

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

САЛОГУБ ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ

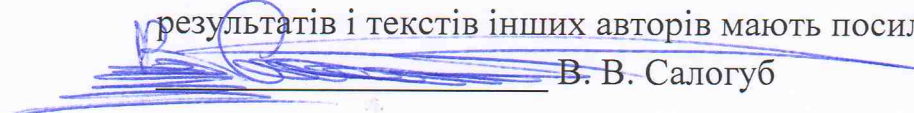
УДК 338.242.2: 339.924:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ
КОНКУРЕНТНІ ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ

051 Економіка
05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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


В. В. Салогуб

Науковий керівник: Зайцев Юрій Олександрович,
доктор економічних наук, професор

Полтава – 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Салогуб В.В. Конкурентні інноваційні стратегії розвитку аграрних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»). – Полтавський державний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Полтава, 2026.

У дисертації обґрунтовано теоретичні, методичні та прикладні засади, а також розроблено практичні рекомендації щодо вирішення важливого наукового завдання генерування та імплементації стратегій конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств на інноваційній основі. Здійснено аналіз генезису понятійно-категоріального апарату стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Ідентифіковано конкурентні структури цільових ринків збуту, а також оцінити потенціал конкурентоспроможності аграрних підприємств. Обґрунтовано напрями впровадження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку в системі менеджменту аграрних підприємств. Оцінено рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств. Визначено ключові тенденції інноваційно-інвестиційної діяльності вітчизняних аграрних підприємств та визначити їх об'єктну спрямованість. Ідентифіковано потенціал конкурентоспроможності в межах системи стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю аграрних підприємств. Окреслено джерела фінансування та визначити інструментарій інвестування інноваційних проєктів розвитку аграрних підприємств. Обґрунтовано типологію стратегій і здійснити прикладну ідентифікацію стратегічних альтернатив розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств. Розкрито процедурні аспекти формування та реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій розвитку конкурентоспроможності аграрних підприємств. Обґрунтовано теоретичні та прикладні засади формування синтезованого механізму стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю та

конкурентоспроможністю, основу якого становить інструментарій ідентифікації результатів інвестування в інноваційні проекти, спрямовані на формування стійких конкурентних переваг аграрних підприємств та їх продукції. Удосконалено процедурні підходи до генерування та реалізації стратегій розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств шляхом комплексного застосування методичного інструментарію прогнозування економічних наслідків їх упровадження, формалізації управлінських процедур вибору стратегічних альтернатив, а також оцінювання очікуваних реакцій цільових груп споживачів на створення конкурентних переваг підприємств і їх продукції. Виконано систематизацію напрямів інноваційного розвитку аграрних підприємств через їх групування на ресурсні, виробничі, маркетингово-збутові та управлінські, а також шляхом деталізації їх складових і елементів з урахуванням потреби в інвестиційних ресурсах і специфіки очікуваних конкурентних переваг. Обґрунтовано типологію стратегій інноваційно-інвестиційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств шляхом розширення існуючих систем критеріїв об'єктної спрямованості інвестицій, їх обсягів та інтенсивності інвестиційного процесу функціональними критеріями співвіднесення інвестицій із формуванням конкурентних переваг та їх значущістю для підвищення економічної ефективності діяльності аграрних підприємств. Розвинуто теоретичне тлумачення дефініції «інноваційна стратегія», що передбачає орієнтацію підприємства на спрямування інвестицій виключно у ті інноваційні проекти, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг, що дозволяє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями, інноваціями, конкурентоспроможністю та ефективністю у контексті більш системної й обґрунтованої формалізації стратегій розвитку. Розроблено та апробовано методичний підхід до ідентифікації взаємозв'язку між економічною ефективністю та конкурентоспроможністю аграрних підприємств на основі формалізації процедур створення та реалізації конкурентних переваг у процесі впровадження інноваційних стратегій конкурентоспроможного розвитку. Ідентифіковані напрями упровадження інноваційно-інвестиційної

моделі розвитку в системі менеджменту аграрних підприємств на основі визначення цільових орієнтирів і послідовності заходів, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг цінового та якісного характеру через трансформації у виробничій і збутовій діяльності. Розвинуто методичний підхід до оцінювання потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства як сукупності можливостей формування конкурентних переваг за рахунок впровадження інновацій і залучення для цього інвестицій з внутрішніх і зовнішніх джерел з урахуванням характеристик підприємства щодо його розмірів, масштабів виробництва та спеціалізації. Обґрунтовано теоретичні засади інноваційної спрямованості інвестиційної діяльності аграрних підприємств шляхом визначення структурних особливостей систем управління конкурентоспроможністю, в основі яких лежить формування конкурентних переваг на базі реалізації інноваційних рішень.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія, конкурентні переваги, механізм управління, інновації, економічна ефективність.

ABSTRACT

Salogub V.V., Competitive strategies for innovative development of agrarian enterprises. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 «Economics» (field of knowledge 05 «Social and Behavioural Sciences»). – Poltava State Agrarian University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Poltava, 2026.

The dissertation substantiates theoretical, methodological and applied principles, and also develops practical recommendations for solving an important scientific problem of generating and implementing strategies for the competitive development of agricultural enterprises on an innovative basis. The genesis of the conceptual and categorical apparatus of strategic management of the competitiveness of agricultural enterprises is analyzed. The competitive structures of target sales markets are identified, as well as the potential of the competitiveness of agricultural enterprises is

assessed. The directions of implementing the innovation and investment model of development in the management system of agricultural enterprises are substantiated. The level of economic efficiency and competitiveness of domestic agricultural enterprises is assessed. The key trends of innovation and investment activities of domestic agricultural enterprises are identified and their object orientation is determined. The potential of competitiveness is identified within the framework of the system of strategic management of innovation and investment activities of agricultural enterprises. The sources of financing are outlined and the tools for investing in innovative projects for the development of agricultural enterprises are determined. The typology of strategies is substantiated and applied identification of strategic alternatives for the development of the competitiveness potential of agricultural enterprises is carried out. The procedural aspects of the formation and implementation of innovation and investment strategies for the development of the competitiveness of agricultural enterprises are revealed. The theoretical and applied principles of the formation of a synthesized mechanism for strategic management of innovation and investment activities and competitiveness are substantiated, the basis of which is the tools for identifying the results of investing in innovative projects aimed at forming sustainable competitive advantages of agricultural enterprises and their products. The procedural approaches to generating and implementing strategies for developing the competitiveness of agricultural enterprises have been improved through the comprehensive application of methodological tools for predicting the economic consequences of their implementation, formalizing management procedures for choosing strategic alternatives, and assessing the expected reactions of target groups of consumers to the creation of competitive advantages of enterprises and their products. The directions of innovative development of agricultural enterprises have been systematized through their grouping into resource, production, marketing and sales, and management, as well as by detailing their components and elements, taking into account the need for investment resources and the specifics of expected competitive advantages. The typology of strategies for innovative and investment competitive development of agricultural enterprises has been substantiated by

expanding the existing systems of criteria for the object orientation of investments, their volumes and the intensity of the investment process with functional criteria for correlating investments with the formation of competitive advantages and their significance for increasing the economic efficiency of agricultural enterprises. A theoretical interpretation of the definition of "innovation strategy" has been developed, which implies the orientation of the enterprise to direct investments exclusively to those innovative projects that ensure the formation of sustainable competitive advantages, which allows establishing cause-and-effect relationships between investments, innovations, competitiveness and efficiency in the context of a more systematic and substantiated formalization of development strategies. A methodological approach to identifying the relationship between economic efficiency and competitiveness of agricultural enterprises has been developed and tested based on the formalization of procedures for creating and implementing competitive advantages in the process of implementing innovative strategies for competitive development. Directions for implementing an innovative and investment model of development in the management system of agricultural enterprises have been identified based on the definition of target benchmarks and a sequence of measures aimed at the formation of sustainable competitive advantages of a price and quality nature through transformations in production and sales activities. A methodological approach to assessing the competitiveness potential of an agricultural enterprise as a set of opportunities for forming competitive advantages through the introduction of innovations and attracting investments from internal and external sources for this purpose, taking into account the characteristics of the enterprise in terms of its size, scale of production and specialization, has been developed. The theoretical principles of the innovative orientation of investment activities of agricultural enterprises have been substantiated by determining the structural features of competitiveness management systems, which are based on the formation of competitive advantages based on the implementation of innovative solutions.

Keywords: competitiveness, strategy, competitive advantage, management mechanism, innovation, cost effectiveness.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, які відображають основний зміст дисертації

1. 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>. (Особистий внесок автора: розглянуто значення конкурентного потенціалу агроформувань при розробці їх конкурентної інноваційної стратегії розвитку).
2. **Салогуб В. В.** Конкурентний потенціал в системі стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. №02(217). 2026. С. 118–131. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.10>.
3. **Салогуб В. В.** Конкурентні умови цільових ринків реалізації продукції та інноваційний потенціал розвитку аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 358–361. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-68>.
4. **Салогуб В. В.** Діагностика конкурентного середовища та рівня інноваційної активності підприємств аграрної галузі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 1. С. 155–158. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-34>.

публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Мауер Д.Р., Книш С.І., **Салогуб В.В.** Інноваційна діяльність як драйвер економічного зростання. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»*. Полтава, 2023. С. 201–203. (Особистий внесок автора: розглянуто значення інноваційної діяльності при розробці конкурентної стратегії підприємства).
6. Хабаров А., Шамраєнко В., **Салогуб В.** Особливості управління

витратами аграрних підприємств. *Сучасний стан і перспективи вдосконалення практичної підготовки здобувачів вищої освіти факультету обліку та фінансів: Збірник доповідей науковопрактичних конференцій студентів за результатами проходження виробничих практик*, випуск 15, 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С.249-251. (Особистий внесок автора: розглянуто особливості формування витрат підприємства при розробці його конкурентної інноваційної стратегії розвитку).

7. Вебер Б.С., Перерва Д.В., **Салогуб В.В.** Інвестиційно-інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку продовольства. *Актуальні питання сучасної економічної науки : збірник матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф.*, 15 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 36-37. (Особистий внесок автора: розглянуто сутність інвестиційно-інноваційні стратегії підприємства).

8. Зайцев Ю., Перерва Д., **Салогуб В.** Маркетингова діяльність аграрних підприємств в сучасних умовах. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 31 жовтня 2024 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 94-96. (Особистий внесок автора: розглянуто значення маркетингової діяльності аграрних підприємств при розробці їх конкурентної інноваційної стратегії розвитку).

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ.....	20
1.1. Генезис понятійно-категоріального апарату стратегічного управління конкурентним розвитком аграрних підприємств	20
1.2. Особливості конкуренції на цільових ринках та потенціал інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств .	44
1.3. Імплементация інноваційно-інвестиційної моделі в стратегічному управлінні конкурентоспроможним розвитком аграрних підприємств.....	57
Висновки до розділу 1	87
РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТУРАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ЇХ РОЗВИТКУ	89
2.1. Динаміка рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств	89
2.2. Структурно-динамічні тенденції інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств.....	106
2.3. Потенціал конкурентоспроможності в системі стратегічного управління розвитком аграрних підприємств	113
Висновки до розділу 2	117
РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ....	119
3.1. Джерела та інструментарій інвестування проєктів розвитку аграрних підприємств.....	119
3.2. Типологія стратегій конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств на інноваційній основі.....	136

3.3. Генерування та імплементація стратегій конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств на інноваційних засадах	151
Висновки до розділу 3	162
ВИСНОВКИ	164
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	168
ДОДАТКИ	186

ВСТУП

Актуальність теми. Глибині трансформації аграрного сектору економіки, що відбуваються під впливом глобалізаційних процесів, посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також необхідності забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах нестабільності та воєнних викликів. Сучасні аграрні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, де традиційні підходи до ведення господарської діяльності втрачають ефективність, що актуалізує потребу у впровадженні інновацій як ключового чинника формування конкурентних переваг.

Інноваційний розвиток аграрних підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме він забезпечує підвищення продуктивності, зниження витрат виробництва, покращення якості продукції та розширення ринків збуту. Водночас ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від обґрунтованості та адаптивності конкурентних стратегій, які повинні враховувати специфіку аграрного виробництва, сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, ресурсні обмеження та інституційні особливості функціонування галузі. У цьому контексті формування конкурентних інноваційних стратегій виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, але й основою їх довгострокової стійкості та розвитку.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах діджиталізації економіки та переходу до нових технологічних укладів, що передбачають активне впровадження цифрових технологій, точного землеробства, біотехнологій, автоматизації виробничих процесів. Такі зміни потребують переосмислення підходів до стратегічного управління, зокрема інтеграції інноваційних компонентів у конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств. Водночас існуючі наукові підходи не в повній мірі враховують комплексний вплив інновацій на формування конкурентного потенціалу

підприємств аграрного сектору, що зумовлює необхідність подальшого теоретико-методологічного обґрунтування даної проблематики.

Крім того, вітчизняний аграрний сектор характеризується значною диференціацією підприємств за рівнем ресурсного забезпечення, інноваційної активності та доступу до фінансових ресурсів, що ускладнює формування універсальних стратегічних підходів. Це обумовлює потребу у розробці адаптивних моделей конкурентних інноваційних стратегій, здатних враховувати галузеву специфіку, масштаби діяльності підприємств та їх інтеграцію у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Питання дослідження теоретичних, методологічних, методичних і прикладних аспектів розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності широко висвітлені у наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема О.Ю. Амосова, Ю.І. Данька, Л.В. Дикань, С.М. Ілляшенка, К. Макконела, В.А. Павлової, М. Портера, А. Сміта, Д. Рікардо, Н.П. Тарнавської, Ж. Тіроля та інших. Теоретико-методологічні засади, а також прикладні підходи до формування стратегій інноваційного розвитку, інвестування і підвищення конкурентного потенціалу аграрних підприємств знайшли своє відображення у працях таких провідних науковців, як В.Г. Андрійчук, А.І. Гулей, О.О. Красноручський, І.О. Крюкова, В.В. Лагодієнко, Ю.О. Лупенко, П.М. Макаренко, М.Й. Малік, Т.Г. Маренич, Л.О. Мармуль, В.Я. Месель-Веселяк, В.М. Онегіна, В.М. Орел, О.О. Школьний, Б.О. Язлюк, І.Б. Яців та інші.

Разом з тим, попри значну кількість наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються проблемні аспекти, пов'язані з визначенням і обґрунтуванням стратегічних напрямів розвитку, а також формуванням і впровадженням відповідних стратегій з урахуванням специфічних умов та особливостей функціонування аграрних підприємств. Саме актуальність і практична значущість зазначених проблем зумовили вибір предметно-об'єктної сфери дослідження, визначення його мети та постановку основних завдань.

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 та методологічні підходи до формування стратегій конкурентоспроможного розвитку підприємств, а також здійснено комплексний аналіз сучасного стану і ключових тенденцій розвитку конкурентного середовища на внутрішніх ринках сільськогосподарської сировини. На цій основі розроблено практичні напрями вдосконалення процесів формування та реалізації стратегій забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування, а також розробка методичних і прикладних засад генерування та імплементації інноваційно-інвестиційних стратегій в управлінні конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

Реалізація мети дисертаційної роботи обумовила необхідність вирішення наступних *завдань дослідження*:

- здійснити аналіз генезису понятійно-категоріального апарату стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств;
- визначити та ідентифікувати конкурентні структури цільових ринків збуту, а також оцінити потенціал конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- теоретично обґрунтувати напрями впровадження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку в системі менеджменту аграрних підприємств;
- провести оцінювання рівня економічної ефективності та

конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств;

- встановити ключові тенденції інноваційно-інвестиційної діяльності вітчизняних аграрних підприємств та визначити їх об’єктну спрямованість;

- ідентифікувати потенціал конкурентоспроможності в межах системи стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю аграрних підприємств;

- окреслити джерела фінансування та визначити інструментарій інвестування інноваційних проєктів розвитку аграрних підприємств;

- обґрунтувати типологію стратегій і здійснити прикладну ідентифікацію стратегічних альтернатив розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств;

- розкрити процедурні аспекти формування та реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій розвитку конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Об’єктом дослідження є процес генерування та імплементації конкурентних інноваційних стратегій розвитку аграрних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методичних і прикладних засад генерування та імплементації конкурентних інноваційних стратегій розвитку аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертаційного дослідження формують сучасні положення теорії стратегічного управління та конкуренції, а також наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені теоретичним і прикладним аспектам розроблення стратегій забезпечення конкурентоспроможності в аграрному секторі економіки. Методологія дослідження базується на застосуванні діалектичного методу пізнання, системного та комплексного підходів, що забезпечило можливість всебічного аналізу поставленої наукової проблеми, її формалізації та отримання обґрунтованих результатів.

Обґрунтування теоретичних, методологічних і практичних положень здійснено із застосуванням сукупності наукових методів, зокрема: абстрактно-

логічного (для теоретичного узагальнення, формування висновків і рекомендацій); історичного (при вивченні генезису та еволюції теорії і практики формування стратегій конкурентоспроможності); монографічного (з метою узагальнення наявного досвіду управління конкурентоспроможністю); функціонально-вартісного та статистичного аналізу (у процесі дослідження теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегій конкурентоспроможності, а також при визначенні динаміки, структури й результативності розвитку діяльності аграрних підприємств); графічного і табличного (для наочного відображення та інтерпретації отриманих результатів дослідження); економіко-математичних методів (для обґрунтування підходів до моделювання стратегій конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств); інтегрального методу (для комплексного оцінювання стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств); рейтингового та коефіцієнтного аналізу (для дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на формування стратегій забезпечення конкурентоспроможності); емпіричного методу (для опису сучасних тенденцій розвитку агропромислового виробництва); порівняльного аналізу (для визначення позицій конкретних підприємств у ринковому середовищі).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність аграрних підприємств, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Харківській області, Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також Департаменту агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації. Крім того, використано монографічні праці, наукові статті та інші публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблематики стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу, узагальнені дані фінансової і статистичної звітності аграрних підприємств, матеріали вітчизняних, національних і міжнародних науково-практичних конференцій, результати

анкетувань і соціологічних опитувань, а також власні дослідження, спостереження та розрахунки автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробленні практично орієнтованих рекомендацій щодо формування й ефективної реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. За підсумками проведеного дисертаційного дослідження сформульовано та обґрунтовано наступні положення, які відрізняються науковою новизною та пропонуються до захисту:

вперше:

- обґрунтовано теоретичні та прикладні засади формування синтезованого механізму стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю та конкурентоспроможністю, основу якого становить інструментарій ідентифікації результатів інвестування в інноваційні проекти, спрямовані на формування стійких конкурентних переваг аграрних підприємств та їх продукції;

удосконалено:

- процедурні підходи до генерування та реалізації стратегій розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств шляхом комплексного застосування методичного інструментарію прогнозування економічних наслідків їх упровадження, формалізації управлінських процедур вибору стратегічних альтернатив, а також оцінювання очікуваних реакцій цільових груп споживачів на створення конкурентних переваг підприємств і їх продукції;

- систематизацію напрямів інноваційного розвитку аграрних підприємств через їх групування на ресурсні, виробничі, маркетингово-збутові та управлінські, а також шляхом деталізації їх складових і елементів з урахуванням потреби в інвестиційних ресурсах і специфіки очікуваних конкурентних переваг;

- типологію стратегій інноваційно-інвестиційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств шляхом розширення існуючих систем критеріїв об'єктної спрямованості інвестицій, їх обсягів та

інтенсивності інвестиційного процесу функціональними критеріями співвіднесення інвестицій із формуванням конкурентних переваг та їх значущістю для підвищення економічної ефективності діяльності аграрних підприємств;

набули подальшого розвитку:

- теоретичне трактування дефініції «інноваційна стратегія», що передбачає орієнтацію підприємства на спрямування інвестицій виключно у ті інноваційні проєкти, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг, що дозволяє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями, інноваціями, конкурентоспроможністю та ефективністю у контексті більш системної й обґрунтованої формалізації стратегій розвитку;

- методичний підхід до ідентифікації взаємозв'язку між економічною ефективністю та конкурентоспроможністю аграрних підприємств на основі формалізації процедур створення та реалізації конкурентних переваг у процесі впровадження інноваційних стратегій конкурентоспроможного розвитку;

- ідентифікація напрямів упровадження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку в системі менеджменту аграрних підприємств на основі визначення цільових орієнтирів і послідовності заходів, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг цінового та якісного характеру через трансформації у виробничій і збутовій діяльності;

- методичний підхід до оцінювання потенціалу конкурентоспроможності аграрного підприємства як сукупності можливостей формування конкурентних переваг за рахунок впровадження інновацій і залучення для цього інвестицій з внутрішніх і зовнішніх джерел з урахуванням характеристик підприємства щодо його розмірів, масштабів виробництва та спеціалізації;

- теоретичні засади інноваційної спрямованості інвестиційної діяльності аграрних підприємств шляхом визначення структурних особливостей систем управління конкурентоспроможністю, в основі яких лежить формування конкурентних переваг на базі реалізації інноваційних рішень.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у

можливості використання теоретико-методологічних, методичних і практичних результатів і пропозицій у діяльності аграрних підприємств при формуванні конкурентних стратегій їх діяльності, державними установами різних рівнів при розробці галузевих і регіональних стратегічних програмних документів.

Основні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи доведено до рівня науково-методичних рекомендацій, які апробовано та прийнято до впровадження що засвідчено відповідними актами і довідками. Результати дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» м. Харків (довідка № 1/173/25 від 22.12.2025 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 118 від 23.12.2025 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області (довідка № 97 від 25.12.2025 р.), а також в навчальному процесі Полтавського державного аграрного університету (довідка № 01-11/58 від 25.12.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є підсумком самостійно проведеного автором наукового дослідження. Усі наукові результати, сформульовані висновки та практичні рекомендації, які подаються до захисту, одержані автором особисто. У дисертації використано виключно власний науковий доробок автора, зокрема ідеї та напрацювання, навіть у тих випадках, коли наукові результати були опубліковані у співавторстві.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження доповідалися, обговорювалися і отримали схвальні відгуки на міжнародних науково-практичних конференціях, семінарах, форумах, серед яких найбільш важливими були: VI Міжнародна науково-практична конференція «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (Полтава, 2023), Науково-практична конференція «Сучасний стан і перспективи вдосконалення практичної підготовки здобувачів вищої освіти факультету обліку та фінансів» (Полтава, 2023). VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні питання сучасної економічної науки» (Полтава, 2024), VII Всеукраїнської науково-

практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (Полтава, 2024).

