізації	Очікуваний результат для розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу
1	2	3	4
1. Цифрова модернізація виробничо-технологічної бази	Оновлення техніко-технологічного ресурсу підприємства на основі цифрових, автоматизованих і ресурсоощадних рішень у рослинництві, тваринництві, зберіганні, переробці та логістиці	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження технологій точного землеробства, GPS-навігації, сенсорного моніторингу та IoT-рішень; - автоматизація управління технікою, виробничими процесами, зрошенням, зберіганням і обліком ресурсів; - використання дронів, роботизованих елементів, цифрових карт полів і систем контролю продуктивності; - модернізація виробничої та інформаційно-технологічної інфраструктури 	Підвищення продуктивності праці, скорочення виробничих витрат, зростання технологічної гнучкості та посилення техніко-технологічної складової інвестиційно-інноваційного потенціалу
2. Розвиток цифрової інформаційно-аналітичної системи управління	Формування управління на основі даних для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних інвестиційно-інноваційних рішень	<ul style="list-style-type: none"> - створення внутрішніх баз даних і єдиних інформаційних контурів підприємства; - використання ERP-, CRM-, BPM-систем, бізнес-аналітики, dashboard-моделей і прогнозної аналітики; - упровадження цифрових інструментів контролю витрат, урожайності, продуктивності, фінансових результатів і ризиків; - формування систем підтримки управлінських рішень 	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження інформаційної асиметрії, прискорення реагування на зміни середовища та посилення керованості інвестиційно-інноваційними процесами
3. Формування цифрових компетентностей і розвиток людського капіталу	Посилення кадрового ресурсу через розвиток цифрової культури, інноваційного мислення, проектних компетентностей і здатності персоналу освоювати нові технології	<ul style="list-style-type: none"> - програми навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників; - створення внутрішніх центрів розвитку компетентностей і наставництва; - мотивація персоналу до участі в інвестиційно-інноваційних проектах; - залучення молодих фахівців, розвиток цифрового лідерства та підтримка генерації ідей 	Підвищення здатності персоналу до впровадження нововведень, активізація інноваційної діяльності, зміцнення кадрового ресурсу та організаційної готовності до цифрової трансформації

Продовж. дод. А

1	2	3	4
4. Активізація фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку	Нарощування фінансово-інвестиційного ресурсу для реалізації проєктів цифровізації, технологічного оновлення, модернізації інфраструктури та впровадження інновацій	<ul style="list-style-type: none"> - диверсифікація джерел фінансування інвестиційно-інноваційних проєктів; - залучення кредитних, грантових, лізингових, партнерських, державних і міжнародних ресурсів; - підготовка інвестиційних проєктів і бізнес-планів цифрової модернізації; - бюджетування інновацій, формування портфеля інвестиційно-інноваційних ініціатив і оцінювання ризиків 	Зростання інвестиційної спроможності підприємства, підвищення фінансової стійкості інноваційних процесів, розширення можливостей модернізації та посилення фінансово-інвестиційного ресурсу
5. Розвиток партнерських мереж та відкритих інновацій	Посилення партнерського ресурсу через взаємодію з науковими установами, закладами вищої освіти, дорадчими службами, ІТ-компаніями, інвесторами, переробними підприємствами, громадами та кластерами	<ul style="list-style-type: none"> - участь у кластерах, агроінноваційних екосистемах і мережних формах співпраці; - кооперація з розробниками AgTech-рішень, технологічними партнерами та фінансовими установами; - спільні проєкти з науковими організаціями, закладами освіти й бізнесом; - трансфер технологій, консультаційний супровід і спільна комерціалізація інновацій 	Розширення доступу до знань, технологій, фінансових ресурсів і консультаційної підтримки, зростання інноваційної відкритості підприємства та підсилення партнерської складової потенціалу
6. Цифровізація маркетингової діяльності та комерціалізації інновацій	Розвиток маркетингового ресурсу через цифрові канали просування, аналітику споживчої поведінки, брендинг, електронну комерцію та ринкову адаптацію інноваційної продукції	<ul style="list-style-type: none"> - використання цифрового маркетингу, CRM-систем і онлайн-комунікацій; - розвиток електронної комерції, цифрових сервісів для клієнтів і партнерів; - аналітика ринків, споживчих запитів, конкурентного середовища та каналів збуту; - просування органічної, сертифікованої, технологічно оновленої продукції та продукції з вищою доданою вартістю 	Підвищення ринкової адаптивності підприємства, посилення комерціалізації інновацій, зміцнення маркетингового ресурсу та розширення ринків збуту
7. Інтеграція принципів Індустрії 5.0 в управління підприємством	Орієнтація розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу на людиноцентричність, стійкість, гнучкість і поєднання цифрових технологій із творчим потенціалом працівників	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження людиноцентричних моделей організації праці; - поєднання автоматизації з експертними, аналітичними та творчими функціями людини; - адаптивне управління інвестиційно-інноваційними процесами; - розвиток гібридних моделей взаємодії «людина – технологія»; - персоналізація виробничих і управлінських рішень 	Підвищення організаційної стійкості, посилення адаптивності підприємства, ефективніше використання людського й технологічного потенціалу та наближення управління до засад Індустрії 5.0