Публікації. За результатами виконаного дисертаційного дослідження опубліковано 8 наукових праць (3 є одноосібними), із них: 4 статті у вітчизняних фахових наукових виданнях та 4 публікацій в інших виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 3,6 ум. друк. арк., з них особисто автору належать 3,2 ум. друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (225 найменувань) на 24 сторінках, містить 27 таблиць та 22 рисунки. Загальний обсяг дисертації становить 192 сторінки комп'ютерного тексту, обсяг основного тексту складає 167 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

1.1. Генезис понятійно-категоріального апарату стратегічного управління конкурентним розвитком аграрних підприємств

На сучасному етапі активізації інформаційних потоків та поглиблення інтеграційних процесів у глобальній системі ринкової взаємодії суб'єктів економічних відносин дедалі гостріше постає проблема пошуку ефективних інструментів досягнення ними належного рівня конкурентоспроможності, що є необхідною умовою їх успішного функціонування як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Основним чинником актуалізації цього питання слід вважати посилення конкурентної боротьби на цільових ринках реалізації економічних інтересів суб'єктів господарювання в різних сферах економічної діяльності. Саме конкуренція стимулює підприємства мобілізувати як наявні, так і потенційні ресурси з метою розроблення та впровадження стратегій ринкової поведінки. У зв'язку з цим для комплексного врахування та порівняння чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств, виникає потреба у формуванні цілісної теоретичної концепції трактування конкуренції як економічної категорії.

Значний внесок у розвиток науково-теоретичних підходів до дослідження конкуренції зробили такі зарубіжні вчені, як А. Сміт [112], Д. Рікардо [99], Дж. С. Мілль [80], А. Маршалл [77], А. О. Курно [25], Ф. Еджворт [30], А. Лернер [69], Е. Чемберлін [16], Дж. Робінсон [101], Г. фон Штакельберг [116], Й. Шумпетер [107], П. Хейне [44], Ф. фон Гайек [43], Ф. Найт [55], К. Макконел [78], С. Брю [78], Г. Хемел [41], К. К. Прахалад [41], М. Портер [92], Дж. Стіглер [118] та інші, які сформували різноманітні наукові школи та напрями дослідження економічних процесів.

Вперше системне пояснення механізмів впливу конкуренції на якість ринкових відносин було надано А. Смітом [112], який розглядав її як рушійну силу, здатну через взаємодію попиту та пропозиції приводити ринок до стану рівноваги та сприяти формуванню вільних цін. Учений ототожнив дію конкуренції з метафорою «невидимої руки» ринку, що спрямовує підприємців до встановлення цін, наближених до рівня витрат, і постійного підвищення якості продукції з метою завоювання нових і утримання існуючих споживачів. Незважаючи на певну втрату актуальності окремих положень його теорії в умовах сучасного ринку, концепція рівноважного ціноутворення, зумовленого конкурентними процесами, і сьогодні залишається фундаментальною для розуміння взаємодії економічних суб'єктів.

Продовжуючи розвиток ідей ринкового цінового регулювання, Д. Рікардо сформулював теоретичну модель досконалої конкуренції (Perfect competition) та визначив її ключові закономірності функціонування у довгостроковій перспективі. Він підкреслював, що аналізуючи мінову вартість товарів і закони їх ціноутворення, необхідно брати до уваги лише ті продукти, виробництво яких може бути розширене за рахунок людської праці і на які не накладено жодних обмежень з боку конкурентних сил [99].

Поглиблення теоретичних досліджень характеру та форм конкуренції сприяло кращому розумінню механізмів формування «природних» цін у довгостроковій рівновазі ринку та їх позитивного впливу на розвиток економічних відносин. Дж. С. Мілль [80] розглядав конкуренцію як основний регулятор цін на товари, роботи та послуги, доводячи, що вона функціонує як універсальний закон, якому підпорядковані процеси їх формування. Він також запропонував низку ключових економічних категорій, серед яких «альтернативні витрати», «економія на масштабах» та «цінова еластичність попиту», а також розробив модель міжнародного попиту.

Подальший розвиток теорії конкуренції знайшов відображення у працях А. Маршалла [77], який, підтримуючи класичні ідеї, обґрунтував механізм автоматичного досягнення ринкової рівноваги за умов вільної конкуренції, де

ціни визначаються співвідношенням попиту і пропозиції. Особливістю його підходу стало врахування кон'юнктурних змін ринку та динаміки конкурентного середовища, що відрізняло його від класичної теорії, орієнтованої переважно на довгострокову перспективу. В результаті вчений сформулював концепції граничної корисності та граничної продуктивності. На основі його підходів до класифікації ринків Е. Чемберлін у подальшому розробив теорію монополістичної конкуренції [16].

Критичне переосмислення теорії досконалої конкуренції було здійснене представниками математичної школи – А. О. Курно, Ф. Еджвортом та А. Лернером. Зокрема, А. О. Курно доводив, що ідеальна конкуренція можлива лише за умов, коли діяльність окремого виробника не впливає на рівень ринкових цін. Використовуючи поняття «недосконалої конкуренції», він зазначав, що вона зберігається доти, доки ціна перевищує витрати виробництва, тоді як досконала конкуренція передбачає їх максимальне зближення, що можливе лише за умов існування великої кількості учасників ринку [25]. Його дослідження також стали підґрунтям для формування моделей монополії та олігополії (Cournot competition).

Ці теоретичні підходи були доповнені працями Ф. Еджворта [30], який розробив відповідні математичні моделі, та А. Лернера, що запропонував інструменти оцінювання монопольної влади [69]. Подальший розвиток ідей завершив Дж. Стіглер, який підкреслював, що досконала конкуренція можлива лише за умов існування практично необмеженої кількості ринкових учасників, хоча саме існування конкуренції не є обов'язковою передумовою функціонування ідеального ринку, оскільки окремі характеристики такого ринку можуть проявлятися навіть у межах монополістичних структур [118].

Розвиток технологій, поширення інновацій, концентрація виробництва та капіталу зумовили формування нових підходів до трактування конкурентних відносин і відповідних економічних категорій. Особливої критики зазнала концепція автоматичного встановлення ринкової рівноваги, що відбувається під впливом незалежних дій конкурентів. У процесі посилення монополізації

економіки науковці були змушені розширювати теоретичний апарат, вводячи нові поняття та обґрунтовуючи явища, які раніше не мали значного поширення.

Важливим етапом розвитку теорії стало формування на початку XX століття нового підходу до аналізу конкурентних відносин. Досліджуючи ціноутворення в умовах монополізації ринків, Е. Чемберлін встановив, що більшість капіталістичних ринків поєднують у собі ознаки як конкуренції, так і монополії. Це суперечило традиційним уявленням, згідно з якими ці явища є взаємовиключними. Вчений довів, що навіть за наявності значної кількості продавців кожен з них пропонує диференційований продукт, що надає йому певну ринкову владу і можливість впливати на ціну через унікальні характеристики товару [17]. Саме це стало підґрунтям для введення поняття монополістичної конкуренції.

Подальші дослідження у сфері конкурентних відносин, зокрема щодо розподілу ринкової влади між учасниками, дали змогу сформулювати концепцію типологізації ринків залежно від кількості суб'єктів господарювання. Одну з найбільш узагальнених і логічно впорядкованих класифікацій форм недосконалої конкуренції запропонував німецький економіст Г. фон Штакельберг [116], що стало важливим етапом у розвитку сучасної економічної теорії.

Таблиця 1.1

Типи побудови ринків за Г. фон Штакельбергом

Покупці	Продавці		
	Багато	Кілька	Один
Багато	Двостороння поліполія	Олігополія	Монополія
Кілька	Олігопсонія	Двостороння олігополія	Монополія, обмежена олігопсонією
Один	Монопсонія	Монопсонія, обмежена олігополією	Двостороння монополія

Історичний процес формування та концептуалізації поняття «конкуренція» у міру еволюції світу економічних відносин у підсумку привів до ґрунтового розкриття та систематизації ключових характеристик структурного підходу до тлумачення конкурентних відносин у сучасному суспільстві. Використання базових положень саме структурної концепції, на нашу думку, є найбільш доцільним і ефективним підходом до визначення пріоритетних напрямів формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників зерна. Водночас, поряд із структурною концепцією сучасна економічна наука виділяє також поведінковий і функціональний підходи. З метою поглиблення розуміння доцільності використання структурного підходу як базового в аналізі економічних відносин у сільськогосподарській сфері України, доцільно розглянути основні положення кожного з названих підходів та їх наукові результати у контексті формування систем управління конкурентоспроможністю.

Поведінковий підхід історично є найранішим, оскільки його основні положення були сформовані ще в роботах А. Сміта та Д. Рікардо. Його сутність полягає у трактуванні конкуренції як боротьби за досягнення найвигідніших результатів у певній сфері господарської діяльності. Подальший розвиток і поглиблення цього підходу знайшли відображення у працях американського економіста П. Хейне, який розглядав конкуренцію як суперництво за обмежені ресурси, передусім за фінансові ресурси споживачів, що використовуються для їх залучення [44]. Значний внесок у розвиток поведінкового підходу запропонував також М. Портер [92], який акцентував увагу на аналізі поведінки конкуруючих фірм через призму ефективного розподілу ресурсів, що досягається завдяки зменшенню витрат і диференціації продукції. При цьому рівень впливу зовнішнього середовища розглядається ним як ключовий чинник, що визначає стан конкуренції.

Структурна концепція базується на положеннях сучасної теорії ринкової типології та надає можливість розроблення критеріїв і методичних підходів до оцінки стану конкуренції, зокрема з метою виявлення необхідності державного

або централізованого втручання у процес її розвитку. Особливістю цього підходу є визначення типу ринку на основі таких показників, як кількість покупців і продавців, характер продукції, розподіл ринкових часток між учасниками ринку тощо. Тобто, у межах структурного підходу основна увага зосереджується на аналізі складу учасників ринку та їх позицій у конкурентному середовищі. Водночас такий підхід може бути ефективно застосований лише щодо конкретних ринків або так званих «фундаментальних ринкових ніш» – сукупностей сегментів, у межах яких функціонують досліджувані товари і послуги. Визначення та аналіз кожного типу ринкової структури дозволяє оцінити рівень інтенсивності конкуренції та її стан.

У межах функціонального підходу конкуренція трактується як основний мотиваційний чинник протиборства нового із застарілим, тобто як рушійна сила впровадження інноваційних досягнень науки та техніки. Фундаментальні засади цього підходу були розроблені Й. Шумпетером, який доводив, що вихід на ринок з унікальним продуктом, здатним повністю задовольнити платоспроможний попит, дозволяє виробнику зміцнити свої позиції та витіснити конкурентів, які не впроваджують інновації [107]. Розвиток цих ідей знайшов продовження у працях Ф. фон Гайєка, який наголошував, що в умовах ринкової невизначеності конкуренція виконує функцію прогнозування змін споживчих потреб, сприяючи наповненню ринку новими унікальними пропозиціями, що виникають на основі інноваційних змін у вподобаннях та ціннісних орієнтирах споживачів [43].

Комплексний підхід до концептуалізації управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає врахування положень усіх розглянутих концепцій, оскільки кожна з них розкриває окремі аспекти конкурентних відносин. З метою впорядкування та раціоналізації процесу формування систем управління конкурентоспроможністю українською дослідницею Тарнавською Н.П. була запропонована структура пріоритетів їх побудови з урахуванням кожного із зазначених підходів [210] (табл. 1.2).

Сутність наукових підходів до ідентифікації сутнісних характеристик конкуренції та побудови систем управління конкурентоспроможністю

Науковий підхід	Формулювання пріоритетів
1. Поведінковий підхід	- обґрунтування стратегії поведінки підприємства на ринку; - вибір методів конкурентної боротьби; - виявлення мотивів конкуренції (у т. ч. неекономічного характеру)
2. Структурний підхід	- орієнтація на системний підхід і пріоритет середовища функціонування підприємств; - широке розуміння управління конкурентоспроможністю підприємств з урахуванням тенденцій товарного, фінансового ринків та ринку робочої сили; - пошук нових ринкових можливостей; - управління гнучкістю підприємств.
3. Функціональний підхід	- формування інноваційного типу поведінки; - зростання значущості ресурсного підходу в управлінні; - мотивація інноваційної діяльності та креативність; - формування і розвиток інноваційної інфраструктури; - побудова стратегій конкуренції на інноваційній основі

Вищенаведене та опрацьоване нами групування теоретичних підходів до визначення концептуальних засад розуміння конкуренції доцільно використовувати в межах системного підходу до встановлення раціональних способів оцінювання інтенсивності конкурентної боротьби, вибору методів і прийомів ефективного завоювання ринків, а також визначення пріоритетних напрямів розроблення комплексних заходів стратегічного планування поведінки суб'єктів економічних відносин і забезпечення їх конкурентоспроможності як чинника довгострокового розвитку в системі ринкової взаємодії. Порівняння різних аспектів цієї класифікації дало можливість зосередити методологічний діапазон формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників зерна на актуальних пріоритетах шляхом розгляду цільових ринків збуту досліджуваних підприємств крізь призму специфіки сільськогосподарських економічних відносин. Авторка цієї класифікації, Тарнавська Н.П., обґрунтувала доцільність використання пріоритетів функціонального підходу, який на сучасному етапі найбільш повно відображає

інтенсивність розвитку суспільства нового типу – k-суспільства (Knowledge Society) – у більшості сфер і галузей економічної діяльності. На нашу думку, сучасний стан сільськогосподарського виробництва в Україні потребує індивідуалізованого підходу до аналізу його конкурентного середовища та до систематизації умов забезпечення конкурентоспроможності підприємств у його межах. Водночас результати проведеного нами дослідження не заперечують необхідності використання положень функціонального підходу як найбільш перспективного з погляду досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Навпаки, обґрунтування потреби у розробленні симбіотичного підходу створює основу для виробників зерна, яка може слугувати відправною точкою інноваційного розвитку сільського господарства.

Разом з тим слід наголосити, що перспективи реалізації окремих інновацій у зерновиробництві апіорі обмежуються специфічними рисами цієї виробничої галузі. Як зазначалося вище, ключовою відмінною ознакою функціонального підходу до визначення конкуренції, на думку авторитетних представників наукової спільноти [17, 102, 94], є суперництво за вигідні ринкові позиції шляхом впливу на попит через надання продукції унікальних властивостей і, як наслідок, створення певного тиску на рівень цін. Однак можливості такого впливу у сфері зерновиробництва істотно обмежені сировинним характером кінцевого продукту та фактичною відсутністю еквівалентних за своїми якісними характеристиками товарів-замінників.

Отже, звуженість можливостей застосування креативних рішень при формуванні унікальних властивостей кінцевого продукту виробників зерна негативно позначається на інвестиційній привабливості галузі в цьому аспекті та водночас виступає додатковою передумовою для пошуку альтернативних шляхів досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств цієї сфери.

Крім того, виробництво продукції рослинництва загалом і зернової продукції зокрема, порівняно з іншими видами виробничої діяльності, характеризується значно вищим рівнем різноманітності засобів виробництва, що використовуються у господарському процесі. Наприклад, основним засобом

виробництва в цій сфері виступає земля, тоді як у промисловості вона виконує переважно функцію просторового базису. Функціональна специфіка землі як засобу виробництва зумовлює певну іммобільність інших видів ресурсів, задіяних у виробництві зерна. Так, перерозподіл основних і оборотних засобів до інших галузей обмежується відносно сталими обсягами сільськогосподарських угідь, які потребують визначеної кількості таких ресурсів для належного обробітку. Саме тому, з позиції інтересів виробників зернової продукції, більш доцільним видається не ресурсний підхід до управління економічною діяльністю, який передбачає формування конкурентних переваг завдяки унікальності кінцевого продукту, рекламі, сервісу чи зростанню компетентностей персоналу і є складовою функціонального підходу до визначення пріоритетів побудови систем управління конкурентоспроможністю, а підхід, що дозволяє сконцентрувати зусилля аграріїв на тенденціях товарних, фінансових ринків і ринку праці. Це твердження спирається на такі характерні риси сфери виробництва зерна:

- олігопсонічний характер конкурентного середовища на цільових ринках збуту зернової продукції, в межах якого виробники зерна змушені адаптувати свою збутову діяльність до жорстких змін попиту на вироблену продукцію та планувати виробництво відповідно до кон'юнктурних коливань на цих ринках;

- відсутність у малих і середніх за розміром підприємств-виробників зерна достатніх фінансових ресурсів для оновлення основних засобів виробництва та забезпечення ними господарської діяльності на розширеній основі, що зумовлює залежність таких підприємств від кредитних коштів; така залежність посилюється також сезонним характером зерновиробництва і пов'язана з потребою формування запасів оборотних засобів;

- відтік значної частини сільського населення до промисловості та сфери послуг, а також сезонність виробництва, які змушують виробників зерна активно конкурувати за залучення додаткових трудових ресурсів на ринку праці в найбільш напружені періоди здійснення господарської діяльності.

Подальші визначення використаного в роботі понятійно-категоріального

апарату, а також представлені системи управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників зерна формуватимуться переважно з орієнтацією на пріоритети та особливості зазначеного вище підходу.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури дав змогу сформулювати систему теоретичних поглядів на категоріальний апарат конкурентних відносин, яка найбільш повно розкриває сутність конкуренції з акцентом на її структурне тлумачення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сучасне тлумачення змісту конкуренції як економічного явища та її атрибутів

Поняття	Автор	Зміст поняття
1	2	3
Конкуренція	Іванов Ю.Б.	Економічне суперництво і боротьба між приватними і колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг на доступних їм сегментах ринку за обмежений платоспроможний попит споживачів [162].
Економічна конкуренція	Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [194].
Досконала конкуренція	Мочерний С.В. Гаврилишин Б.Г. Устенко О.А.	Економічне суперництво між суб'єктами господарювання, при якому жоден з них, незважаючи на масштаби і сферу діяльності, не може впливати на загальну ринкову ситуацію або ж цей вплив можна проігнорувати [156].
Чиста конкуренція	Дж. Робінсон	Умови ринку, які передбачають велику кількість покупців і продавців, однорідність продукції, яка продається, «абсолютне» знання агентами господарської діяльності характеристик цієї продукції, вільний доступ фірм на ринок [103].

1	2	3
Недосконала конкуренція	Ф. фон Гайєк	Динамічна модель конкуренції, відповідно до якої у вихідній точці учасники ринку мають розрізнену, неоднакову і неповну інформацію. Ця модель характеризується поєднанням конкуренції і ринкової влади, яка полягає у здатності продавців чи покупців впливати на ціну товару [42].
Добросовісна конкуренція	Лемке Г.	Конкуренція, яка заснована на звичній діяльності бізнес-структури і забезпечує переваги збуту продукції за рахунок покращення якості товарів, сервісу, надання скидок, бонусів тощо [66].
Недобросовісна конкуренція	Лемке Г.	Конкуренція, яка забезпечує переваги збуту своєї продукції за рахунок використання різноманітних методів, форм і засобів, які мають неправомірний характер і значно обмежують бізнес-можливості інших учасників ринкових відносин [66].
Цінова конкуренція	Клименко С.М. Омельяненко Т.В. Барабась Д.О.	Конкуренція, яка здійснюється шляхом реалізації стратегії витіснення конкурентів з ринку шляхом встановлення рівня цін на продукцію, який нижче рівня цін на аналогічну продукцію конкурентів. Недопущення штучного зниження цін (демпінгу) регламентується міжнародними нормами [213].
Нецінова конкуренція	Клименко С.М. Омельяненко Т.В. Барабась Д.О.	Конкуренція, в рамках якої товаровиробники використовують будь-які законні засоби (крім цін) з метою залучення і утримання споживачів. Наприклад: підвищення якості продукції, надання кредитів на придбання продукції, гарантії післяпродажного обслуговування тощо [213].

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Внутрішньогалузева конкуренція	Черепанова Н.О.	Конкуренція виробників однієї галузі, що виробляють однорідний продукт. Її результатом стає формування єдиної ринкової вартості, або ціни товару [66].
Міжгалузева конкуренція	Черепанова Н.О.	Боротьба за найприбутковіші сфери докладання капіталу. Її механізм полягає у вільному переміщенні капіталів із менш прибуткових у більш прибуткові галузі. [66:158].
Горизонтальна конкуренція	Герасименко А.Г.	Конкуренція між виробниками одного і того ж виду товару. Є різновидом внутрішньогалузевої конкуренції, тобто конкуренції з приводу найбільш кращого виробництва функціональних властивостей і параметрів товару [67].
Вертикальна конкуренція	Герасименко А.Г.	Конкуренція між виробниками різних товарів, здатних задовольняти одну і ту ж потребу покупця. Є різновидом міжгалузевої конкуренції. Наприклад, потреби споживачів інформації можна задовольняти за допомогою телевізорів, газет, мобільних телефонів, радіо тощо. [67].
Гіперконкуренція	Єрохін С.А.	Ситуація, коли підприємства дедалі більшою мірою зазнають сукупного впливу раніше ізольованих один від одного конкурентних факторів, що веде до виникнення багатоаспектної, динамічної та агресивної конкуренції [158].
Конкурентний механізм	Шлюсарчик Б.	Суспільно-економічний механізм, що координує одиничні організаційно-алокатійні та спрямовані на підвищення ефективності заходи, які впливають на суспільний поділ праці та розподіл економічних ресурсів [224].

1	2	3
Конкурентна політика	Паламарчук Г.М.	Політика, що спрямована на посилення змагальності і, отже, на зростання обсягу виробництва. Комплекс заходів щодо створення конкурентного середовища [187].
Конкурентний потенціал	Педченко Н.С.	Процес формування генерального перспективного напрямку розвитку на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, які забезпечують їх досягнення, оцінки перспективних можливостей щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності [188].
Конкурентні переваги	Піддубний І.О. Піддубна А.І.	Сукупність власних і набутих активів і характеристик діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності і переваги над конкурентами [192].

Процес трансформації національної економіки України в напрямі формування ринкової системи господарювання суттєво активізував науковий інтерес вітчизняних дослідників до вивчення сутності та змісту конкурентних відносин. Водночас, недостатня наявність і накопичення історичного досвіду у цій сфері наукових досліджень значно ускладнила формування єдиного наукового консенсусу щодо трактування ключових економічних категорій, які відносяться до даної проблематики. У зв'язку з цим основна увага більшості науковців була сконцентрована на дослідженні форм прояву конкуренції, її функціонального навантаження як у позитивному, так і в негативному аспектах, а також на розкритті її прикладного значення у формуванні систем і методів стратегічної поведінки підприємств.

Відповідність специфічних характерних особливостей економічних відносин аграрних підприємств з іншими учасниками ринку ключовим положенням структурного підходу до трактування конкуренції як економічного явища на цільових ринках реалізації економічних інтересів господарюючих

суб'єктів дозволила виокремити пріоритетні напрями проведення даного дослідження та визначила логіку його структурної побудови.

При цьому прикладне значення дослідження теоретико-методологічних основ конкурентних відносин полягає у створенні, обґрунтуванні та впровадженні адаптивних до різних умов функціонування конкуренції систем стратегічного планування діяльності суб'єктів господарювання. З метою забезпечення економічної ефективності процесів обґрунтування, порівняння та практичної реалізації таких систем ще у 60-х роках ХХ ст. американським ученим М. Портером було введено в науковий обіг поняття конкурентоспроможності. Дослідник трактував її як здатність суб'єкта господарювання успішно функціонувати на певному ринку (чи регіоні збуту) у визначений період часу за рахунок виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції та послуг [94].

Подальша динаміка розвитку економічних відносин сприяла еволюції теорії конкурентоспроможності та обумовила виникнення значних розбіжностей у поглядах науковців щодо її інтерпретації [1, 10, 7]. У сучасних умовах можна констатувати відсутність уніфікованого, загальноприйнятого визначення даної категорії, яке б у повній мірі відображало її сутнісні характеристики, оскільки існуючі підходи до її трактування значною мірою залежать від суб'єктивних умов та цілей використання терміну.

Досліджуючи проблематику забезпечення конкурентоспроможності великих акціонерних товариств, український науковець Скудар Г.М. наголошує на тому, що конкурентоспроможність слід розглядати як багатогранну економічну категорію, яка може досліджуватися на різних рівнях – від рівня окремого товару до рівня галузі та національної економіки в цілому [205].

Розвиваючи ідею суб'єктивної варіативності трактування даної категорії також виокремлюють чотири основні рівні її застосування: товарний, мікроекономічний, мезоекономічний та макроекономічний. При цьому у теоретичному сенсі конкурентоспроможності доцільно ідентифікувати в якості здатності здійснювати ефективну господарську діяльність та забезпечувати її

практичну прибутковість в умовах конкурентного середовища.

Такий підхід до структурування категорії конкурентоспроможності суттєво спрощує процес її конкретизації та дозволяє найбільш повно розкрити її зміст з позицій прикладного використання з урахуванням особливостей обраного напряму наукових досліджень. Основні чинники, що зумовлюють формування конкурентоспроможності на кожному з визначених рівнів, наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Фактори оцінювання конкурентоспроможності в системі її ієрархії

Рівень конкурентоспроможності	Суб'єкт конкурентоспроможності	Фактори визначення конкурентоспроможності
Товарний	Товари (роботи, послуги)	1. Якість продукції, відповідність нормам і стандартам. 2. Ціна продукції. 3. Сервіс та післяпродажне обслуговування. 4. Відповідність попиту споживачів. 5. Впізнаваність торгової марки. 6. Естетичні та ергономічні показники.
Мікрорівень	Товаровиробник (організація, фірма, підприємство)	1. Організаційна структура. 2. Порівняльна конкурентоспроможність продукції. 3. Ефективність виробничої, збутової та науково-дослідної діяльності. 4. Фінансові показники економічної діяльності. 5. Репутація організації та дотримання договірних зобов'язань.
Мезорівень	Об'єднання товаровиробників галузі	1. Внутрішня структура галузі. 2. Вплив зовнішнього середовища. 3. Конкурентоспроможність окремих елементів. 4. Взаємозв'язок між елементами системи.
Макрорівень	Конкурентоспроможність держави, конкурентоспроможність регіонів	1. Інвестиційний клімат. 2. Науково-технічний рівень. 3. Конкурентоспроможність промисловості та галузей народногосподарського комплексу в цілому. 4. Економічна безпека. 5. Раціональне національне законодавство та його зв'язок з міжнародним правом.

Обґрунтовану позицію щодо ролі суб'єктивного чинника у трактуванні конкурентоспроможності висловив Смолін І.В., який зазначав, що дана категорія не може мати єдиного універсального визначення, оскільки її зміст може розглядатися у двох площинах: як економічна категорія та як характеристика конкурентного становища суб'єкта ринку. У першому випадку

конкурентоспроможність відображає систему економічних відносин, пов'язаних із формуванням і реалізацією комплексу конкурентних переваг, притаманних певному суб'єкту господарювання, причому об'єктивність цієї категорії визначається незалежністю її складових, що формуються під впливом дії економічних законів і не підлягають безпосередньому суб'єктивному регулюванню. Водночас у другому випадку – як характеристика конкурентного становища – конкурентоспроможність набуває порівняльних ознак прояву, оцінка яких значною мірою формується на основі суб'єктивних уявлень про можливості суб'єкта господарювання діяти на ринку у конкретний момент часу [207, 206].

Ми поділяємо наведені наукові підходи щодо суб'єктивності трактування конкурентоспроможності та вважаємо, що дослідження категорії «конкурентоспроможність підприємства» з метою побудови ефективних систем управління доцільно здійснювати через призму її розуміння як характеристики конкурентного становища суб'єкта економічних відносин у межах мікрорівня. Такий підхід дозволяє здійснювати детермінацію, порівняння та систематизацію показників і аспектів господарської діяльності, які відіграють ключову роль у формуванні відповідного рівня конкурентних можливостей підприємства.

Реалізація теоретико-методичних підходів до визначення напрямів дослідження категорії «конкурентоспроможність підприємства» дала змогу систематизувати сучасні наукові уявлення щодо її сутності та виокремити базові підходи до трактування цієї категорії.

Конкурентоспроможність продукції. Так, Грант Р.М. визначає конкурентоспроможність підприємства як його реальну та потенційну здатність проєктувати, виробляти та реалізовувати продукцію, яка за сукупністю цінових і нецінових характеристик є більш привабливою для споживачів порівняно з товарами конкурентів [38]. Поділяючи цю позицію, Сам'юельсон П.А. трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства виробляти та продавати продукцію за такою ціною, яка забезпечує виконання його фінансово-економічних зобов'язань і сприяє кількісному та якісному зростанню його

потенціалу [106].

Японський економіст Т. Коно розглядає конкурентоспроможність ширше, визначаючи її як сукупність характеристик, що включають частку ринку, яку займає підприємство, його здатність до виробництва, збуту та розвитку, а також потенціал управлінської ланки щодо реалізації стратегічних цілей [56]. Подібну позицію займає Хант С.Д., який визначає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що має певну частку ринку та характеризується ступенем відповідності його техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик вимогам споживачів, що перешкоджає перерозподілу ринку на користь конкурентів [50].

Безперечно, рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від ключового чинника ефективності його діяльності – створення конкурентоспроможної продукції, яка забезпечує досягнення основної мети підприємницької діяльності. Водночас, на нашу думку, категорія конкурентоспроможності підприємства є значно ширшою, оскільки вона формується під впливом системної взаємодії різних сфер і напрямів діяльності підприємства та охоплює сукупність властивостей і компетенцій, що відображають його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища в довгостроковій перспективі, зокрема шляхом трансформації асортименту продукції.

З метою обґрунтування некоректності ототожнення понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції» доцільно звернутися до результатів досліджень теоретичних аспектів останньої категорії.

В економічному енциклопедичному словнику конкурентоспроможність продукції визначається як сукупність споживчих властивостей товару (послуги), які відрізняють його від товарів-конкурентів за ступенем відповідності конкретним потребам ринку з урахуванням витрат на їх задоволення [157]. Сіваченко Ю.І. трактує її як поєднання якісних і вартісних характеристик продукції, що забезпечують задоволення конкретних потреб споживача [204]. У

свою чергу, у монографії Долинської М.Г. та Соловйова І.А. конкурентоспроможність продукції розглядається як багатогранна категорія, що відображає відповідність товару вимогам ринку не лише за техніко-економічними параметрами, а й за умовами реалізації та витратами споживача під час експлуатації [153]. Кваско А.В. визначає її як характеристику продукції, що відображає її здатність задовольняти потреби споживачів і бути реалізованою на певному сегменті ринку з економічною вигодою для виробника [167].

Узагальнюючи наведені наукові підходи, на нашу думку, конкурентоспроможність продукції доцільно трактувати як здатність продукції ефективно конкурувати з аналогічними товарами на ринку за сукупністю якісних, вартісних характеристик і комерційних умов реалізації, забезпечуючи належний рівень задоволення попиту та отримання максимально можливого прибутку виробником або постачальником.

Таким чином, залежність рівня конкурентоспроможності підприємства від конкурентоспроможності його продукції є очевидною та беззаперечною. Водночас рівень конкурентоспроможності продукції може лише частково відображати поточний стан конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється тим, що остання є багаторівневою категорією, а ототожнення цих понять є некоректним з огляду на такі обставини:

- конкурентоспроможність однієї й тієї ж продукції може змінюватися залежно від просторово-часових умов її реалізації;
- відсутня можливість повноцінного зіставлення рівнів конкурентоспроможності продукції різних виробників з точки зору їх потенціалу утримання ринкових позицій;
- системний характер конкурентоспроможності підприємства передбачає врахування рівня конкурентоспроможності всієї номенклатури продукції.

Запропоноване нами бачення взаємозв'язку конкурентоспроможності продукції та підприємства-виробника відображено на рисунку 1.1.

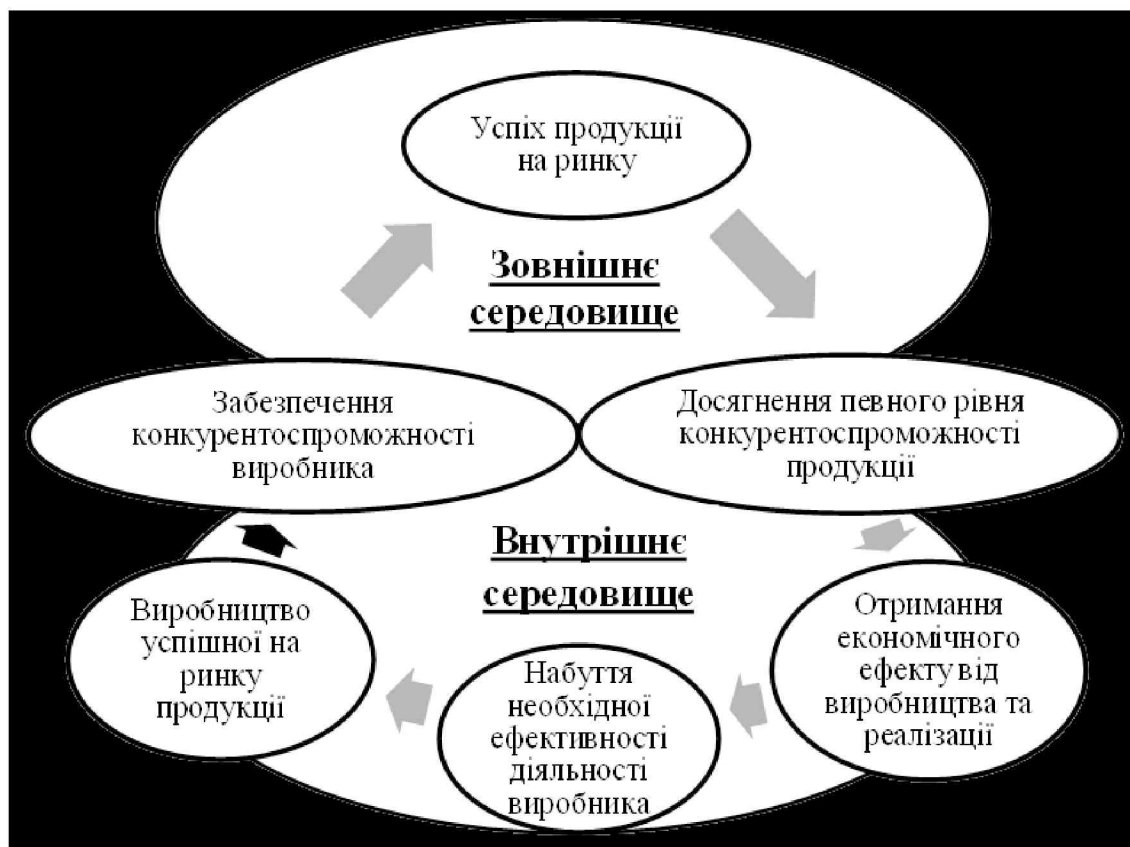


Рис. 1.1. Взаємозв'язок конкурентоспроможності продукції та її виробника

Перелік показників конкурентоспроможності та ефективності. Українські науковці Мазаракі А.А., Логіненко Л.О. та Ушакова Н.Н. розглядають конкурентоспроможність підприємства як узагальнюючу характеристику, що відображає систему показників його економічного стану та ресурсного потенціалу в контексті здатності задовольняти споживчий попит і досягати ефективності функціонування як у певний момент часу, так і в динаміці досліджуваного періоду [178].

Подібну за змістом позицію висловлюють Маренич А. та Астахова І., які визначають конкурентоспроможність підприємства як комплексну характеристику його діяльності, що формується на основі аналізу різних складових виробничо-господарської діяльності (виробничого потенціалу, трудових ресурсів, матеріального забезпечення, фінансових результатів тощо) і дозволяє виявляти конкурентні переваги підприємства та визначати напрями досягнення лідерських позицій у конкурентному середовищі [179].

Буркинський Б.В., Лазарева Є.В. та Агєєва І.Н. також акцентують увагу на

системному підході до оцінювання діяльності підприємств і розглядають конкурентоспроможність як комплекс економічних характеристик, орієнтованих на потреби споживачів, можливості конкурентів, аналіз стану та тенденцій розвитку ринку, а також здатність підприємства створювати продукт і доводити його до споживача таким чином, щоб забезпечити його вибір серед альтернативних пропозицій [142].

У межах подібної концептуальної парадигми Крюгман П. визначає конкурентоспроможність підприємства як положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, яке формується під впливом економічних, соціальних і політичних факторів та відображається через систему показників, що адекватно характеризують цей стан і його динаміку [59].

Варто зазначити, що наведений підхід дозволяє більш повно розкрити рівень загальної ефективності функціонування підприємства та, спираючись на аналіз економічних і фінансових індикаторів, оцінювати ступінь досягнення певного рівня поточної конкурентоспроможності порівняно з іншими суб'єктами ринку. Водночас, на нашу думку, у межах цього підходу недостатньо враховується здатність підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, а також аспект формування конкурентного потенціалу у довгостроковій перспективі.

Конкурентні переваги як основа відмінності підприємства. Засновником цього підходу вважається М. Портер, який трактує конкурентоспроможність підприємства як здатність досягати конкурентних переваг і забезпечувати їх утримання в окремих сферах діяльності [95]. Подальший розвиток цієї ідеї простежується у працях українського дослідника Ярошенка С., який зазначає, що підприємства є конкурентоспроможними за умови здатності протягом тривалого часу зберігати власні ринкові переваги завдяки ефективній стратегії та можливості стабільного функціонування з отриманням прибутку для подальшого розвитку [225].

Томпсон А. пропонує розглядати конкурентоспроможність як здатність підприємства використовувати свої сильні сторони та концентрувати ресурси в

тих напрямках діяльності, де воно може досягати лідерських позицій [122]. У свою чергу, Прахалад Ц. визначає її як потенційну або реалізовану здатність ефективно використовувати власні чи залучені ресурси у господарському обігу, трансформуючи їх у конкурентні переваги [97].

Зазначена група підходів вигідно відрізняється від попередніх тим, що акцентує увагу не лише на поточних результатах діяльності, а й на потенційній спроможності підприємства забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Саме цей аспект формування та утримання конкурентних переваг буде використано як теоретичну основу для розроблення авторської концепції конкурентоспроможності підприємств.

Конкурентоспроможність як здатність витримувати конкуренцію. Даний підхід є одним із найпоширеніших серед науковців. Зокрема, Хіл К.В. визначає конкурентоспроможність як здатність об'єкта витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на ринку [45]. Дослідники Котлер Р. та Келлер К. трактують її як стабільну здатність краще задовольняти потреби споживачів, ніж конкуренти, і завдяки цьому успішно реалізовувати продукцію з прийнятними фінансовими результатами [57]. Подібною позиції дотримується Піддубна Л.І., яка визначає конкурентоспроможність як потенційну або реалізовану здатність суб'єкта господарювання функціонувати у зовнішньому середовищі. Поглиблення цього підходу відображене у працях Піддубного І.О. та Піддубної А.І., які розглядають конкурентоспроможність як поєднання таких компонентів, як якість продукції, швидкість виконання операційних процесів і рівень витрат підприємства, причому конфігурація цих компонентів визначається умовами конкретного ринку та специфікою діяльності підприємства [191].

Конкурентоспроможність як гнучкість та адаптивність. Для цього підходу характерним є акцент на здатності підприємства динамічно пристосовуватися до змін ринкового середовища [29]. Зокрема, Шинкаренко В.Г. та Бондаренко А.С. визначають конкурентоспроможність як динамічну характеристику здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи при

цьому необхідний рівень конкурентних переваг [223]. Аналогічну позицію висловлює Балабанова Л.В., яка підкреслює, що конкурентоспроможність полягає у здатності підприємства ефективно адаптуватися до змін конкурентного маркетингового середовища, використовувати свої сильні сторони та концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках діяльності, забезпечуючи ефективну фінансово-господарську діяльність і досягнення провідних позицій на ринку [136].

На нашу думку, саме підхід, що акцентує увагу на адаптивності та гнучкості підприємства, є найбільш доцільним для дослідження систем управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників зерна, враховуючи специфічні умови функціонування цієї галузі.

Конкурентоспроможність як рівень компетентності підприємства. У праці «Менеджмент» М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі вперше запропонували розглядати конкурентоспроможність як реалізовану компетентність підприємства щодо залучення та утримання споживачів, під якою розуміється здатність виконувати певні функції краще за конкурентів [79]. Подальший розвиток цього підходу представлений в «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера», де конкурентоспроможність визначається як рівень компетентності підприємства порівняно з конкурентами за такими параметрами, як технології, професійні знання персоналу, якість управління, рівень планування, збутова політика та інші [74].

Подібної думки дотримується Шершньова З.Є., яка трактує конкурентоспроможність як рівень компетентності підприємства у формуванні та використанні виробничого і маркетингового потенціалу, що проявляється у результативних показниках діяльності, таких як якість продукції, продуктивність і прибутковість [222].

На нашу думку, синергетичний характер цього підходу, який поєднує ключові положення попередніх концепцій, має найбільший потенціал застосування у процесі формування сучасних систем управління конкурентоспроможністю в різних галузях економіки. Це обумовлено його

орієнтацією на унікальність функціонування господарських систем і комплексне врахування різних факторів їх розвитку.

Узагальнення результатів дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства дозволило сформулювати найбільш адаптоване до сучасних умов функціонування виробників зерна в Україні визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства у будь-який момент часу реалізовувати власні конкурентні переваги з метою отримання відповідного економічного результату шляхом ефективного використання потенціалу розвитку та адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Критичний аналіз наукових підходів до проблем стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств і їх продукції дозволив встановити тісний взаємозв'язок між формуванням і реалізацією стійких конкурентних переваг та інноваційно-інвестиційною діяльністю. Причинно-наслідковий зв'язок між цими процесами проявляється через забезпечення достатнього рівня економічної ефективності для здійснення розширеного відтворення, інвестування накопиченого прибутку та залучених ресурсів в інноваційні проєкти, реалізація яких сприяє створенню нових конкурентних переваг. Їх подальше впровадження у виробничу та маркетингово-збутову діяльність забезпечує підвищення рівня економічної ефективності підприємства. Водночас узгодження зазначених процесів потребує системного підходу до управління, що актуалізує використання інструментарію стратегічного менеджменту.

З урахуванням дуалістичного характеру об'єкта стратегічного управління ускладнюється структура елементів і інструментів відповідної системи, яка визначається процесом реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).

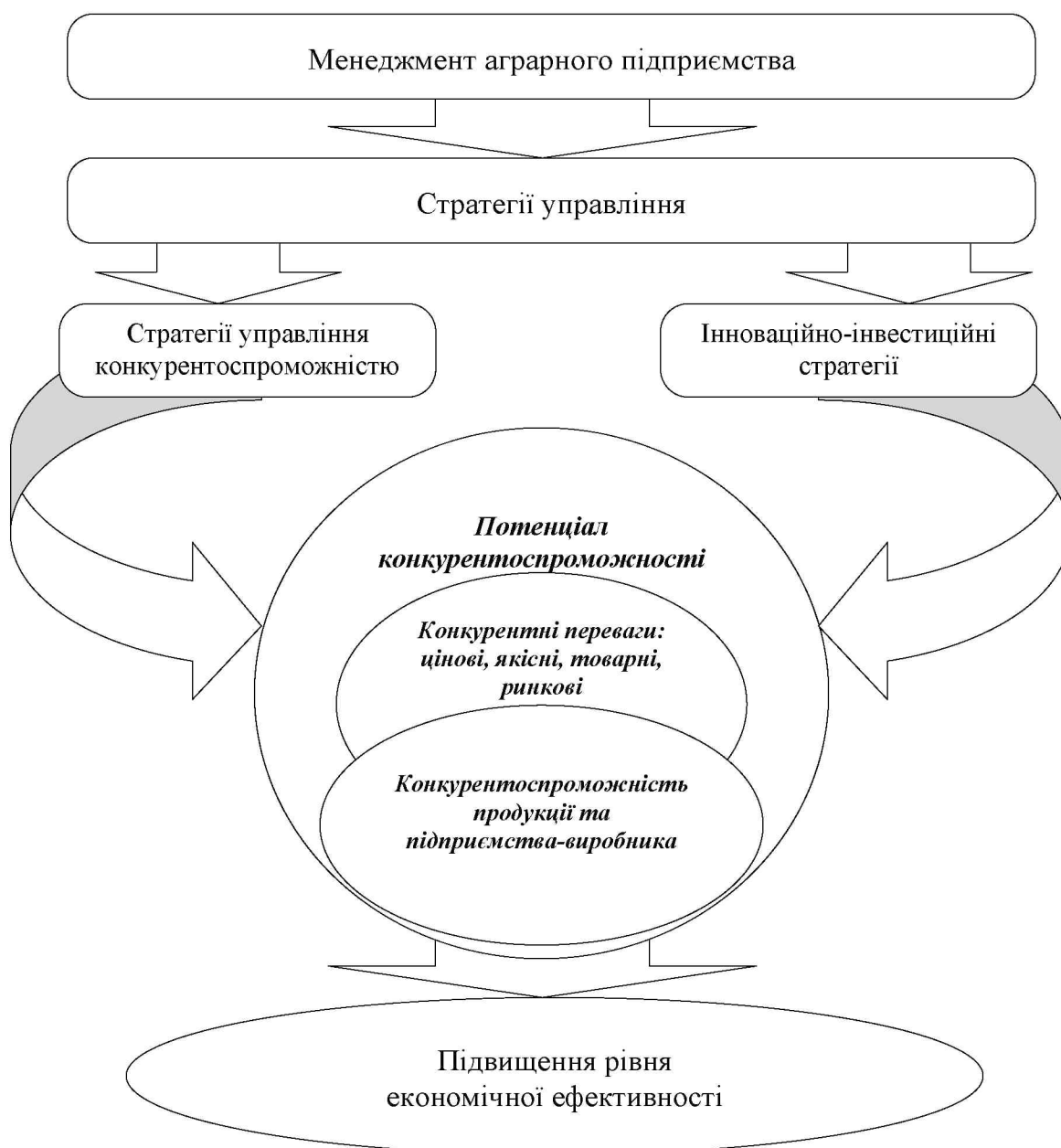


Рис. 1.2. Структурні особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Об'єктом стратегічного управління у даному контексті доцільно розглядати потенціал конкурентоспроможності підприємства як інтегровану сукупність його можливостей щодо формування, розвитку та ефективного використання стійких конкурентних переваг. Водночас безпосереднім результатом реалізації цього потенціалу виступає конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому, яка проявляється через здатність господарюючого суб'єкта успішно функціонувати на ринку, забезпечувати

належний рівень попиту на свою продукцію та досягати запланованих економічних результатів. Така конкурентоспроможність формується в процесі імплементації створених конкурентних переваг у виробничу, маркетингову та комерційно-збутову діяльність підприємства, що, у свою чергу, забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримання довгострокових позицій на ринку.