Продовж. дод. А

1	2	3	4
8. Забезпечення кіберстійкості та захисту цифрових активів	Створення безпечного середовища функціонування цифрової інфраструктури, даних, інформаційних систем і цифрових інвестиційно-інноваційних процесів	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення політики кібербезпеки підприємства; - захист інформаційних систем, баз даних і каналів передавання інформації; - резервування даних, аудит цифрових ризиків і контроль доступу; - навчання персоналу кібергігієни; - моніторинг інцидентів і захист цифрової інфраструктури від втручань 	Зниження ризику втрати даних і збоїв у цифровій інфраструктурі, захист інвестицій у цифрові технології, підвищення стійкості інноваційних процесів і довіри партнерів
9. Екологізація та ресурсна стійкість інвестиційно-інноваційного розвитку	Узгодження інвестиційно-інноваційної діяльності з принципами сталого розвитку, зеленої трансформації, ресурсозбереження та екологічної відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> - упровадження енергоощадних, ресурсощадних і маловідходних технологій; - цифровий моніторинг використання земельних, водних, енергетичних та матеріальних ресурсів; - інвестиції в альтернативну енергетику, біоенергетику, переробку відходів і циркулярні рішення; - екологічна сертифікація, контроль вуглецевого сліду та ESG-орієнтоване управління 	Підвищення екологічної ефективності діяльності, зміцнення довгострокової стійкості підприємства, зростання інвестиційної привабливості та відповідності сучасним вимогам сталого розвитку
10. Розвиток цифрової логістики та простежуваності агропродовольчих ланцюгів	Підвищення ефективності переміщення, зберігання, обліку, контролю якості та простежуваності продукції у межах агропродовольчого ланцюга створення вартості	<ul style="list-style-type: none"> - використання цифрових логістичних платформ, систем трекінгу поставок і автоматизованого управління запасами; - RFID/QR-кодування продукції, електронний документообіг і цифрові сервіси контролю походження; - інтеграція логістичних даних із виробничими, фінансовими та маркетинговими системами; - цифровий контроль якості, строків зберігання та умов транспортування 	Скорочення логістичних витрат, зростання прозорості ланцюгів постачання, підвищення довіри контрагентів і споживачів, посилення ринкових переваг підприємства

Джерело: удосконалено автором на основі [113]

Додаток Б

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Зоря О. П., **Будніков О. А.** Обліково-аналітичне забезпечення процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 6 (15). С. 343–347. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-54>. (Особистий внесок автора: обґрунтовано теоретико-методичні спекти управління інвестиційною діяльністю підприємства).
2. Зоря О. П., **Будніков О. А.**, Вебер Б. С. Розроблення методичних підходів до оцінки сталого розвитку сільських територій з аграрною спеціалізацією для формування їх інвестиційного потенціалу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 2 (17). С. 400–405. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-65>. (Особистий внесок автора: визначено особливості формування інвестиційного потенціалу).
3. **Будніков О. А.**, Передва Д. В. Розроблення концептуальної моделі прийняття інвестиційних рішень для проєктів створення об'єктів інфраструктури в агробізнесі: методичний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 86. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct86-17>. (Особистий внесок автора: розроблено концептуальну модель).
4. Зоря О. П., Яснолоб І. О., **Будніков О. А.**, Вебер Б. С., Тесля М. І. Теоретико-методичні підходи до оцінки впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу. *Агросвіт*. 2025. № 20. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.20.82>. (Особистий внесок автора: визначено особливості інвестиційної привабливості підприємств).
5. Зоря О. П., Яснолоб І. О., Малиш О. С., **Будніков О. А.**, Перерва Д. В. Інноваційна активність підприємств аграрної сфери регіону в контексті інституційних та фінансових детермінант прийняття інвестиційних рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 138–145. DOI:

<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.138>. (Особистий внесок автора: визначено особливості прийняття інвестиційних рішень).

6. **Будніков О. А.** Управління інвестиційно-інноваційним потенціалом підприємства: політика, інструменти та показники результативності. *Агросвіт*. 2026. № 4. С. 193–200. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.193>.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Джангіров О. Г., **Будніков О. А.** Проблеми формування інвестиційного клімату аграрних підприємств України. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. Ч. 2. м. Полтава, 30–31 березня. Полтава. 2023. С. 77–79. (Особистий внесок автора: визначено фактори формування інвестиційного клімату аграрних підприємств та їх впливу на інвестиційну активність).

2. **Будніков О.**, Корецький Ю., Шамраєнко В. Управління витратами інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. мол. вчених, м. Полтава, 9 листопада 2023 р. Полтава. 2023. С. 31–33. (Особистий внесок автора: розроблено підходи до управління витратами інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств).

3. Мауер Д. Р., Дуднік М. І., **Будніков О. А.** Інвестування розвитку агропереробної галузі в контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Актуальні питання сучасної економічної науки*: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф., 15 травня 2024 р. Полтава: ПДАУ. 2024. С. 101–102. (Особистий внесок автора: дослідження механізмів інвестиційного забезпечення розвитку агропереробної галузі в контексті продовольчої безпеки).

Вих. № 56/06-03
Від 01.12.2025

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційного дослідження аспіранта Полтавського державного аграрного університету

Буднікова Олександра Артуровича на тему:

«Управління формуванням та використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери»

Основні положення, висновки і пропозиції, викладені в дисертаційній роботі Буднікова Олександра Артуровича, пройшли апробацію протягом 2023-2025 рр. у товаристві з обмеженою відповідальністю «ГАРАНТ-2005».

Розроблені автором у процесі дисертаційного дослідження заходи були впроваджені у практичну діяльність «ГАРАНТ-2005». Зокрема, на підприємстві застосовуються запропоновані аспірантом методичні підходи до формування інструментарію оцінювання рівня інвестиційно-інноваційного потенціалу, а також до розроблення відповідної стратегії його подальшого інвестиційно-інноваційного розвитку.

Пропозиції здобувача щодо формування на підприємстві стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку прийнято до впровадження. Їх реалізація сприятиме більш обґрунтованому вибору альтернативних управлінських рішень, формуванню стратегічного набору підприємства, забезпеченню економічної рівноваги його функціонування, стабілізації виробництва продукції та зростанню доходів, що в цілому забезпечить процес розширеного відтворення.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності товариства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Директор
ТОВ «ГАРАНТ-2005»



Олег ТОВСТОШКУР



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

17.12.2025 № 01-11/III

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Буднікова Олександра Артуровича
 на тему «Управління формуванням та використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери»

Основні результати та висновки дисертаційного дослідження Буднікова Олександра Артуровича у сфері управління формуванням та використанням інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств аграрної сфери використані професорсько-викладацьким складом Полтавського державного аграрного університету у процесі підготовки навчально-методичних комплексів та викладання дисциплін «Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в аграрній сфері», «Фінансова стратегія та планування на аграрних підприємствах», «Інвестиційний менеджмент», «Фінансово-інвестиційний консалтинг», «Інвестування», «Управління потенціалом підприємства», «Методологія та організація наукових досліджень», у науково-дослідній роботі та в ході написання курсових, наукових і кваліфікаційних робіт.

Проректор з науково-педагогічної,
 наукової роботи
 Полтавського державного
 аграрного університету, професор



Анатолій ШОСТЯ