1.2. Особливості конкуренції на цільових ринках та потенціал інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств

Систематизація наукових підходів до трактування ринкової конкуренції, зокрема на цільових ринках продукції аграрних підприємств, дає підстави розглядати її як один із базових типів економічних взаємовідносин між суб'єктами господарювання поряд із відносинами обміну та співробітництва. У процесі дослідження було визначено особливості взаємного впливу та економічної взаємозумовленості конкурентоспроможності підприємства і його продукції. При цьому використано методичний підхід, що базується на встановленні прямого взаємозв'язку між рівнем конкурентоспроможності та рівнем економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Теоретично обґрунтовано, що виробництво та реалізація конкурентоспроможної продукції, тобто такої, яка успішно сприймається та купується цільовою аудиторією споживачів, забезпечує досягнення підприємством певного рівня економічної ефективності, адекватного вимогам відтворення авансованого капіталу та безперервності виробничо-комерційного циклу. Водночас ефективне функціонування підприємства створює можливості для накопичення прибутку та його подальшого реінвестування у розвиток економічного потенціалу, що реалізується через удосконалення товарної номенклатури, модернізацію технологій виробництва і збуту, формування цінових і якісних конкурентних переваг. У результаті цього відбувається

підвищення рівня конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства загалом. Таким чином, ефективність діяльності виступає передумовою формування конкурентоспроможності, тоді як досягнутий рівень конкурентоспроможності, у свою чергу, забезпечує зростання економічних результатів і підвищення ефективності функціонування.

Важливо підкреслити, що економічна ефективність діяльності підприємства має переважно статичний характер, оскільки відображає співвідношення досягнутих результатів і понесених витрат у певний момент часу або за визначений період. При цьому її оцінювання здійснюється за допомогою системи абсолютних, відносних, часових і порівняльних показників. Натомість конкурентоспроможність продукції та підприємства слід розглядати як динамічну характеристику економічного потенціалу, що відображає сукупність можливостей щодо виробництва і реалізації продукції з визначеними властивостями та витратами, які забезпечують її успішність на ринку. Такий підхід дозволяє уникнути методичних суперечностей, що виникають при спробах кількісного вимірювання конкурентоспроможності, і забезпечує більш цілісне розуміння процесів її формування.

Середовищем формування конкурентоспроможності виступають цільові ринки продукції підприємств, які характеризуються складною та неоднорідною конкурентною структурою. Проведене дослідження засвідчило, що складність цих структур зумовлюється побудовою, довжиною та специфікою функціонування каналів розподілу продукції. Зокрема, на рівні взаємодії аграрних підприємств із первинними посередниками, що здійснюють торговельно-закупівельну діяльність, конкурентна структура більшості цільових ринків сільськогосподарської продукції має ознаки олігопсонії, а в окремих випадках – монопсонії. Водночас на наступних етапах просування продукції каналами збуту відбувається трансформація конкурентних структур у бік олігополії, а інколи – у ринкові моделі, наближені до умов досконалої конкуренції, що зумовлює необхідність адаптивного стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств.

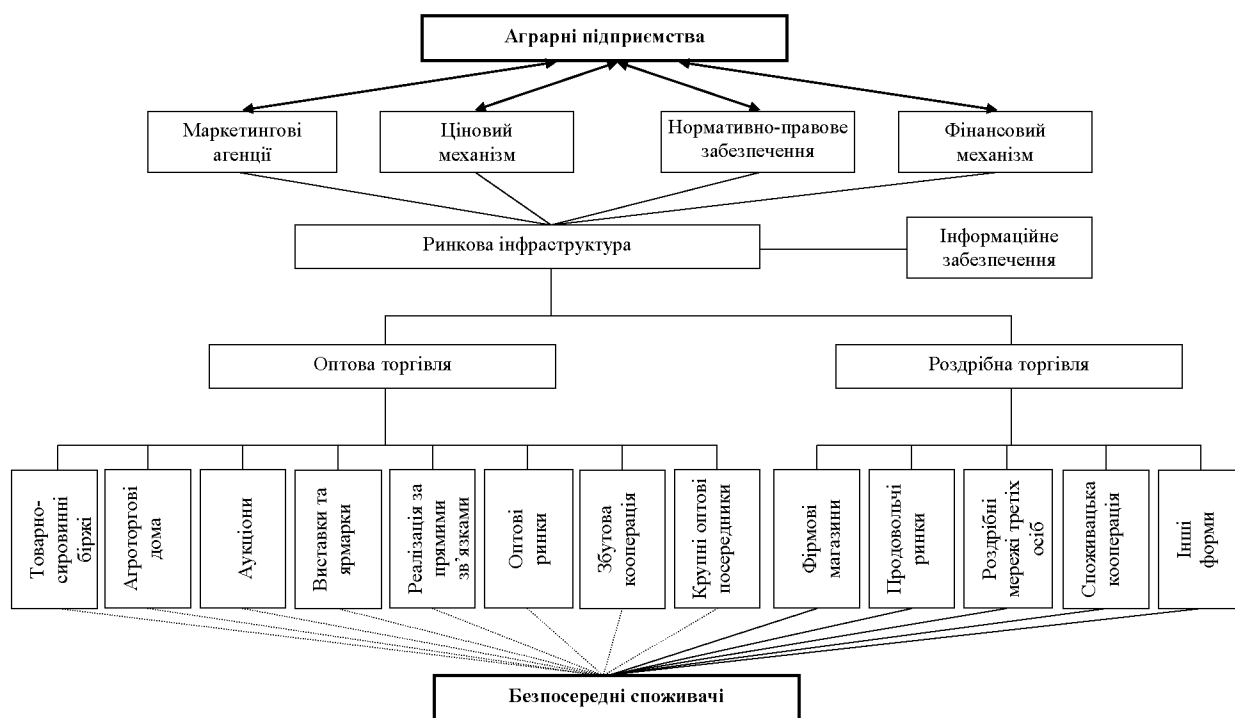


Рис. 1.3. Структура ринкового середовища аграрних підприємств

Причиною сформованої ситуації виступають істотні відмінності у рівні концентрації капіталу, а також ефективності його функціонування в аграрних підприємствах і суб'єктів сфери обігу. Водночас важливе значення мають кількісні параметри учасників ринку та тенденції домінування або, навпаки, пригнічення економічних інтересів окремих їх груп, що безпосередньо визначає ступінь реалізації цих інтересів у процесі ринкової взаємодії. У результаті на більшості цільових ринків сільськогосподарської продукції економічні інтереси аграрних підприємств залишаються обмеженими або частково нереалізованими, що суттєво ускладнює підвищення економічної ефективності їх діяльності та забезпечення повноцінного відтворення виробничо-комерційного процесу.

Необхідно також враховувати, що переважна більшість видів сільськогосподарської продукції має сировинний характер, що зумовлює високий рівень її стандартизації та істотно звужує можливості аграрних підприємств щодо формування конкурентних переваг через розробку і впровадження унікальних товарів, диференційованих за споживчими характеристиками. За таких умов потенціал використання класичних маркетингових стратегій диференціації є обмеженим, а трансформація

конкурентних структур відбувається переважно під впливом цінових факторів і результативних показників діяльності.

У зв'язку з цим аграрні підприємства змушені адаптувати свою діяльність до зазначених умов функціонування, забезпечуючи підтримання прийнятного рівня економічної ефективності. Ключовим елементом такого адаптаційного процесу виступає своєчасна та обґрунтована ідентифікація конкурентної ситуації на цільових ринках, а також визначення напрямів її подальшого розвитку. Запропонований у дослідженні методичний підхід до здійснення такої ідентифікації базується на використанні інтегрального показника конкурентного розвитку ринку, що дозволяє комплексно оцінити стан і динаміку конкурентного середовища (формула 1.1).

$$I_p = 1 - \sqrt[n]{\frac{1}{n} \sum_i^n \left| \frac{(V_{i+1} - V_i)}{V_i} \right| \times \left| \frac{(P_{i+1} - P_i)}{P_i} \right| \times \left| \frac{(R_{i+1} - R_i)}{R_i} \right|}, \quad (1.1)$$

де I_p – інтегральний показник конкурентного розвитку ринку; n – кількість учасників комерційного ланцюгу в структурі каналу ринкового розподілу продукції; i – номер стадії ринкового розподілу; V – обсяг продукції, який реалізується суб'єктами, які обслуговують i -ту стадію ринкового розподілу продукції в натуральному вимірі; P – середня ціна реалізації продукції на i -й стадії ринкового розподілу, грн / одиницю виміру; R – рівень рентабельності реалізації продукції на i -й стадії ринкового розподілу, %.

Розрахунок зазначеного інтегрального показника дає змогу кількісно ідентифікувати тип конкурентної ситуації на відповідному етапі ринкового розподілу продукції, а також визначити вектор її подальшої трансформації. Такий підхід забезпечує формалізацію якісних характеристик конкурентного середовища та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку аграрних підприємств.

Інтерпретація математичного змісту інтегрального показника розвитку ринку в економічній площині дозволяє зробити висновок, що зі зростанням його значень у напрямі до +1 відбувається скорочення довжини каналів розподілу

продукції. Це, як правило, характерно для ринків із високим рівнем організації збуту, зокрема для ринків м'яса птиці та молока. Водночас скорочення каналів розподілу свідчить про посилення процесів олігополізації на рівні виробників, а також про підвищення ефективності виконання посередниками своїх комерційних функцій. Натомість наближення значення показника до 0 сигналізує про подовження каналів розподілу продукції, що супроводжується формуванням конкурентної ситуації типу олігопсонії, притаманної ринкам зерна пшениці, свинини та товарного соняшнику.

У цьому контексті, з урахуванням того, що досліджувані товарні ринки були ранжовані за рівнем рентабельності виробництва та реалізації продукції, можна сформулювати низку узагальнюючих висновків. По-перше, підвищення економічної ефективності аграрного виробництва потребує активного використання інфраструктурних інструментів, спрямованих на забезпечення безперервності та ритмічності фінансування виробничих процесів. По-друге, простежується чітка залежність між рівнем розвитку конкретного товарного ринку та типом конкурентної ситуації, що на ньому сформувалася, що, у свою чергу, свідчить про існування певних циклів конкурентного розвитку товарних ринків.

Водночас слід наголосити, що виявлені закономірності характерні передусім для ринків сировинної продукції, яка відзначається високим ступенем стандартизації, а вплив науково-технічного прогресу на формування товарної політики виробників є обмеженим. За таких умов фактори створення конкурентних переваг через розробку унікальних продуктів і застосування диференційованих маркетингових стратегій значною мірою нівелюються. Відповідно, циклічність розвитку конкурентного середовища проявляється переважно через зміну цінових та результативних показників діяльності, які виступають ключовими детермінантами генезису типів конкурентних ситуацій на відповідних ринках (рис. 1.4).

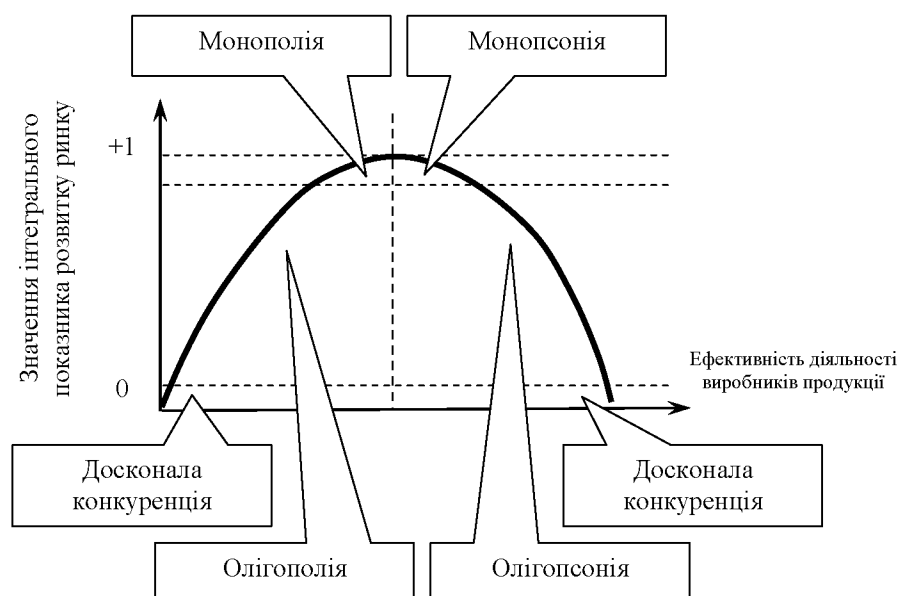


Рис. 1.4. Конкурентний розвиток ринків сільськогосподарської сировини

Процес розвитку об'єктового ринку доцільно розглядати як послідовну зміну типів конкурентної ситуації залежно від значень інтегрального показника його розвитку. Зокрема, у разі наближення значень цього показника до нуля конкурентне середовище набуває ознак, близьких до досконалої конкуренції, що характеризується відносно низькими бар'єрами входу на ринок, значною кількістю виробників і споживачів, а також відсутністю суттєвих обмежень щодо доступу до ресурсів і каналів збуту. За таких умов окремі суб'єкти господарювання можуть формувати цінові конкурентні переваги як під впливом об'єктивних чинників, так і завдяки ефективним управлінським рішенням, що сприяє поступовому узгодженню їх економічних інтересів через механізми цінового лідерства або поведінкових стратегій. У результаті конкурентна ситуація трансформується у напрямі олігополії, що підтверджується зростанням значення інтегрального показника та додатними значеннями його похідної, яка відображає динаміку змін ринку.

Подальше наближення значення інтегрального показника до одиниці супроводжується скороченням кількості постачальників, що обумовлюється процесами концентрації та централізації капіталу, злиттями, поглинаннями та загальним посиленням капіталізації виробничого бізнесу. У таких умовах конкурентна структура ринку тяжіє до монопольної. Водночас позитивні

значення функції залежності інтегрального показника від ефективності діяльності виробника свідчать про зростання результативності функціонування домінуючих суб'єктів. Зміна ж знаку похідної цієї функції на від'ємний сигналізує про деструктивні процеси у цінovій та об'ємній динаміці ринку, що проявляється у скороченні кількості споживачів. За таких умов значення інтегрального показника, близькі до одиниці, дозволяють класифікувати конкурентну ситуацію як монопсонічну.

У зазначеній ситуації підвищується ефективність функціонування споживачів, які можуть бути представлені обмеженням колом суб'єктів сфери обігу на певному рівні ринкової інфраструктури. Хоча їх чисельність поступово зростає, доступ до такого виду діяльності залишається обмеженим через високі бар'єри входу. Надалі, за умов збереження від'ємних значень похідної функції, відбувається зниження значень інтегрального показника розвитку ринку, а конкурентна ситуація трансформується в олігопсонічну. Це супроводжується зниженням бар'єрів входу у виробничу сферу, тоді як інертність сировинних ринків стимулює перетікання інвестицій у сферу обігу сільськогосподарської продукції з інших секторів економіки. Як наслідок, зростає кількість як покупців, так і постачальників, що зумовлює подальше зниження інтегрального показника та повернення ринку до стану, близького до досконалої конкуренції.

Застосування запропонованих методичних підходів до ідентифікації конкурентної структури цільових ринків дозволяє обґрунтувати пріоритетні напрями використання інструментів підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств, причому їх застосування має носити системний характер. Це, у свою чергу, актуалізує необхідність розроблення та впровадження організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства.

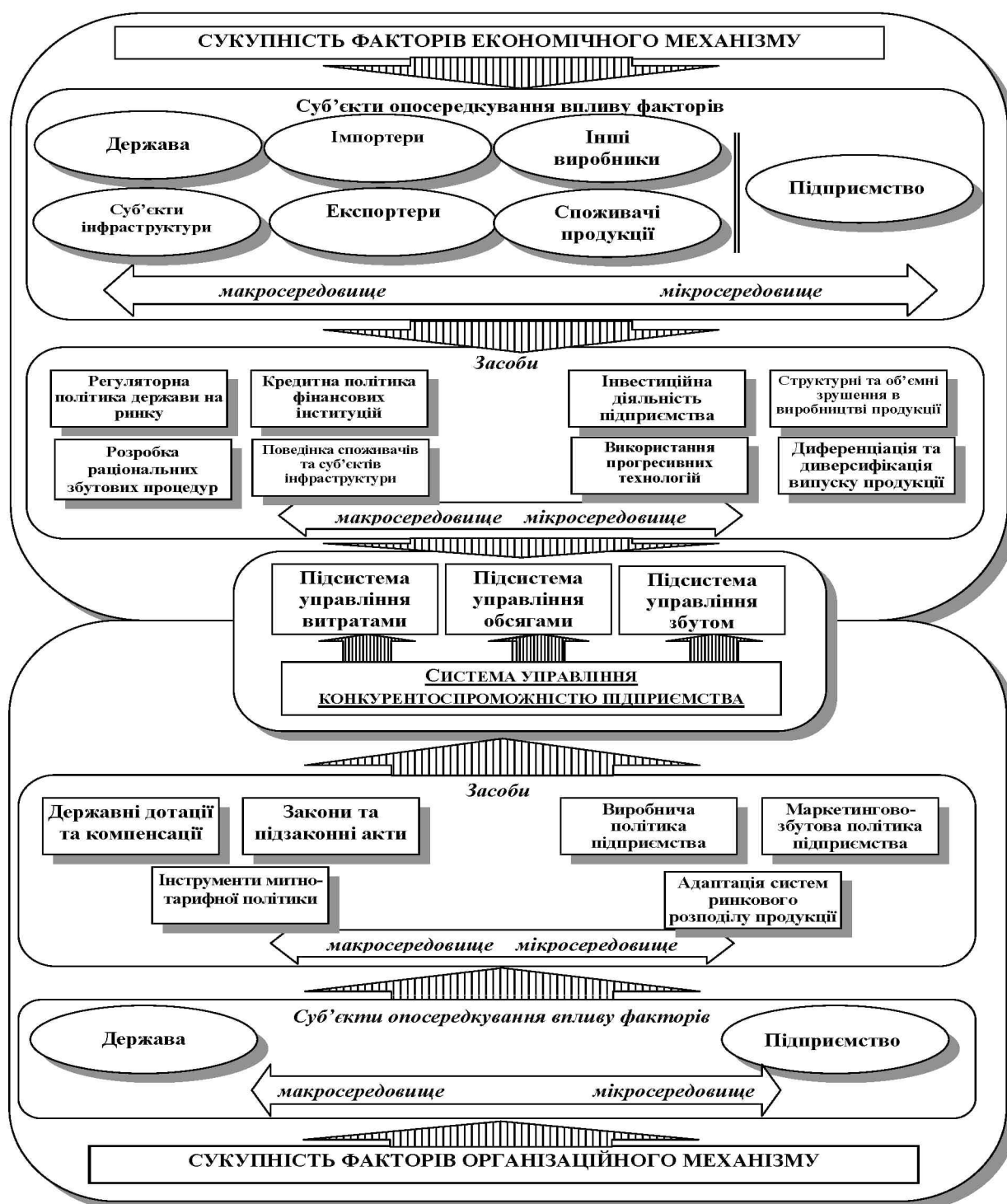


Рис. 1.5. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства

Зазначений механізм слід розглядати як комплексну систему факторів, засобів, інструментів і суб'єктів, що забезпечують цілеспрямований вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції на цільових ринках збуту. Водночас система управління конкурентоспроможністю аграрного

підприємства формується як інтеграція трьох взаємопов'язаних підсистем – управління витратами, обсягами виробництва та збутовою діяльністю, що передбачає поєднання економічних, організаційних і управлінських інструментів, спрямованих на створення та реалізацію конкурентних переваг.

Варто підкреслити, що вітчизняний аграрний ринок функціонує як відкрита система, для якої характерний високий рівень нестабільності. Основними проявами такої нестабільності є недостатній рівень внутрішнього споживання, суттєва залежність кон'юнктури від зовнішніх ринків, а також недостатній розвиток ринкової інфраструктури, що ускладнює процеси формування та реалізації конкурентних переваг аграрних підприємств.

Деформація конкурентних структур внутрішнього ринку у 2024 році набула ще більш вираженого характеру, що обумовлено поєднанням воєнних, логістичних та інституційних чинників. Зокрема, трансформація каналів реалізації сільськогосподарської продукції, зростання ролі експортно-орієнтованих трейдерів, а також обмеження традиційних логістичних маршрутів призвели до посилення переговорної сили посередницьких структур. У результаті ціноутворення на стадії продажу продукції аграрними підприємствами дедалі більше формується під впливом суб'єктів сфери обігу, інтереси яких часто домінують над інтересами товаровиробників, що знижує рівень економічної ефективності їх діяльності.

У сучасних умовах ключовими факторами, що стримують розвиток аграрних підприємств, залишаються інфраструктурні обмеження, зокрема дефіцит потужностей зберігання та перевалки продукції, висока вартість логістики, нестабільність експортних каналів, а також нерівномірний доступ до фінансових ресурсів. Поряд із цим зберігається проблема дисбалансу економічних інтересів між виробниками, трейдерами, переробними підприємствами та роздрібною торгівлею, що проявляється у непрозорості ціноутворення та асиметрії розподілу доходів уздовж ланцюга створення вартості.

Аналіз структури доходів аграрних підприємств у 2024 році свідчить про

подальше зміщення акцентів у бік найбільш рентабельних культур. Зокрема, виробництво олійних культур, насамперед соняшнику та ріпаку, зберігає високий рівень прибутковості завдяки стабільному зовнішньому попиту та відносно кращим експортним можливостям. Водночас зернові культури, зокрема пшениця та кукурудза, характеризуються нижчим рівнем рентабельності через високі логістичні витрати та коливання світових цін. Це обумовлює подальшу трансформацію структури посівів і виробництва в аграрному секторі.

Суттєвим фактором залишається недостатній рівень розвитку ринкової інфраструктури. Незважаючи на певне розширення потужностей зберігання, значна частина аграрних підприємств і надалі не має можливості утримувати продукцію до більш сприятливих цінових періодів, що змушує їх реалізовувати її одразу після збору врожаю за нижчими цінами. Крім того, обмежені можливості формування великих товарних партій знижують конкурентні позиції малих і середніх виробників.

Проведені дослідження підтверджують, що у 2024 році ринок сільськогосподарської продукції залишається незбалансованим, а взаємовідносини між аграрними підприємствами, посередниками, споживачами та державою не досягли належного рівня гармонізації. У цих умовах ключовими напрямками підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств виступають розвиток власної або кооперативної інфраструктури зберігання, активізація вертикальної інтеграції (зокрема у сфері переробки та збуту), диверсифікація каналів реалізації, а також розширення можливостей прямого експорту продукції.

Важливим залишається і вдосконалення державної політики, зокрема у частині підтримки логістичної інфраструктури, забезпечення прозорості ринкових механізмів ціноутворення, розвитку біржової торгівлі та стимулювання інвестицій у переробну галузь. У сучасних умовах значення набувають також цифрові інструменти управління збутом і логістикою, які дозволяють підвищити ефективність взаємодії між учасниками ринку.



Рис. 1.6. Співставлення рентабельності виробництва та реалізації продукції аграрних підприємств з питомою вагою продукції, реалізованої посередникам у 1990-2024 рр.

Особливої актуальності набуває обґрунтований вибір оптимальної комбінації каналів розподілу продукції. У 2024 році спостерігається тенденція до диверсифікації збутових стратегій аграрних підприємств: поряд із традиційною реалізацією через трейдерів зростає частка прямих контрактів із переробниками, експортних операцій та використання альтернативних логістичних маршрутів. Встановлено, що ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від здатності гнучко поєднувати різні канали збуту залежно від кон'юнктури ринку.

Таким чином, у 2024 році економічна ефективність аграрних підприємств визначається не лише виробничими параметрами, а й якістю побудови збутових систем, рівнем інтеграції у ланцюги створення вартості та здатністю адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. Водночас формування і розвиток каналів ринкового розподілу продукції, як і раніше, залежать від ступеня реалізації економічних інтересів учасників ринку, що визначає поведінку аграрних підприємств і прийняття ними управлінських рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності.

Виконані дослідження дозволили виділити етапи та закономірності становлення систем управління збутом продукції аграрних підприємств. Встановлено, що в умовах 2024 року об'єктивним критерієм їх трансформації є не лише зміни в структурі використання каналів ринкового розподілу, а й вплив воєнних, логістичних та інституційних чинників, що посилюють роль експортно орієнтованих каналів та альтернативних маршрутів постачання. Враховуючи, що продаж продукції переробним підприємствам, населенню та на продовольчих ринках є окремими варіантами використання прямого збуту або побудови вертикальних маркетингових систем, критичними у 2024 році є зміни питомої ваги обсягів продукції, які реалізуються через експортні канали, агрологістичні хаби та посередницькі структури.

Негармонійний характер розподілу доходів між суб'єктами ринку продукції аграрних підприємств зберігається, однак у 2024 році посилюється вплив факторів глобальної цінової кон'юнктури, курсових коливань, вартості логістики та енергоресурсів. Необхідність адаптації до цих умов набуває критичного значення для здійснення основної діяльності підприємств-товаровиробників, особливо в контексті підвищення витрат та зниження маржинальності виробництва.

Протягом останніх років, зокрема у 2022–2024 рр., значна частина аграрних підприємств функціонувала в умовах підвищеної ризиковості, що відобразилося у зниженні прибутковості або навіть формуванні збитків в окремих сегментах. Це ускладнює процеси відтворення, обмежує можливості модернізації та інноваційного розвитку. Водночас зберігається суттєвий розрив між рівнем економічної ефективності виробничої ланки та сфери оптової торгівлі, що продовжує гальмувати залучення інвестиційних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Гармонізація економічних інтересів учасників ринку сільськогосподарської продукції у 2024 році набуває нового змісту, оскільки потребує врахування не лише ринкових, а й регуляторних та безпекових чинників. Усунення цінового диктату можливе через розвиток інтеграційних

структур, кооперації, а також посилення позицій виробників у ланцюгах доданої вартості. При цьому рівень концентрації капіталу в різних функціональних групах (виробники, переробники, трейдери, експортери) продовжує визначати їх поведінку та конкурентні стратегії.

Розгляд факторів створення конкурентних переваг аграрних підприємств у 2024 році дозволяє констатувати, що ключовими індикаторами їх конкурентоспроможності є не лише традиційні показники (рентабельність, масштаби виробництва, ефективність управління), а й здатність до адаптації, цифровізації, впровадження інновацій та диверсифікації ринків збуту.

В умовах 2024 року посилюється роль механізмів ринкової саморегуляції, які формуються під впливом глобальних та внутрішніх викликів, включаючи зміни логістичних маршрутів, функціонування «зернових коридорів», таргетовану державну підтримку та зміни в торговельній політиці. Роль держави полягає у формуванні стабільного інституційного середовища, що забезпечує передбачуваність умов функціонування аграрного сектору.

Несистемність державної регуляторної політики, як і раніше, може призводити до неефективного перерозподілу ресурсів, проте у 2024 році актуалізується потреба у комплексному підході до регулювання, що передбачає поєднання прямої підтримки, інституційних реформ та стимулювання інновацій.

Набуття підприємствами тенденції до підвищення ефективності діяльності на цільових ринках у 2024 році є результатом не лише цінових чинників, а й впровадження нових технологій, оптимізації витрат та розширення ринків збуту. Водночас конкурентоспроможність набуває більш динамічного та ситуативного характеру, що потребує стратегічного управління.

З огляду на це, основні стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств у 2024 році полягають у посиленні інтеграційних процесів, розвитку експортного потенціалу, впровадженні інновацій, диверсифікації продукції та каналів збуту, а також у підвищенні ефективності використання ресурсів. Особливої актуальності набуває вирішення проблем зберігання, логістики та формування доданої

вартості.

Реалізація цих напрямів дозволить підвищити рівень ринкової влади аграрних підприємств, зменшити їх залежність від посередників та забезпечити стабільність функціонування в умовах високої невизначеності.

Ідентифіковано, що цільові ринки продукції аграрних підприємств, як і раніше, мають ознаки олігопсонічних та монопсонічних структур на рівні товаровиробника, проте посилюється вплив глобальних трейдерів та транснаціональних компаній, що формує додаткові виклики для національних виробників.

Гармонізація економічних інтересів учасників ринку у сучасних умовах можлива лише за умови посилення інституційної спроможності, розвитку кооперації та формування ефективних ланцюгів доданої вартості, що в цілому визначає нові вектори конкурентного розвитку аграрних підприємств.

1.3. Імплементація інноваційно-інвестиційної моделі в стратегічному управлінні конкурентоспроможним розвитком аграрних підприємств

Досліджуючи потенціал підприємства як складну економічну систему, доцільно акцентувати увагу на низці методологічно значущих результатів і положень.

У загальному розумінні категорія «система» (від грец. – ціле, утворене з окремих частин) означає сукупність елементів, які перебувають у взаємодії, є взаємозалежними та разом формують цілісність і внутрішню єдність.

Відповідно до цього, економічні системи можна розглядати як впорядковані сукупності господарських зв'язків і відносин, які виникають і функціонують у процесах виробництва, обміну та споживання товарів на різних рівнях економічної організації.

Потенціал суб'єктів бізнесу як складну економічну систему необхідно аналізувати з різних позицій. При цьому можна спиратися на ресурсну

концепцію, тобто розглядати потенціал як сукупність ресурсів та зв'язків між ними; або на функціональну концепцію, за якої акцент робиться на сукупності функцій, що забезпечують реалізацію наявних можливостей; або на ресурсно-цільову концепцію, у межах якої потенціал тлумачиться як сукупність ресурсів, необхідних для досягнення певних результатів і цілей. Залежно від проблематики та завдань, що стоять перед суб'єктами бізнесу, кожна з наведених концепцій є правомірною та може бути застосована, оскільки кожна з них відображає певний аспект досліджуваного явища.

Якщо звернутися до виокремлення елементів потенціалу, що характеризує відкриті економічні системи підприємств, то у відповідності до зазначених концепцій потенціал можна описати через такі системоутворюючі характеристики:

- зовнішнє середовище – вхід до системи (для постачальників ресурсів), вихід із системи (для споживачів або клієнтів), зв'язки із зовнішнім оточенням та механізми зворотного зв'язку;

- внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних і обмежених ресурсів та компетенцій, які забезпечують трансформацію входів у виходи системи та досягнення її цілей через функціонування бізнес-процесів.

Характерними рисами розвитку потенціалу підприємств як економічних систем є такі:

- комплексний характер завдань і потреба в їх дослідженні у взаємопов'язаному поєднанні різних аспектів – технічного, економічного, соціального, психологічного, управлінського та інших;

- зростаюча складність проблем, які необхідно розв'язувати;

- збільшення кількості взаємозв'язків між окремими об'єктами та елементами;

- динамічний характер ситуації, що постійно змінюється;

- обмеженість і дефіцитність ресурсів;

- підвищення рівня стандартизації та автоматизації окремих компонентів виробничої та управлінської систем, а також відповідних процесів;

- посилення глобалізаційних процесів у конкурентному середовищі, виробництві, кооперації та інших сферах;

- зростання ролі управлінських чинників у функціонуванні та розвитку системи.

Потенціали підприємств наділені властивостями, притаманними будь-яким економічним системам, зокрема: цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, альтернативністю форм функціонування та розвитку, пріоритетністю інтересів систем вищого, глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю.

Властивість цілісності, відповідно до положень теорії систем, означає, що система функціонує як єдине ціле. Лише після того, як систему виокремлено як цілісне утворення, її можна поділяти на окремі компоненти. Ці компоненти мають сенс і можуть існувати лише в межах цілого. Отже, не сукупність елементів первинно формує цілісну систему, а навпаки – саме ціле, будучи розчленованим, породжує окремі елементи своєї будови. У цьому й полягає сутність одного з базових постулатів теорії систем – постулату про первинність цілого щодо його частин. У цілісних системах окремі елементи функціонують не відокремлено, а у взаємодії, утворюючи єдиний процес функціонування всієї системи.

Дослідження структурних характеристик економічного потенціалу підприємства, представленого на рис. 1.7, дає змогу виокремити його окремі елементи та проаналізувати характер їх взаємодії в межах єдиної сукупної системи. Варто також наголосити, що економічний потенціал суб'єктів бізнесу є складно організованою системою, яка об'єднує між собою всі елементи за відповідними підсистемами, зокрема кадровим, виробничим, організаційно-управлінським та інноваційним потенціалами. Саме тому розподіл і аналіз зв'язків між окремими елементами такої системи є методологічно необхідним.

Кожен компонент потенціалу може бути адекватно оцінений лише у взаємозв'язку з іншими елементами системи.

Так, компоненти виробничого потенціалу як відкритої соціально-економічної системи являють собою сукупність взаємозалежних елементів, до яких належать технічний, кадровий, інформаційний та інші види потенціалу.

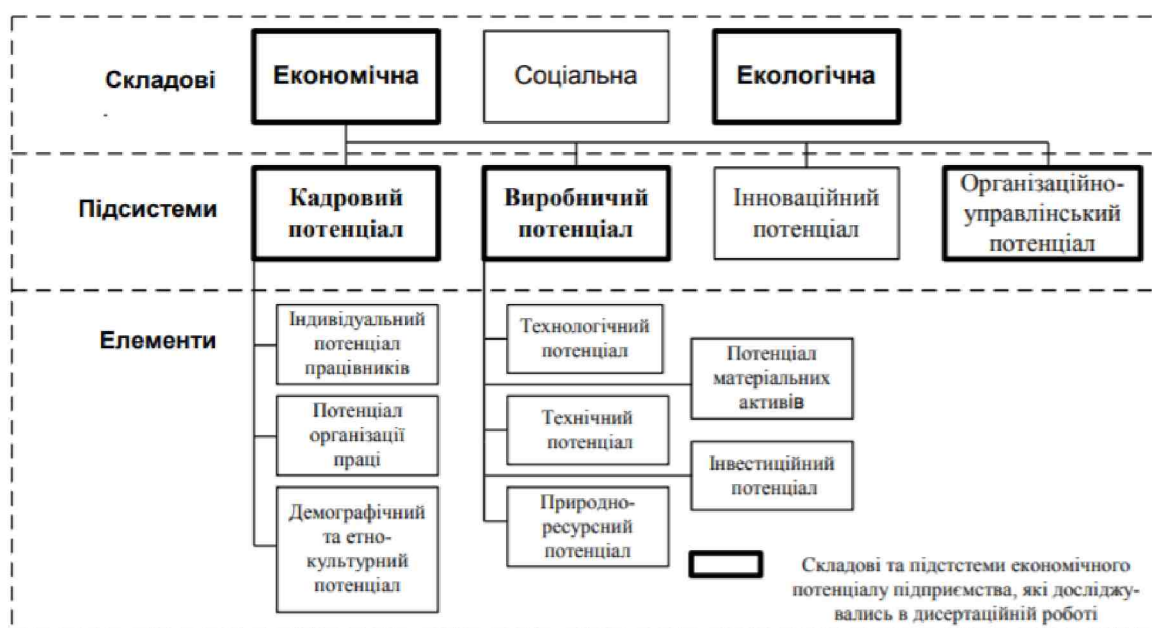


Рис. 1.7. Структурні характеристики економічного потенціалу підприємства

Для початку доцільним є дослідження компонентів виробничого потенціалу як цілісної системи, її властивостей та зв'язків із внутрішнім і зовнішнім середовищами, і лише після цього – аналіз окремих елементів у її межах. В умовах 2024 року такий підхід набуває особливої актуальності через підвищену турбулентність зовнішнього середовища, зумовлену воєнними, логістичними, інституційними та ринковими чинниками. Виробничий потенціал існує не сам по собі через наявність окремих елементів, наприклад технічного обладнання, а завдяки їх функціонально узгодженому використанню в єдиній системі формування та реалізації потенціалу.

З іншого боку, функціонування та розвиток потенціалу не можна зводити до простого функціонування й розвитку його окремих компонентів. У 2024 році це підтверджується практикою функціонування аграрних підприємств, де результативність значною мірою залежить від ефективності інтеграції та взаємодії елементів. Сукупність взаємопов'язаних компонентів породжує якісно

нові властивості, які не можуть бути повністю пояснені через характеристики окремих елементів. Це відображає принцип неадитивності, що означає незвідність властивостей системи до суми властивостей її частин.

Таким чином, економічні системи, зокрема потенціал підприємств, характеризуються неадитивністю, що проявляється через ефекти взаємодії та синергії. У сучасних умовах це набуває особливої значущості, оскільки саме узгодженість дій компонентів (ресурсів, компетенцій, інформаційних потоків) визначає здатність підприємств адаптуватися до викликів та формувати конкурентні переваги.

Кадровий потенціал підприємств складається з працівників і спеціалістів, які володіють відповідними професійними компетенціями. Однак у 2024 році проблема підвищення його результативності полягає не стільки у наявності кваліфікованих кадрів, скільки в ефективності їх взаємодії, організації командної роботи та управлінні знаннями. Відповідно, сукупний ефект від використання кадрового потенціалу має перевищувати просту суму індивідуальних результатів, що досягається завдяки синергії та комплементарності компетенцій.

Підвищення ефективності використання сукупного потенціалу безпосередньо пов'язане з оптимальним розподілом ресурсів між його компонентами, коли поліпшення одного елемента не призводить до погіршення інших, що відповідає принципам ефективного управління та парето-оптимальності.

Складність економічного потенціалу як системи проявляється у різноманітті його елементів, взаємозв'язків та структурних характеристик. У сучасних умовах це також пов'язано з необхідністю використання великих масів даних, цифрових технологій та аналітичних інструментів, що ускладнює процеси управління та потребує вдосконалення інформаційного забезпечення.

Комунікативність потенціалу проявляється у взаємодії із зовнішнім середовищем, яке у 2024 році відзначається високим рівнем невизначеності. Потенціал формує свої властивості саме у процесі взаємодії з ринком, державними інституціями, постачальниками та споживачами. Водночас

зберігається внутрішня цілісність системи, що забезпечує її стійкість і здатність до адаптації.

Ієрархічність економічного потенціалу означає, що кожен його елемент є частиною систем вищого рівня. У 2024 році це особливо важливо в контексті інтеграції національного аграрного сектору у світові ринки, де потенціал окремого підприємства впливає на галузеві та національні результати.

Множинність опису систем зумовлює необхідність використання різних методів дослідження – функціональних, економіко-математичних, аналітичних. Вибір моделі залежить від цілей дослідження, доступності інформації та складності об'єкта аналізу.

Здатність до розвитку є ключовою властивістю потенціалу у 2024 році, оскільки виживання та конкурентоспроможність підприємств безпосередньо залежать від їх інноваційної активності, інвестиційної привабливості та здатності до адаптації. Підприємства, що не розвивають свій потенціал, втрачають позиції на ринку.

Альтернативність формування та розвитку потенціалу проявляється у наявності різних стратегічних варіантів, вибір яких залежить від зовнішніх і внутрішніх умов. В умовах 2024 року це включає вибір між традиційними та інноваційними технологіями, оптимізацією витрат та підвищенням якості продукції.

Пріоритетність інтересів систем вищого рівня визначає, що компоненти потенціалу підпорядковані досягненню стратегічних цілей підприємства та його інтеграції у ширші економічні системи.

Пріоритет якості набуває вирішального значення, оскільки саме якісні параметри продукції та процесів забезпечують довгострокову конкурентоспроможність.

Потужність виступає кількісною характеристикою реалізації потенціалу та визначає внесок підприємства у галузевий і національний розвиток.

Процеси формування економічного потенціалу у 2024 році розглядаються як складова економічної стратегії, що передбачає ефективну організацію

використання ресурсів та розвиток компетенцій. Важливим є застосування системного, маркетингового, функціонального, відтворювального, інноваційного, нормативного, комплексного, інтеграційного, динамічного, оптимізаційного, адміністративного, поведінкового, ситуаційного та структурного підходів, які в сукупності забезпечують формування адаптивного та конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення структури економічного потенціалу, проте сучасні умови господарювання вимагають розширеного трактування, що виходить за межі суто ресурсного підходу та враховує інноваційні, інформаційні, управлінські та інституційні складові.

Таким чином, економічний потенціал підприємства слід розглядати як багатокомпонентну систему, що включає як об'єктивні (виробничий, інноваційний, інвестиційний, відтворювальний потенціали), так і суб'єктивні складові, які у взаємодії формують здатність підприємства до сталого розвитку та адаптації до сучасних викликів.

Принципи оцінки економічного потенціалу		Концепції оцінки економічного потенціалу промислового підприємства (у залежності від базового критерію оцінки)			
- системності; - узгодженості; - варіантності; - оптимальності; - комплексності; - адекватності; - ефективності		Ресурсна	Порівняльна	Результатна	
		визначення економічного потенціалу підприємства виходячи з суми витрат на його формування та використання	визначення економічного потенціалу підприємства на базі порівняння з аналогами	визначення економічного потенціалу підприємства за розміром чистого потоку економічних результатів від його використання	
Групи методів оцінки економічного потенціалу промислового підприємства					
Методи непрямой оцінки			Методи прямої оцінки		
непряма оцінка економічного потенціалу підприємства проводиться з використанням фактичних значень показників, які характеризують результати його роботи			пряма оцінка економічного потенціалу підприємства – це оцінка можливостей підприємства в майбутньому		
Методи оцінки економічного потенціалу промислового підприємства та його складових					
експертний	бальний	рейтинговий порівняльний аналіз	метод аналогій	факторний аналіз	методи математичного програмування

Рис. 1.8. Структура дослідження економічного потенціалу підприємств

Інноваційний потенціал у сучасних умовах господарювання доцільно розглядати як інтегровану сукупність можливостей підприємства щодо генерування, адаптації, трансформації та практичної імплементації інноваційних, у тому числі модифікованих, ідей, спрямованих на системне оновлення техніко-технологічної бази, виробничих процесів, організаційних структур та управлінських механізмів. В умовах 2024 року його роль істотно посилюється, оскільки саме інноваційна активність визначає здатність підприємств до функціонування в нестабільному зовнішньому середовищі, що характеризується впливом воєнних ризиків, порушенням логістичних ланцюгів, трансформацією ринків збуту та обмеженістю ресурсного забезпечення. Інноваційний потенціал формується не лише за рахунок наявності науково-технічних розробок чи інвестиційних ресурсів, але й через ефективність використання інформаційних систем, рівень цифровізації управління, здатність до швидкої адаптації технологій, а також рівень розвитку людського капіталу та інституційного середовища. Важливою його характеристикою є здатність забезпечувати безперервність інноваційного процесу, що охоплює всі стадії – від виникнення ідеї до її комерціалізації та масштабування.

Виробничий потенціал, у свою чергу, слід трактувати як сукупність як явних, так і латентних (прихованих) можливостей підприємства щодо залучення, комбінування та ефективного використання факторів виробництва з метою досягнення максимально можливих обсягів випуску продукції або надання послуг за наявних умов функціонування. У контексті 2024 року виробничий потенціал набуває нових характеристик, оскільки його реалізація залежить не лише від кількісних параметрів ресурсного забезпечення, але й від їх гнучкості, мобільності, енергоефективності та здатності до швидкої реконфігурації виробничих процесів. Його доцільно розглядати як динамічну систему ресурсів – матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних – які не тільки функціонують у процесі виробництва, але й здатні забезпечувати відтворення, модернізацію та структурну трансформацію виробництва.

При цьому виробничий потенціал не обмежується лише наявними

ресурсами, а включає також потенційні можливості їх ефективнішого використання, оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, впровадження ресурсозберігаючих технологій та цифрових рішень. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція виробничого та інноваційного потенціалів, оскільки саме їх взаємодія формує основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення їх стійкості та довгострокового розвитку в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

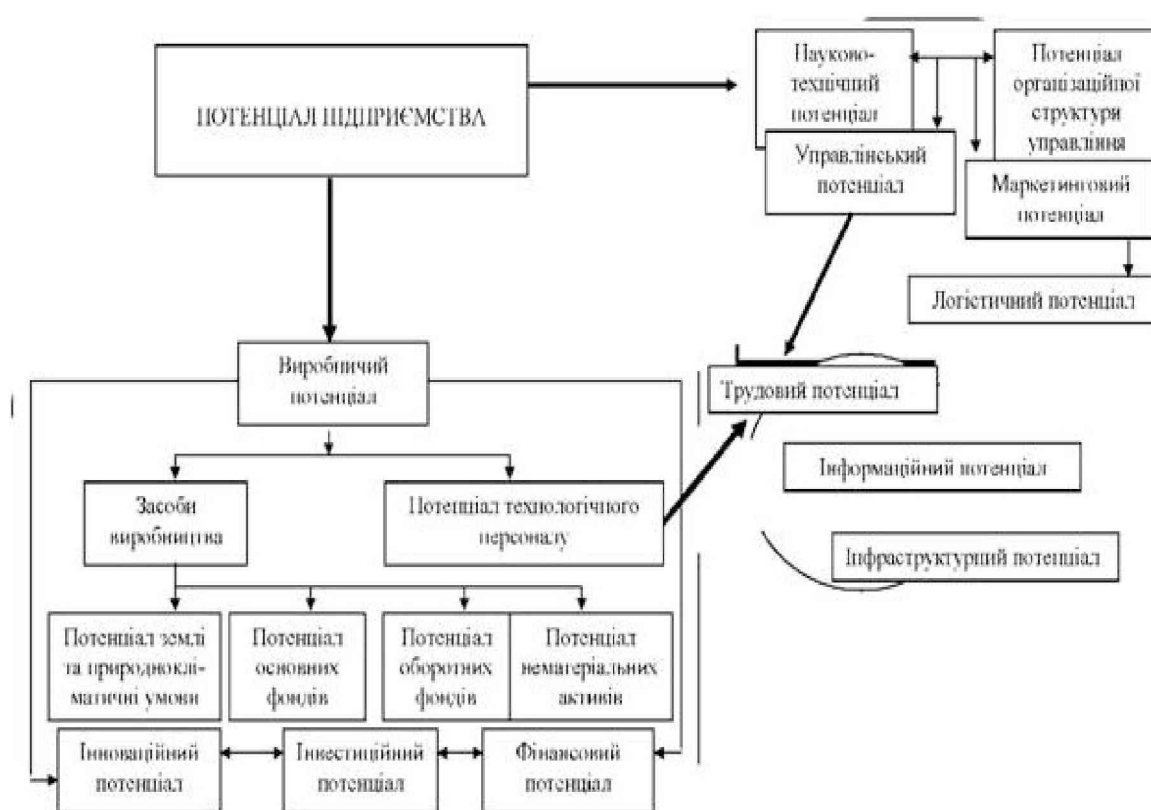


Рис. 1.9. Компоненти потенціалу підприємства

Таким чином, виробничий потенціал господарюючих суб'єктів доцільно розглядати як складні поліструктурні системи, які охоплюють взаємопов'язані та взаємозумовлені елементи, що забезпечують формування, функціонування та розвиток виробничої діяльності підприємств. У сучасних умовах 2024 року, які характеризуються підвищеною невизначеністю, логістичними обмеженнями,

деформацією ринків збуту та змінами інституційного середовища, поліструктурність виробничого потенціалу набуває ще більшої значущості, оскільки саме диверсифікованість його складових забезпечує стійкість та адаптивність підприємств.

До складу виробничого потенціалу з елементами інноваційності входять такі ключові компоненти: потенціал земельних ресурсів і природнокліматичних умов, потенціал основних фондів, потенціал оборотних активів, потенціал нематеріальних активів та потенціал виробничого персоналу. Потенціал земельних ресурсів та природнокліматичних умов характеризує можливості підприємств ефективно використовувати наявні природні ресурси у виробничо-комерційній діяльності, причому в 2024 році він додатково залежить від ризиків безпеки, змін кліматичних умов та обмежень доступу до земельних масивів.

Потенціал основних фондів відображає як наявні, так і приховані можливості технічно-технологічної бази підприємств, яка формує їх виробничі потужності, і у сучасних умовах тісно пов'язана з рівнем технологічної модернізації, енергоефективності та цифровізації виробництва. Потенціал оборотних активів являє собою частину виробничого капіталу, що функціонує у вигляді сировини, матеріалів, енергії, незавершеного виробництва та інших елементів, і у 2024 році його ефективність значною мірою залежить від стабільності постачальницьких ланцюгів та оптимізації логістики.

Потенціал нематеріальних активів охоплює можливості використання інтелектуальної власності, інноваційних розробок, брендів, знань і технологій для підвищення конкурентоспроможності та розширення ринків збуту. У 2024 році значення цієї складової підвищується за рахунок активного впровадження цифрових технологій та розвитку інноваційних моделей ведення бізнесу. Потенціал виробничого персоналу, у свою чергу, відображає здатність працівників виконувати виробничі функції, при цьому ключовою умовою його ефективності є не лише кваліфікація, а й здатність до адаптації, навчання та взаємодії в команді.

Інвестиційний потенціал виступає кількісною та якісною характеристикою

фінансових можливостей підприємств, які можуть бути спрямовані на підтримку поточної діяльності та реалізацію стратегічних проектів. Він є ключовою складовою фінансового потенціалу та забезпечує можливості простого і розширеного відтворення виробництва, яке у сучасних умовах повинно бути безперервним і орієнтованим на інноваційне оновлення.

Процеси відтворення економічного потенціалу підприємств являють собою безперервне оновлення усіх його складових, що включає матеріально-технічні, фінансові, інформаційні та нематеріальні ресурси. У 2024 році це особливо важливо в контексті відновлення пошкоджених виробничих потужностей та перебудови економічних зв'язків.

Поряд з об'єктивними складовими, значну роль відіграють суб'єктивні чинники, які формують ефективність використання потенціалу. Саме вони пояснюють, чому підприємства з подібними ресурсними можливостями досягають різних результатів. Визначальним чинником тут є якість управління, рівень організації та чіткість цільової орієнтації.

До суб'єктивних складових економічного потенціалу належать науково-технічний, управлінський, організаційний та маркетинговий потенціали. Науково-технічний потенціал відображає рівень технологічного розвитку, наявність інноваційних розробок та кадрового забезпечення для їх реалізації. Управлінський потенціал характеризує здатність менеджменту ефективно організовувати та координувати діяльність підприємства, формуючи умови для його конкурентоспроможного розвитку.

Потенціал організаційної структури та структури управління відображає ефективність формальних і неформальних механізмів управління та взаємодії між підрозділами. Маркетинговий потенціал забезпечує здатність підприємств орієнтуватися на потреби ринку, формувати попит та ефективно реалізовувати продукцію, включаючи функції дослідження ринку, організації збуту та післяпродажного обслуговування.

Важливою складовою маркетингового потенціалу є логістичний потенціал, який у 2024 році набуває критичного значення через зміну

транспортних коридорів та ускладнення постачальницьких ланцюгів. Він охоплює транспортування, складування, зберігання, перерозподіл матеріальних та інформаційних потоків, а також організацію руху персоналу та енергетичних ресурсів.

Окрім цього, у структурі потенціалу виділяють трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали, які не можуть бути однозначно віднесені до об'єктивних чи суб'єктивних складових, але виконують інтегруючу функцію. Трудовий потенціал відображає якісні характеристики робочої сили та її здатність до ефективної праці. Інфраструктурний потенціал забезпечує функціонування основного виробництва, включаючи як виробничу, так і соціальну інфраструктуру. Інформаційний потенціал формує основу для прийняття управлінських рішень через організацію інформаційних потоків та використання цифрових технологій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що виробничий потенціал є базовою основою формування економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств. Саме він забезпечує реалізацію стратегічних цілей розвитку та формує підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.



Рис. 1.10. Структура виробничого потенціалу господарюючих суб'єктів

Виробничий потенціал підприємств доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних та взаємозумовлених компонентів, які здатні виконувати різноманітні функції у процесі забезпечення виробництва продукції, а також досягнення стратегічних та поточних цілей, спрямованих на постійний і конкурентоспроможний розвиток господарюючих суб'єктів.

До ключових характеристик економічного потенціалу підприємств належать наступні:

1. Цілісність економічного потенціалу. Це означає, що всі його складові функціонують у межах єдиної системи та спрямовані на досягнення спільної мети, яка визначається для підприємства в цілому. Цілісність забезпечується через формування та реалізацію принципів єдності цільових функцій як для виробничого потенціалу загалом, так і для кожного окремого його елемента. Водночас важливим є застосування єдиних критеріїв оцінки результативності функціонування та подальшого розвитку як окремих компонентів, так і системи в цілому.

2. Складність економічного потенціалу. Вона проявляється у наявності значної кількості взаємопов'язаних складових, кожна з яких має власну внутрішню структуру. Зокрема, виробничий потенціал включає основні виробничі фонди, які, у свою чергу, складаються з окремих елементів, наприклад, робочих машин та обладнання, що утворюють технологічний базис виробництва. Крім того, між компонентами системи існують як прямі, так і зворотні матеріальні й інформаційні зв'язки, що підвищує рівень її складності.

3. Взаємозамінність та альтернативність компонентів економічного потенціалу. Ця властивість не може бути трактована виключно у механістичному розумінні, оскільки вона ґрунтується на техніко-технологічних особливостях виробничих процесів. Можливості заміщення окремих компонентів потенціалу пов'язані з використанням сучасних технологій, новітнього обладнання, альтернативних джерел енергії, інформаційних рішень та вдосконаленням організації управління і виробництва. Рівень та межі такої взаємозамінності змінюються залежно від конкретних економічних умов, ступеня розвитку

підприємства та особливостей функціонування господарської системи. Водночас, навіть за теоретичної можливості необмеженого заміщення, на практиці існують певні граничні межі, а самі процеси мають циклічний характер як у часовому, так і у якісному вимірі. Саме це сприяє досягненню збалансованості між компонентами потенціалу.

4. Взаємозв'язки та взаємодія елементів економічного потенціалу. Вони відображають якісні та кількісні співвідношення між матеріальними і нематеріальними чинниками виробництва. Сукупна дія компонентів дозволяє розглядати виробничий потенціал як структуровану систему, здатну забезпечувати як мінімальний, так і максимальний рівень віддачі. При цьому очевидним є те, що вдосконалення лише окремих елементів не забезпечує суттєвого зростання ефективності, оскільки максимальний результат можливий лише за умови комплексної модернізації всіх або ключових компонентів системи.

5. Здатність економічного потенціалу до сприйняття інновацій. Вона проявляється у можливості інтегрувати досягнення науково-технічного прогресу у виробничі процеси. Підприємства, що володіють високим рівнем науково-технічної ємкості, як правило, досягають більшої ефективності та мають ширші перспективи розвитку.

6. Гнучкість економічного потенціалу. Ця властивість відображає здатність підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, переорієнтовувати виробництво на нові види продукції, змінювати сировинну базу чи технологічні рішення без суттєвих змін матеріально-технічної основи. Особливої актуальності ця властивість набуває в умовах нестабільної кон'юнктури ринку, значних коливань попиту та прискорення темпів технологічних змін.

7. Соціально-економічний (класовий) характер потенціалу. Він визначає масштаби, структуру та спрямованість розвитку виробничих систем. Зокрема, модернізація виробництва часто обумовлена прагненням до підвищення ефективності використання капіталу, формування нових джерел доходів та

впливу на використання трудових ресурсів.

8. Потужність економічного потенціалу. Вона є кількісною характеристикою, що відображає продуктивність і можливості підприємства. Рівень потужності визначає місце підприємства у галузевій та національній економічній системі, а також є зв'язуючою ланкою між виробничим, науково-технічним та загальноекономічним розвитком.

Усі зазначені ознаки виробничого потенціалу аграрних підприємств можна систематизувати за такими групами: внутрішні ресурси, структурні особливості, якісні характеристики та соціально-економічні відмінності. До структурних особливостей відносять складність, системність, цілісність, взаємозамінність та взаємодію елементів. Якісні характеристики включають здатність до інноваційного розвитку, гнучкість і потужність. Соціально-економічні відмінності відображають особливості функціонування потенціалу в різних умовах.

Зростання конкурентоспроможності аграрних підприємств та подолання негативних тенденцій економічного розвитку є неможливим без глибокого оцінювання реального стану їх потенціалу. У цьому контексті вже сформовано певні механізми відтворення інноваційно-інвестиційного потенціалу, які створюють умови для нарощування обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції та забезпечення інтенсивного типу економічного зростання. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають дослідження сутності, структури та механізмів формування інноваційно-інвестиційного потенціалу як ключового чинника розвитку.

Аналіз наукових джерел свідчить про значний внесок вітчизняних дослідників у розробку теоретичних засад інноваційного та інвестиційного потенціалу, зокрема В. Базилевича, І. Балабанова, Л. Беззубко, Є. Галушка, С. Ілляшенка, І. Капітана, Д. Кокурина, Є. Лапіна, Є. Марченка, А. Поповича, Д. Черваньова та інших. Окрім цього, суттєвий науковий доробок з питань інвестиційного потенціалу належить А. Алчіану, В. Бочарову, В. Геєцю, А. Єгорову, Е. Забарній, І. Лукінову, Н. Мешко, В. Осецькому та ін. Проте,

незважаючи на наявні дослідження, питання змістовного наповнення та особливостей відтворення інноваційно-інвестиційного потенціалу в аграрному секторі, особливо в умовах динамічних змін, залишаються недостатньо вивченими.

У сучасних економічних джерелах поняття «потенціал» (від лат. «*potentia*») трактується як наявні засоби, ресурси та джерела, які можуть бути використані для досягнення певних цілей [89]. Разом з тим, у різних наукових підходах це поняття має два основні тлумачення: як сукупність можливостей і як певна енергетична характеристика системи [9]. Зокрема, «потенціал» розглядається як прихована сила, можливість чи здатність, що може реалізуватися за відповідних умов [15], а також як запаси та ресурси, які можуть бути мобілізовані для досягнення поставленої мети [91].

Узагальнюючи наведені підходи, сутність потенціалу розкривається через три взаємопов'язані аспекти: наявність ресурсів і засобів, здатність до їх мобілізації та наявність мети, для досягнення якої ці ресурси використовуються. Саме їх поєднання забезпечує можливість реалізації потенціалу як економічної категорії.

Різні наукові школи по-різному інтерпретують цю категорію. Зокрема, Г. Нойбауер розглядає потенціал як сукупність засобів і джерел для досягнення цілей [86], тоді як С. Кравченко та І. Кладченко акцентують увагу на його динамічній природі, визначаючи як здатність переходу від можливостей до їх реалізації, тобто як міру єдності досягнутого і потенційно можливого рівня розвитку [58].

Отже, за результатами проведеного дослідження можна змістовно інтерпретувати поняття «потенціал» як складну та багатокомпонентну систему. Така система насамперед охоплює ресурсне забезпечення, засоби, джерела їх формування, які є необхідними для створення, функціонування та розвитку економічної системи. При цьому за умови реалізації можливостей щодо мобілізації та ефективного використання такої системи в певних ринкових умовах, вона здатна надавати економічній складові якісно новий імпульс до розвитку.

Окремі трактування дефініції «потенціал»

Дослідник	Трактування
Г. Нойбауер	засоби, запаси, джерела, що можуть бути використані для вирішення певного завдання, досягнення визначеної мети, можливості окремого індивіда, суспільства, держави в певній сфері [86]
Ф. Євдокимов, О. Мізіна	ступінь потужності в якому-небудь відношенні, сукупності засобів, необхідних для чого-небудь [32]
Д. Іванов	сукупність накопичених ресурсів та їх використаних і невикористаних потенційних можливостей у сфері виробництва матеріальних благ та послуг з метою найбільш повного задоволення потреб суспільства [52]
С. Кравченко, І. Кладченко	здатність матерії переходити від можливості до реальності, з одного стану в інший (наприклад, від старого до нового). При цьому потенціал – це міра єдності досягнутого, котре може бути використане з певною ціллю, і можливого, тобто досяжного за певних умов [58].

Загальновідомим є також те, що динамічне економічне та науково-технологічне зростання різних національних економік у другій половині ХХ ст. було значною мірою зумовлене появою великої кількості винаходів, інновацій та різноманітних нововведень.

Поява інноваційних інструментів, які суттєво впливали на рівень продуктивності та величину виробничих витрат, стала прямим результатом дії науково-технічного прогресу. Відповідно до цього, трансфер інноваційних технологій, генерування та імплементація інновацій, зокрема в аграрне виробництво, потребують значних фінансових ресурсів, тобто інвестицій. Саме цим і пояснюється органічне поєднання категорій «інновації» та «інвестиції». Дослідження підтверджують, що поняття «інноваційно-інвестиційний потенціал» починає формуватися як самостійний і вагомий об'єкт наукового аналізу як у зарубіжній, так і у вітчизняній економічній думці, починаючи із середини 70-х років ХХ ст. Як правило, науковці розкривають сутність інноваційно-інвестиційного потенціалу через дослідження його структурної будови. При цьому в межах його структури виділяють окремі підсистеми, які, взаємодоповнюючи одна одну, у своїй

сукупності формують цілісний інноваційно-інвестиційний потенціал. До таких підсистем належать інноваційний та інвестиційний потенціали. Беззаперечним є те, що саме інноваційна система та інноваційний потенціал становлять підґрунтя інтенсивного типу економічного зростання. Наприклад, Ю. Яковець визначає інноваційний потенціал як особливу ресурсну базу розвитку країни [130].

З позиції основних ознак сутності категорії інноваційного потенціалу як чинника економічного розвитку суб'єктів господарювання можна виокремити кілька його проявів, зрізів та підходів до трактування (табл. 1.6).

Перший зріз. Прихильники даного підходу трактують інноваційний потенціал як «накопичену певну кількість інформації щодо результатів науково-технічних робіт, винаходів, дослідно-конструкторських розробок, зразків нової техніки та продукції» [34]. Досить цікавим є також підхід науковців Інституту стратегічних інновацій, які пропонують розглядати інноваційний потенціал як ядро загального підприємницького або економічного потенціалу суб'єкта господарювання. При цьому до його складу органічно входять такі елементи, як науково-технічна, виробничо-технологічна та фінансово-економічна сфери діяльності [75].

Другий зріз. Досить поширеним є підхід, за якого сутність інноваційного потенціалу розглядається поряд із науково-технологічним потенціалом або навіть ототожнюється з ним. Так, Н. Папп визначає інноваційний потенціал підприємств як єдність та взаємодію наукових, освітніх, управлінських і модернізованих технічних потенціалів [90]. Український дослідник С. Ілляшенко розглядав інноваційний потенціал як підсистему більш складної економічної категорії, зазначаючи, що «це частина економічного потенціалу, яка забезпечує розвиток науки і техніки та впровадження їх досягнень в економіку, забезпечуючи тим самим її зростання» [163].

Третій зріз. На думку А. Алчіан, категорії «інноваційний потенціал» і «науково-технологічний потенціал» перебувають в одній змістовній площині. Однак саме в межах інноваційного потенціалу відбувається практична реалізація науково-технологічного потенціалу [3].

Ідентифікація сутності дефініції «інноваційний потенціал»

Підхід	Дослідник	Трактування
Як складової інтелектуального потенціалу	Є. Лапін [175]	«Інноваційний потенціал разом з інформаційним є складовими частинами інтелектуального потенціалу підприємства. Вони (потенціали)...допомагають піднести рівень і ефективність технологій»
Як інтегральної сукупності інших потенціалів і як складової економічного потенціалу	Н. Папп [90]	«Під інноваційним потенціалом розуміється єдність і взаємодія наукового, освітнього, управлінського і модернізованої частки освітнього потенціалу»
	С. Ілляшенко [163]	«Інноваційний потенціал – це частина економічного потенціалу, що забезпечує розвиток науки і техніки і впровадження їх досягнень в економіку, забезпечуючи тим самим зростання»
Як здатності системи до зміни, досягнення нового стану	Е. Марченко, М. Разумова [15]	«...як здатність, можливість системи до трансформації фактичного порядку речей в новий стан з метою задоволення існуючих або нових виникаючих потреб...»
	Л. Беззубко [12]	«...це така собі характеристика здатності системи до зміни, вдосконалення, прогресу»
Як сукупності ресурсів, що забезпечують здійснення інноваційної діяльності	Чесброу Г. [22]	«Інноваційний потенціал – це сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні і інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності»
Як сукупності можливостей використання продуктивної сили ресурсу та забезпечення інноваційного процесу	Прахалад Ц. [97]	«...як система, що забезпечує створення і впровадження у виробничу і соціальну практику науково-технічної інформації, необхідної для підвищення економічної і соціальної ефективності всіх сфер людської діяльності у конкретних соціальноекономічних і організаційних умовах»
Як міри здатності і готовності економічного суб'єкта здійснювати інноваційну діяльність	Є. Галушко [148]	«...як здатність розробляти і впроваджувати нововведення у відповідності з необхідними якісними стандартами з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі...»
	В. Василенко [144]	«... як здатність господарства чи суб'єкта господарювання виробити нову, наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку...»
	І. Капітан [166]	«...інноваційний потенціал підприємства передбачає реальну або ймовірну спроможність підприємства виконувати цілеспрямовану роботу у сфері розроблення, виробництва і впровадження інноваційного продукту або процесу...»

Водночас зазначені дослідники, як і деякі інші вітчизняні науковці [148], трактують інноваційний потенціал через призму здатності та спроможності системи трансформувати існуючий стан речей в інноваційний з метою задоволення наявних або новостворених потреб. Іншими словами, інноваційний потенціал можна розглядати як характеристику спроможності системи до змін, удосконалень і прогресивного розвитку. Отже, ефективне використання інноваційного потенціалу сприяє переходу від прихованих можливостей до їх реальної та практичної реалізації.

Четвертий зріз. На думку Боді З., «...інноваційний потенціал відображає можливість подальшого вдосконалення інновацій, появи на їх основі нових інновацій, а також їх поширення на інші галузі з одержанням соціально-економічного ефекту...». Крім того, на їх переконання, «...інноваційний потенціал країни – це сукупність засобів і можливостей у сферах освіти та виробництва, які втілюють новітні досягнення науки і техніки...» [13]. Іншими словами, інноваційний потенціал суб'єктів господарювання можна визначити як сукупність фінансово-економічних, виробничих, науково-технічних, соціальних і культурно-освітніх можливостей, які є необхідними для забезпечення безперервного інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Схоже за змістом визначення пропонує й Нельсон Р, який вважає, що «інноваційний потенціал містить невикористані, приховані можливості нагромаджених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів» [83].

П'ятий зріз. У межах цього підходу дослідники трактують інноваційний потенціал як «здатність різних галузей народного господарства виробляти наукомістку продукцію, що відповідає вимогам світового ринку» [87]. Крім того, до даної категорії відносять і «сукупність факторів та умов, які є необхідними для здійснення інвестиційного процесу» [120].

Шостий зріз. Поняття інноваційного потенціалу в структурі економічної системи розкриває комплексні характеристики підприємств-новаторів. У даному

випадку йдеться про розгляд інноваційного потенціалу через особливості виробничої, економічної, науково-технічної та кадрової сфер діяльності [22].

Інноваційний потенціал суб'єктів бізнесу в цілому характеризує стан внутрішнього середовища підприємства. Він охоплює як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники впливу.

Крім того, у науковій літературі зміст поняття інноваційного потенціалу трактується як «сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових, соціокультурних та інших можливостей, що забезпечують сприйняття та реалізацію нововведень, тобто одержання інновацій», що чітко відображає кінцеву мету використання зазначених ресурсів – створення інновацій [87]. Тобто таке тлумачення інноваційного потенціалу відображає готовність, спроможність та наявність можливостей до формування і реалізації інноваційних розробок. При цьому під можливістю слід розуміти наявність і збалансованість структурних компонентів потенціалу, а під готовністю – достатній рівень розвитку інноваційного потенціалу для генерування та імплементації інноваційної моделі розвитку суб'єкта бізнесу.

Таким чином, сутність інноваційного потенціалу можна розкрити як складову економічного потенціалу, що вміщує окрему систему відповідних ресурсів, можливостей і здібностей. Саме вони забезпечують спроможність і здатність здійснювати ефективну інноваційну діяльність, упроваджувати досягнення науково-технічного прогресу, розробляти та реалізовувати інновації, а також підтримувати безперервність інноваційних процесів. У результаті це дає змогу підприємству переходити на якісно новий рівень розвитку з метою досягнення належного рівня конкурентоспроможності.

Відомо, що зміст будь-якого предмета чи об'єкта найповніше розкривається через його структуру. Що стосується інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання, то найчастіше в його структурі виокремлюють такі основні складові:

- ресурсну,

- результативну,
- внутрішню.

Слід зауважити, що така структуризація інноваційного потенціалу, запропонована Нельсон Р. [83], була доповнена українським дослідником Л. Беззубком [12], який додатково виокремив четверту складову в системі формування інноваційного потенціалу – інноваційну культуру (рис. 1.11).

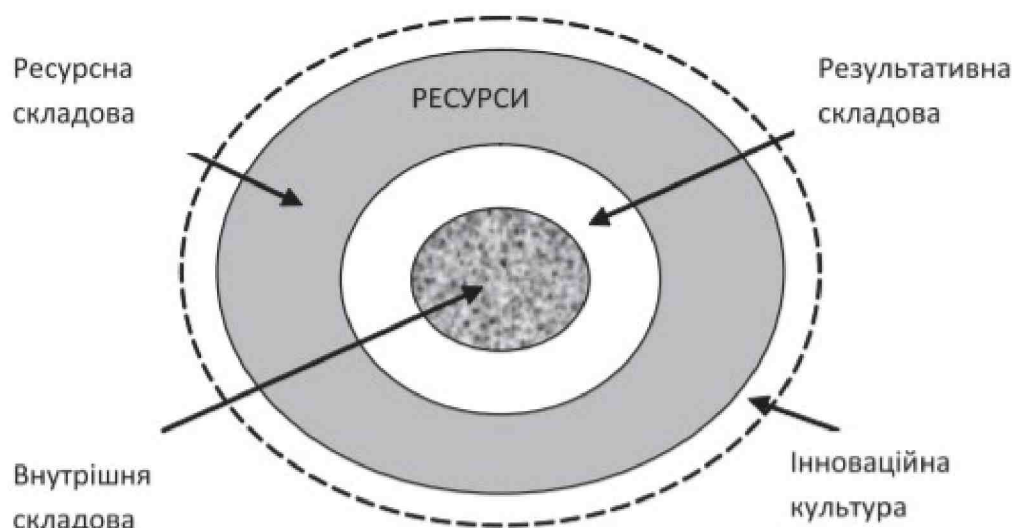


Рис. 1.11. Структурування конкурентного потенціалу

Джерело: узагальнено автором

Ресурсна складова потенціалу традиційно розглядається як його базова, фундаментальна компонента, оскільки саме вона безпосередньо впливає на процес формування і подальшого функціонування інноваційного потенціалу. До її складу входять елементи, які мають різне функціональне призначення, а саме:

- фінансові,
- матеріально-технічні,
- інформаційні,
- людські та інші види ресурсів.

Відповідно, кожен із названих елементів виконує як системоутворюючу, так і ресурсну функції у процесі формування інноваційного потенціалу.

Зокрема, наявні фінансові ресурси становлять органічну єдність ресурсів,

які утворюють сукупність фінансових запасів і джерел їх формування, що можуть бути акумульовані в будь-який момент часу для досягнення визначеної мети або виконання поставлених завдань. Їх значущість пояснюється тим, що саме вони беруть безпосередню участь у матеріальному, передусім фінансовому, забезпеченні можливостей інноваційної діяльності. Фактично йдеться про фінансову потужність економічних суб'єктів.

Матеріально-технічне забезпечення та відповідні ресурси своїм матеріальним підґрунтям формують техніко-технологічну базу інноваційного потенціалу. У подальшій перспективі саме ця база визначатиме можливості та результативність інноваційної діяльності. Інформаційне забезпечення та інформаційні ресурси, у свою чергу, характеризуються можливостями використання корисних моделей, проєктів і напрацювань у межах здійснення відповідної інноваційної діяльності.

Характерними рисами інформаційних ресурсів є їх невичерпність та здатність до нагромадження. Особливо вагомим є значення людських ресурсів. Людські ресурси не обмежуються виконанням функцій забезпечення та формування. Вони виконують також креативну функцію, створюючи можливості для вдосконалення наявних технологій, виробничих процесів, товарів, а також для впливу на окремі елементи ресурсної складової. Такі нематеріальні ресурси охоплюють сукупність проінвестованих у людину суспільно корисних виробничих і загальнолюдських навичок, умінь і знань, якими вона володіє та які належать їй [22].

Важливим елементом інноваційного потенціалу є його результативна складова. Саме результативна складова уособлює цільове призначення інноваційного потенціалу, тобто створення нового або вдосконалення існуючого товару, а також підвищення інноваційності технології у виробничому процесі. По суті, цей компонент інноваційного потенціалу не лише визначає мету інноваційної діяльності. Його досягнення, зміст та реалізація формують і визначають можливості відтворення, нагромадження та подальшого розширення інших складових інноваційного потенціалу, передусім у частині ресурсного

забезпечення. Водночас саме ефективне поєднання і використання ресурсної складової інноваційного потенціалу створює передумови для реалізації результативної складової. У цьому й полягає діалектичний характер взаємозв'язків між складовими інноваційного потенціалу.

Внутрішні складові інноваційного потенціалу виступають своєрідними «важелями» та механізмами, які забезпечують поєднання і практичне використання ресурсних та результативних компонентів. Цей елемент характеризує цілеспрямованість інноваційної діяльності, можливості досягнення визначеної мети та виконання поставлених завдань. Він охоплює способи, інструменти та методи управління інноваційними процесами. Іншими словами, даний компонент відповідає за всі можливі етапи реалізації інноваційних процесів, включаючи генерування нового товару, його вдосконалення, забезпечення зв'язків між виробництвом і науковою сферою через трансфер технологій, а також організацію виробництва в ринкових умовах з урахуванням ідей, потреб і запитів потенційних споживачів.

Інноваційна культура як елемент інноваційного потенціалу являє собою міру сприйнятливості суб'єкта господарювання, регіону або країни до інновацій, досвід упровадження новітніх проєктів, особливості менеджменту в сфері інновацій, а також ставлення працівників до нововведень [120]. Цей компонент виступає каталізатором процесів відтворення інновацій.

Ще однією підсистемою інноваційно-інвестиційного потенціалу є інвестиційний потенціал. Він органічно поєднується з інноваційним потенціалом і функціонує у тісній взаємодії з ним, взаємно доповнюючи його.

Діалектика взаємодії інноваційного та інвестиційного потенціалів полягає в тому, що реалізація інвестиційного потенціалу здатна забезпечити перехід від потенціалу економічного зростання до інтенсивного типу економічного розвитку суб'єктів господарювання лише за умови залучення та використання інноваційного потенціалу. У свою чергу, інноваційні процеси, генерування інновацій та трансфер інноваційних рішень є економічно обґрунтованими і практично можливими лише за наявності достатніх інвестиційних ресурсів.

Узагальнення та аналіз існуючих теоретичних підходів дають можливість виокремити наступні основні трактування інвестиційного потенціалу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Особливості поняття та сутності «інвестиційного потенціалу»

Підхід	Дослідник	Трактування
Як ресурсів інвестицій	А. Алчіан [3]	«...впорядкована маса фінансових, технічних і трудових ресурсів, які направляються в економіку і забезпечують розширення її можливості вирішувати проблеми соціального розвитку»
Як здатності до освоєння ресурсів	А. Єгоров [31]	Інвестиційний потенціал – здатність економічної системи і її окремих суб'єктів освоїти інвестиційні ресурси
Як можливості взаємодії інвестора та реципієнта	Кейнс Дж. [54]	«...як діалектику взаємодії інвесторів та реципієнтів інвестицій стосовно використання джерел довгострокового прогресивно направленої розвитку в окремо визначеному господарському середовищі»
Як інвестиційної привабливості	Боді З. [13]	Інвестиційний потенціал складається як сума окремих потенціалів, що характеризують основні макроекономічні параметри регіону і впливають на його інвестиційну привабливість
Як ресурсного забезпечення розширеного відтворення	Н. Намлієва [82]	Під інвестиційним потенціалом найчастіше розуміють можливості підприємства задовольняти потреби розширеного відтворення 6 Як взаємодію інвестиційного попиту та пропозиції
	К. Покатаєва [193]	Інвестиційний потенціал – це реальна пропозиція інвестиційних ресурсів (капіталу), опосередкована конкретним (або потенційним попитом)

Економічний зміст категорії «інвестиційний потенціал» науковці почали активно аналізувати ще з 70-х рр. XX ст. Насамперед інвестиційний потенціал ототожнювали з ресурсним забезпеченням, що давало можливість виокремити його базовий елемент – інвестиційні ресурси. Зокрема, А. Алчіан визначав інвестиційний потенціал як «...впорядковану масу фінансових, технічних і трудових ресурсів, що спрямовуються в економіку і забезпечують розширення її можливостей вирішувати проблеми соціального розвитку» [3].

У другій половині 80-х рр. зміст категорії інвестиційного потенціалу почали розглядати ширше: не лише як обсяг наявних ресурсів і можливостей їх

нагромадження, а й як спроможність економічних систем та їх окремих суб'єктів освоювати такі ресурси [3]. Тобто, якщо в межах першого підходу акцент робився на формуванні інвестиційного потенціалу, то другий підхід переносить увагу на його подальшу реалізацію. Йдеться про трактування сутності та змісту інвестиційного потенціалу як сукупності наявних ресурсів і здатності суб'єктів їх сприймати та використовувати для фінансування інвестицій у відповідних секторах економіки з метою якнайповнішого задоволення сукупного та інвестиційного попиту [113].

Сучасні підходи до розуміння інвестиційного потенціалу відображають діалектику взаємодії між інвесторами та реципієнтами інвестицій у контексті використання джерел короткострокового і довгострокового прогресивного розвитку в межах визначених суб'єктами господарювання умов та господарського середовища.

На особливу увагу заслуговує підхід зарубіжного дослідника Дж. Кейнс, який трактував зміст інвестиційного потенціалу суб'єктів господарювання через призму загальноекономічного бачення. Згідно з його позицією, інвестиційний потенціал – це реальна пропозиція інвестиційних ресурсів або інвестиційного капіталу, що опосередкована конкретним чи потенційним споживчим попитом [54]. Фактично йдеться про здійснення інвестиційної діяльності в ринкових умовах, де на інвестиційному ринку відбувається взаємодія його головних елементів – інвестиційного попиту та інвестиційної пропозиції.

Слід зазначити, що в економічній літературі існують підходи, відповідно до яких інвестиційний потенціал доцільно оцінювати через сукупність макроекономічних показників. Зокрема, через темпи розвитку потенціалу економічного зростання, співвідношення споживання і нагромадження, рівень відсоткової ставки, норму та масштаби прибутку, динаміку інфляції, стан споживчого попиту і пропозиції, наявне співвідношення факторів виробництва, ступінь розвиненості інфраструктури тощо. Спираючись на такі умови, можна робити висновки про інвестиційну привабливість окремих секторів економіки.

Вітчизняні дослідники, зокрема Л. Беззубко, розглядають інвестиційний

потенціал через систему кількісних показників, які враховують особливості макроекономічного стану, а також насиченість територій ключовими факторами виробництва – природними ресурсами, трудовим потенціалом, основними засобами виробництва, інфраструктурним забезпеченням, станом споживчого попиту та іншими індикаторами [12].

В офіційних інформаційно-ілюстративних матеріалах «Україна. Погляд у XXI століття», які були підготовлені до Щорічних зборів Європейського банку реконструкції та розвитку, інвестиційний потенціал України розглядається як сума таких складових: інтелектуального потенціалу; земельного потенціалу; ресурсно-сировинного потенціалу; енергетичного потенціалу; комунікаційного потенціалу; правового потенціалу.

Дослідниця К. Покатаєва, розглядаючи категорію «інвестиційний потенціал» на мезо- та макрорівнях, визначає її як комплексну характеристику сукупної спроможності економіки суб'єкта бізнесу, регіону або держави до здійснення інвестиційної діяльності в певних сферах. Така діяльність охоплює не лише наявні резерви та інвестиційний капітал, а й сукупність об'єктивних передумов, що забезпечують спроможність до інвестування. Тобто сам потенціал визначається через рівень розвитку та результативність його часткових складових [193]. До таких часткових інвестиційних потенціалів відносять: економічний, фінансовий, виробничий, ресурсно-сировинний, інноваційний, трудовий, інституціональний, інфраструктурний, соціальний.

Інвестиційний потенціал суб'єктів бізнесу, відповідно, можна трактувати як систему фінансових, технічних і трудових ресурсів, що забезпечують інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання та відображають його спроможність до інвестування й абсорбції капіталу з метою задоволення потреб розширеного відтворення. Поєднання інноваційного та інвестиційного потенціалів зрештою зумовлює формування інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання.

Інноваційно-інвестиційний потенціал виступає фундаментальною основою забезпечення розширеного відтворення. Наявні дослідження

підтверджують, що проблематиці інноваційно-інвестиційного потенціалу на макrorівні та на рівні окремих суб'єктів господарювання досі приділяється недостатньо уваги. Науковець Боді З. розглядав інвестиційно-інноваційний потенціал як сукупність окремих потенціалів, посилену ефектом синергії та організаційними механізмами цілеспрямованої економічної політики, орієнтованої на сталий розвиток і зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів [13]. Відповідно на макrorівні він визначає його як максимальну спроможність суб'єктів ринкових відносин і складових фінансової та маркетингової інфраструктури формувати інвестиційні ресурси та перетворювати їх в інноваційні товари і процеси, ефективно використовуючи особливості конкретного цільового ринку і забезпечуючи стале економічне зростання та функціонування соціально-економічних програм у відповідній сфері.

У свою чергу, вітчизняна економістка Е. Забарна трактує інноваційно-інвестиційний потенціал як спроможність господарської одиниці до розвитку на власній основі в майбутній перспективі. При цьому така спроможність підкріплюється сукупністю наявних ресурсів та можливістю суб'єкта господарювання використовувати їх для фінансування інвестицій. Основною метою за таких умов є забезпечення динамічного розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності [131].

На нашу думку, саме таке трактування є найбільш влучним і найповніше розкриває зміст інноваційно-інвестиційного потенціалу, оскільки:

- розкриває сутність даного поняття як потенціалу через категорії спроможності та здатності;
- визначає особливу базу його формування – наявні ресурси та інвестиційні джерела;
- ураховує здатність суб'єктів господарювання абсорбувати можливі ресурси через їх використання в інноваційній діяльності та на фінансування інвестицій;
- ураховує інноваційну спроможність реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу, де основною метою виступають динамічний і

безперервний розвиток, а також забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

Узагальнюючи наявні підходи, інноваційно-інвестиційний потенціал можна визначити як систему формування інноваційно-інвестиційних ресурсів, чинників і умов, які створюють можливості для здійснення інноваційної та інвестиційної діяльності суб'єктами господарювання, а також для акумуляції й освоєння відповідних інвестиційних ресурсів з метою безперервного забезпечення економічного розвитку, розширеного типу відтворення та досягнення належного рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Таким чином, необхідними передумовами відтворення інноваційного потенціалу є паралельна реалізація і взаємодія інноваційного та інвестиційного потенціалів. У сучасній науковій літературі при цьому не склалося єдиного підходу до трактування сутності та структури як інноваційного та інвестиційного потенціалів окремо, так і їх поєднаного формату – інноваційно-інвестиційного потенціалу. Саме це й зумовлює потребу в подальших дослідженнях відповідних економічних сутностей, механізмів їх формування, взаємодії та можливостей реалізації з урахуванням значущості відтворення інноваційно-інвестиційного потенціалу в контексті забезпечення належного рівня конкурентоспроможного розвитку суб'єктів господарювання.

Систематизація результатів досліджень і поглиблений аналіз наукових підходів до змісту та структури інноваційного, інвестиційного та інноваційно-інвестиційного потенціалів дає можливість сконцентрувати основну увагу на перспективах подальшого вивчення особливостей процесів відтворення інноваційно-інвестиційного потенціалу, підходів до його оцінювання та визначення його місця у забезпеченні належного рівня конкурентоспроможності аграрного сектору економіки в умовах постійної глобалізації.

Проведена систематизація теоретичних підходів до розуміння економічного потенціалу дозволила розглядати його як чинники і джерела зростання та формування економічної потужності країни, як результат розвитку

продуктивних сил у галузі та засіб задоволення суспільних потреб, а також як процес ідентифікації та створення певного спектру підприємницьких можливостей; формування, структуризації та побудови системи показників максимально можливих виробничих потужностей і критеріїв оптимальності виробничих планів, зокрема для окремих суб'єктів бізнесу.

Проте, з урахуванням реалій сучасного стану функціонування аграрного ринку та результативності основної діяльності його операторів, самозабезпечення виробничими ресурсами і формування виключно виробничого потенціалу не дає можливості аграрним підприємствам нарощувати обсяги виробництва та здобувати необхідні конкурентні переваги на відповідних рівнях ринкової інфраструктури. У зв'язку з цим актуалізація потреби у створенні інноваційного потенціалу постає як невід'ємна складова конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств.

Доведено, що формування інноваційного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу є можливим саме через використання механізмів інвестиційного забезпечення. Аналіз наявних наукових напрацювань щодо сутності інноваційно-інвестиційного потенціалу дозволив дійти висновку про функціональну розгалуженість і багатовимірність наукових підходів. У зв'язку з цим запропоновано розуміти інноваційно-інвестиційний потенціал суб'єктів аграрного бізнесу як складову економічного потенціалу, а саме як реальну чи потенційну спроможність суб'єкта господарювання використовувати інновації у виробничій та управлінській системах через залучення інструментів інвестиційного забезпечення для моделювання комплексної концепції стратегічного управління підприємством, що складається з окремих елементів і ґрунтується на певних принципах та методах.

Структура інноваційно-інвестиційної моделі розвитку аграрних формувань включає окремі блоки інноваційних можливостей, передусім у виробничій та управлінській сферах діяльності суб'єктів господарювання. Саме вони на сучасному етапі є базовими при визначенні їх інвестиційної привабливості і, відповідно, виступають вирішальними в системі генерування,

імплементатії та реалізації в стратегічному управлінні потенційних можливостей забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств.

У результаті визначення процедурних аспектів стратегічного управління формуванням та реалізацією потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств і їх продукції, з урахуванням його структурних характеристик, у дослідженні було обґрунтовано цілісну концепцію управління розвитком зазначеного потенціалу. При цьому в основу формування його компонентів покладено впровадження інновацій, орієнтацію інвестиційної діяльності на їх генерування та імплементатію, а також розмежування стратегій конкурентоспроможності й інноваційно-інвестиційних стратегій, що дозволяють формувати конкурентні переваги цінового, якісного, товарного та ринкового характеру. Відповідно, у дослідженні набуло розвитку наукове тлумачення дефініції «інноваційно-інвестиційна стратегія», яка передбачає орієнтацію підприємства на розміщення інвестицій виключно в такі інноваційні проєкти, що спрямовані на створення стійких конкурентних переваг. Це дозволяє виявляти причинно-наслідковий зв'язок між інвестиціями, інноваціями, конкурентоспроможністю та ефективністю в контексті більш системної й раціональної формалізації стратегій розвитку.

Висновки до розділу 1

1. У дослідженні набуло подальшого розвитку наукове розуміння дефініції «інноваційно-інвестиційна стратегія» у площині управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та виготовлюваної ними продукції на основі виявлення причинно-наслідкового зв'язку між інвестиціями, інноваціями, конкурентоспроможністю та економічною ефективністю. У зв'язку з цим обґрунтовано, що інноваційно-інвестиційна стратегія являє собою впорядковану послідовність процедур, які охоплюють залучення та цільове спрямування інвестиційних ресурсів виключно в ті інноваційні проєкти, що

орієнтовані на формування стійких конкурентних переваг, а отже виступають однією з ключових передумов зростання конкурентоспроможності та підвищення економічної ефективності господарюючих суб'єктів.

2. Визначено типологію та розкрито характеристики генезису типів конкурентної ситуації на ринках продукції аграрних підприємств на базі методологічного підходу, що ґрунтується на виокремленні функціонально відособлених груп суб'єктів ринку, визначенні рівня концентрації капіталу та економічної ефективності їх основної діяльності. Запропонований підхід дає змогу враховувати довжину каналу розподілу, обсяги та цінові параметри реалізації продукції, а також на цій основі здійснювати оцінювання потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств. Серед іншого, це дало можливість обґрунтувати віднесення ринків основних видів продукції до відповідних категорій за типом конкурентної ситуації, а також зафіксувати наявність об'єктивної потреби у використанні інфраструктурних інструментів для підтримання ритмічності фінансування аграрного виробництва з метою зростання його ефективності, а також встановити залежність між рівнем розвитку об'єктового ринку, типом конкурентної ситуації, що на ньому склалася, та конкурентним потенціалом суб'єктів цього ринку.

3. Здійснено ідентифікацію напрямів імплементації інноваційно-інвестиційної моделі розвитку в системі менеджменту аграрних підприємств. Встановлено, що ключовими орієнтирами інноваційно-інвестиційної діяльності виступають нарощування економічного потенціалу з метою формування стійких конкурентних переваг, трансформація організації комерційної та маркетингово-збутової діяльності, орієнтована на реалізацію продукції за вищими цінами, а також упровадження інновацій, спрямованих на зменшення виробничих витрат і підвищення якості продукції, включно до створення її «нішевих» різновидів. Відповідно до цього окреслено основні процедури досягнення зазначених орієнтирів через застосування послідовних управлінських рішень у менеджменті аграрних підприємств.

РОЗДІЛ 2

СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТУРАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ЇХ РОЗВИТКУ

2.1. Динаміка рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств

Здійснення аграрними підприємствами виробничо-комерційної діяльності відбувається в межах ринку агропродовольчої продукції загалом і ринку сільськогосподарської продукції зокрема. Саме на цільовому ринку реалізації конкретного виду продукції підприємства формують товарну пропозицію, яка, за умови її доступності для покупців, а в подальшому і для кінцевих споживачів, а також за умови відповідності продукції встановленим кількісним і якісним параметрам, виступає одним із інструментів забезпечення продовольчої безпеки. У свою чергу, ринок агропродовольчої продукції характеризується певною об'єктною, або товарною, структурою, яка не є статичною, а постійно змінюється в часі (табл. 2.1). Динаміка структури внутрішнього ринку агропродовольчої продукції виступає, передусім, індикатором структури внутрішнього споживання як сільськогосподарської, так і продовольчої продукції, а також опосередковано може свідчити про рівень якості життя населення як основного суб'єкта споживання і, відповідно, ключового учасника процесу формування попиту на внутрішньому ринку. З урахуванням того, що кон'юнктура як співвідношення попиту та пропозиції на певному об'єктному ринку, а саме пропозиція, у будь-якому випадку має похідний характер щодо попиту, можна стверджувати, що саме попит виступає головним важелем формування кон'юнктурних характеристик ринку.

Результати проведених досліджень засвідчують, що, незважаючи на досить стабільні масштаби внутрішнього ринку аграрної продукції, його структурна

побудова є відчутно динамічною.

Таблиця 2.1

Динаміка структури внутрішнього ринку агропродовольчої продукції*

Вид продукції	Питома вага в структурі обсягу внутрішнього ринку агропродовольчої продукції по роках, %						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ринок сільськогосподарської продукції							
Ринок продукції рослинництва							
зернові та зернобобові культури (у вазі після доробки)	1,49	3,96	12,46	10,21	9,49	9,50	26,75
насіння соняшнику (у вазі після доробки)	0,20	0,66	2,31	2,96	2,69	3,09	5,75
Овочі	0,60	1,22	5,61	6,86	6,71	5,31	10,58
Ринок продукції тваринництва							
м'ясо усіх видів	0,01	0,01	0,05	0,07	0,06	0,05	0,13
молоко всіх видів	0,01	0,02	0,08	0,10	0,08	0,08	0,16
яйця від птиці всіх видів	0,004	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	0,04
інша сільсько-господарська продукція	74,14	70,53	54,98	55,01	55,71	57,90	31,68
Ринок продовольчих товарів							
Цукор-пісок	0,08	0,15	0,12	0,12	0,13	0,12	0,18
Борошно	0,08	0,08	0,09	0,09	0,10	0,11	0,13
Макаронні вироби	0,21	0,16	0,19	0,18	0,18	0,20	0,25
Ковбасні вироби	3,24	3,95	2,08	2,24	2,30	2,21	2,49
Тваринне масло	0,43	0,52	0,61	0,59	0,68	0,76	1,16
Жирні сири	8,07	4,51	1,36	1,11	1,40	1,46	2,10
Олія соняшникова	0,24	0,18	0,13	0,12	0,08	0,08	0,13
Маргаринава продукція	1,51	1,36	1,04	0,69	0,71	0,71	0,96
Хліб і хлібобулочні вироби	0,11	0,14	0,15	0,15	0,16	0,18	0,23
Кондитерські вироби	2,30	1,30	0,93	1,01	1,20	1,34	1,92
Інша продукція	6,72	10,64	16,30	16,69	16,07	15,83	13,46

* розраховано за даними Державної служби статистики України

При цьому спрямованість структурних змін засвідчує наявність позитивних тенденцій у покращенні якості споживання в країні, оскільки зростання частки м'яса різних видів та овочевої продукції (табл. 2.1) є наслідком, насамперед, трансформації споживчих преференцій населення, а також певної

стабілізації його рівня добробуту. Крім того, необхідно враховувати, що динаміка цін на різні категорії продовольчих товарів має суттєві відмінності, що також виступає важливим структуроутворюючим чинником, який не може бути проігнорований при аналізі процесів формування кон'юктурних параметрів внутрішнього ринку.

Показники, наведені у табл. 2.1, які характеризують динаміку структури внутрішнього ринку агропродовольчої продукції, додатково засвідчують наявність суттєвих змін у структурі як виробництва, так і споживання. У свою чергу, це відображає певні тенденції у сфері виробництва та пропозиції агропродовольчої продукції, які полягають у поглибленні спеціалізації, передусім у сільському господарстві.

Очевидно, що при дослідженні структури внутрішнього ринку аграрної продукції важливо враховувати і ціновий чинник (табл. 2.2). З метою визначення впливу цінової компоненти на формування структури ринку в контексті внутрішнього споживання було проведено аналіз динаміки цін за основними видами продукції, які формують ринкову пропозицію. Порівняльний аналіз динаміки обсягів розподілу продукції з показниками змін цінових індексів за окремими її видами дозволяє сформулювати більш об'єктивне та достовірне уявлення щодо товарної структури внутрішнього ринку, а також виявити основні тенденції її трансформації.

Зі свого боку, співставлення ланцюгових індексів цін на ключові структуроутворюючі види аграрної продукції (табл. 2.2) із показниками зміни їх питомої ваги у структурі внутрішнього ринку агропродовольчої продукції надає можливість проаналізувати ступінь впливу цінового чинника на формування продуктової структури внутрішнього ринку.

Як основні кон'юктурні параметри внутрішнього ринку агропродовольчої продукції доцільно виокремлювати такі показники:

- обсяги внутрішнього виробництва сільськогосподарської та харчової продукції;
- обсяги експортних поставок агропродовольчої продукції;

- обсяги імпортованих надходжень агропродовольчої продукції;
- обсяги внутрішнього споживання агропродовольчої продукції.

Таблиця 2.2

Індекси цін основних видів аграрної продукції в Україні*

Вид продукції	Ланцюговий індекс цін по видах продукції, %						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Продукція рослинництва							
зернові та зернобобові культури (у вазі після доробки)	1,05	2,21	0,85	0,92	1,23	1,62	0,93
цукрові буряки (фабричні)	0,93	1,03	1,34	0,85	0,96	2,02	0,72
насіння соняшнику (у вазі після доробки)	1,08	1,53	0,97	1,30	1,05	0,85	1,39
картопля	0,89	1,05	0,85	1,29	1,56	0,96	1,12
овочі	1,08	1,28	1,21	1,19	1,06	1,29	1,03
Продукція тваринництва							
м'ясо усіх видів	1,07	1,33	1,46	1,36	0,91	1,03	1,57
молоко всіх видів	1,25	1,49	1,20	1,35	0,95	1,55	1,24
яйця від птиці всіх видів	1,07	1,35	1,23	1,06	0,77	1,42	1,38

* розраховано за даними Державної служби статистики України

З урахуванням особливостей впливу структуроутворюючих чинників на формування визначених кон'юнктурних характеристик, а також з огляду на швидкість та масштаби їх впливу на продуктову структуру даного ринку, запропоновано їх систематизувати відповідно до класифікації, продемонстрованої на рис. 2.1, шляхом виокремлення активних і пасивних факторів формування ринкової кон'юнктури.

Формування кон'юнктури на ринку агропродовольчої продукції зумовлюється впливом наступних груп чинників. По-перше, це п'ять активних факторів формування попиту, до яких належать цінові чинники (рівень цін на окремі види продукції та структура витрат кінцевих споживачів, зокрема частка витрат на харчування у загальній структурі доходів населення), структурний чинник (досягнутий рівень норм споживання окремих видів продукції), а також об'ємні чинники, що відображають динаміку чисельності населення як

ключового споживача агропродовольчої продукції, та зміни потреб харчової і переробної промисловості у сировині.

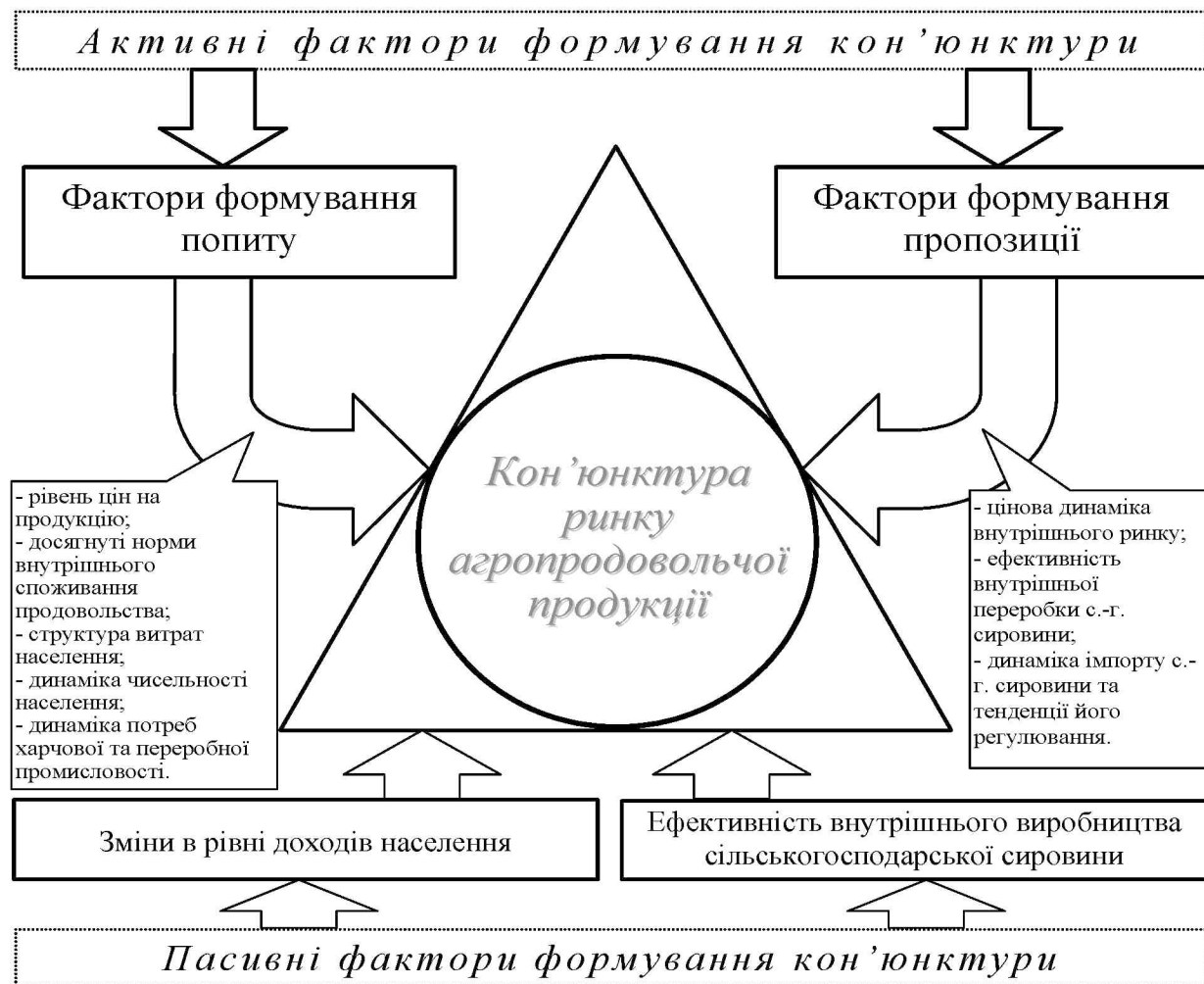


Рис. 2.1. Фактори кон'юнктури ринку продукції аграрних підприємств

По-друге, виокремлюються три активні фактори формування пропозиції, до яких належить ціновий чинник, що проявляється у динаміці цін на продукцію, яка реалізується на внутрішньому ринку агропродовольчої продукції, ефективність внутрішньої переробки сільськогосподарської сировини з метою її подальшої реалізації на внутрішньому ринку, а також динаміка обсягів імпорту сільськогосподарської сировини для її переробки в межах країни та тенденції її державного регулювання.

По-третє, виділяються пасивні фактори формування кон'юнктури, до яких

відносяться зміни рівня доходів населення та ефективність внутрішнього виробництва сільськогосподарської сировини. Саме ці чинники, хоча і не мають миттєвого впливу на кон'юнктуру ринку, проте формують її базові передумови та задають довгострокові тренди розвитку агропродовольчого сектору.

Проведені розрахунки дали змогу встановити, що рівень відповідності обсягів пропозиції продукції аграрних підприємств раціональним нормам споживання основних видів агропродовольчої продукції на сучасному етапі можна оцінити як досить задовільний. Більше того, за окремими видами продукції, зокрема за зерном і продуктами його переробки, спостерігається суттєве перевищення над потребами внутрішнього споживання, яке досягає рівня у 2,9 рази (рис. 2.2).

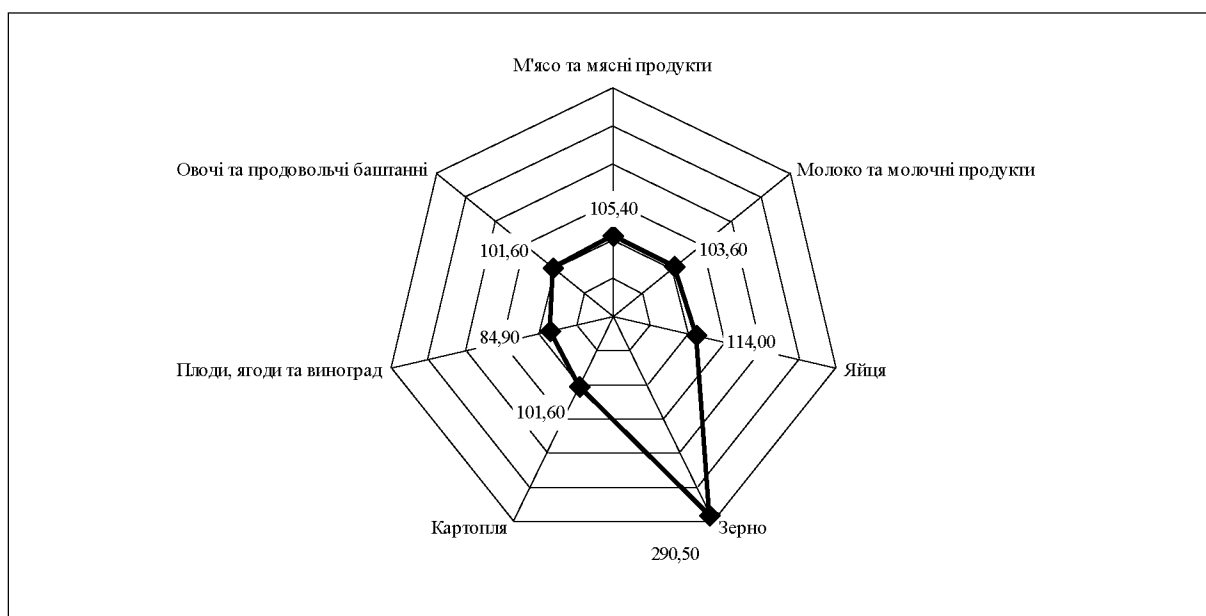


Рис. 2.2. Оцінка відповідності обсягів пропозиції продукції аграрних підприємств раціональним нормам споживання в 2024 р.

Водночас слід зазначити, що наявність достатніх фізичних обсягів сформованої пропозиції продукції аграрних підприємств ще не є гарантією її безпечності для кінцевого споживача. Поряд із заходами, спрямованими на підвищення відповідальності аграрних підприємств за якісні параметри виробленої продукції, особливого значення набувають питання розвитку та

вдосконалення інфраструктурного забезпечення управління продовольчою безпекою в межах системи менеджменту аграрних підприємств. Це зумовлено тим, що підприємство функціонує в умовах посиленого регуляторного впливу з боку державних інститутів, особливо в умовах воєнного стану та постійної трансформації економічного середовища, і змушене адаптуватися шляхом прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. Рівень взаємодії аграрних підприємств з державними органами, контрольно-наглядовими службами, акредитованими лабораторіями та центрами сертифікації у 2024 р. значно посилюється, що пояснюється необхідністю забезпечення якості та безпечності продукції в умовах розширення експортних поставок та поглиблення євроінтеграційних процесів. Така взаємодія, як і раніше, залежить від розміру підприємства, масштабів виробництва та галузевої спеціалізації, однак у сучасних умовах вона дедалі частіше реалізується на засадах державно-приватного партнерства та інституційної кооперації.

Аналіз динаміки обсягів виробництва валової продукції в сільському господарстві України за період 1990–2024 рр. підтверджує наявність суттєвих коливань як на рівні галузі в цілому, так і в розрізі аграрних підприємств. Проте у 2022–2024 рр. на динаміку виробництва вирішальний вплив мали фактори воєнного характеру, зокрема втрата частини виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, зменшення посівних площ та обмеження доступу до ресурсів. Це зумовило додаткову волатильність виробничих показників.

Порівняно з базовим 1990 роком, обсяги виробництва в 2024 р. залишаються нижчими, що свідчить про незавершеність структурної трансформації аграрного сектору та наявність системних дисбалансів. Водночас у післякризові періоди, починаючи з 2016 р., спостерігалася тенденція до поступового зростання виробництва, яка була порушена у 2022 р., але частково відновилася у 2023–2024 рр. за рахунок адаптації підприємств до нових умов функціонування.

Слід також відмітити, що коливання обсягів виробництва відображають не

лише загальний стан розвитку галузі, а й її структурну перебудову. У 2024 р. зберігається тенденція до значної диспропорції між розвитком рослинництва і тваринництва: рослинницька продукція залишається домінуючою у структурі виробництва, тоді як галузь тваринництва й надалі характеризується скороченням обсягів, високою собівартістю та підвищеними ризиками ведення бізнесу. Це, у свою чергу, поглиблює структурні диспропорції та впливає на формування пропозиції на внутрішньому ринку агропродовольчої продукції.

Таблиця 2.3

Продукція сільського господарства за категоріями господарств у постійних цінах 2021 року, млн.грн*

Продукція	Роки							
	2010	2015	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Господарства усіх категорій								
Продукція сільського господарства, в т.ч.	881904	1125939	1284259	1154549	1344276	1004178	1115463	1077943
Продукція рослинництва	632481	866476	102859	904388	1106284	794230	904630	866578
Продукція тваринництва	249422	259463	256199	250160	237991	209948	210833	211364
Підприємства								
Продукція сільського господарства, в т.ч.	497298	709674	865803	762068	931624	672143	782637	765877
Продукція рослинництва	397189	587622	735652	632555	804968	555626	660346	637226
Продукція тваринництва	100109	122052	130151	129512	126656	116516	122291	128651
Господарства населення								
Продукція сільського господарства, в т.ч.	384605	416265	418455	392480	412651	332035	332825	312066
Продукція рослинництва	235292	278853	292407	271832	301316	238603	244284	229352
Продукція тваринництва	149313	137411	126047	120648	111334	93431	88541	82713

* За даними Державної служби статистики України

Порівнюючи сучасний стан виробництва сільськогосподарської продукції в області із загальнонаціональними тенденціями розвитку аграрного сектору (табл. 2.4), доцільно відмітити, що процеси реформування та подальших трансформацій суттєво змінили організаційні засади ведення виробничої діяльності. Тривалі кризові явища, які мали місце як на загальнодержавному рівні, так і в межах окремих регіонів, включаючи досліджувану область, призвели до значного скорочення обсягів виробництва, що виявляється як у кількісних показниках, так і в якісних характеристиках виробленої продукції.

Водночас характерною ознакою сучасного етапу є посилення домінування виробництва продукції рослинництва, яке набуло пріоритетного значення для переважної більшості сільськогосподарських товаровиробників, незалежно від їх організаційно-правової форми господарювання. У 2024 р. ця тенденція ще більше посілилася, оскільки рослинницька галузь виявилася більш адаптивною до викликів воєнного часу, зокрема з огляду на експортну орієнтацію та швидше відновлення виробничих циклів. У порівнянні з 1990 р. обсяги виробництва продукції рослинництва в цілому демонструють позитивну динаміку, що зумовлено як технологічним оновленням, так і поглибленням спеціалізації підприємств.

На противагу цьому, галузь тваринництва продовжує зазнавати системного скорочення. У 2024 р. зберігається тенденція значного зменшення обсягів виробництва продукції тваринництва порівняно з базовим періодом, що є наслідком високої собівартості виробництва, зниження поголів'я худоби, підвищених ризиків та недостатнього інвестиційного забезпечення. Такі процеси поглиблюють диспропорції у структурі аграрного виробництва та впливають на збалансованість ринку агропродовольчої продукції.

Варто також зазначити, що у сегменті господарств населення спостерігається певне зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, однак ця динаміка не має стабільного характеру. У 2024 р. діяльність даної категорії товаровиробників зазнає впливу додаткових факторів невизначеності, пов'язаних із міграційними процесами, змінами в структурі зайнятості населення, а також обмеженим доступом до ринків збуту та ресурсів, що зумовлює нестійкість їх виробничої активності.

**Динаміка показників функціонування сільського господарства в Україні,
млн грн***

Види діяльності	Роки						
	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Випуск рослинництва	397619	629226	623951	670423	1100168	811056	897486
Випуск тваринництва	134638	200935	200990	203942	237586	243599	278147
Випуск сільськогосподарської продукції	532257	830161	824941	874365	1337754	1054655	1175633
Випуск сільськогосподарських послуг	8256	12764	13097	13457	21615	14905	19387
Випуск продукції та послуг сільського господарства	540513	842925	838038	887822	1359369	1069560	1195020
Випуск несільськогосподарської невід'ємної вторинної діяльності	3693	4662	4729	5030	7087	4356	5754
Випуск сільського господарства	544206	847587	842767	892852	1366456	1073916	1200774
Проміжне споживання	311838	500086	498744	511460	789635	636962	717602
Валова додана вартість	232368	347501	344023	381392	576821	436954	483172
Споживання основного капіталу	14010	29369	35375	42309	49713	50951	54590
Чиста додана вартість	218358	318132	308648	339083	527108	386003	428582
Оплата праці найманих працівників	34038	71483	79145	86924	128342	108351	136596
Інші податки, пов'язані з виробництвом	3078	2862	2921	3783	3052	3237	4009
Інші субсидії, пов'язані з виробництвом	1732	3051	2885	4977	5581	4990	2665
Факторний дохід	217012	318321	308612	340277	529637	387756	427238
Чистий поточний прибуток/змішаний дохід	182974	246838	229467	253353	401295	279405	290642

* За даними Державної служби статистики України

Оцінюючи сучасний стан розвитку сільського господарства (табл. 2.5), доцільно відмітити, що особливості організаційно-економічної діяльності досліджуваного регіону у 2024 р. в цілому корелюють із загальнонаціональними тенденціями та не мають суттєвих відхилень від середніх показників по країні. Це свідчить про те, що регіон функціонує в межах загальнодержавної моделі

розвитку аграрного сектору, підпадаючи під вплив тих самих економічних, інституційних та ринкових чинників.

Водночас наявні несуттєві відхилення окремих показників можуть пояснюватися регіональною спеціалізацією виробництва, рівнем ресурсного забезпечення, особливостями природно-кліматичних умов, а також впливом логістичних обмежень та безпекових ризиків, які у 2024 р. мають визначальний характер для функціонування аграрних підприємств. Незважаючи на це, загальна тенденція свідчить про відносну стабільність організаційно-економічних параметрів діяльності регіону в контексті національного аграрного розвитку.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика усереднених показників діяльності аграрних підприємств в Харківській області та Україні в 2024 р.*

Показники	Україна	Харківська область	Показники Харківської області до показників по Україні (+,-)
В середньому у розрахунку на 1 підприємство:			
площа сільськогосподарських угідь, га	2271	2609	338
у т. ч. рілля	2176	2524	348
із загальної кількості сільськогосподарських угідь взято в оренду, %	98,4	97,6	-0,8
кількість працівників, осіб	64	59	-5
валова продукція сільського господарства у постійних цінах 2010 р., тис. грн.	15022	13978	-1044
вартість товарної продукції, тис. грн.	16711	18347	1636
сума прибутку (+), збитку (-) від реалізації продукції, тис. грн.	2750	3050	300
У розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:			0
виробничі витрати	584	534	-50
сума прибутку (+), збитку (-) від реалізації продукції	121,1	116,9	-4,2
рівень рентабельності (+), збитковості (-), %	19,7	19,9	0,2

* За даними Державної служби статистики України

За показниками загальної площі оброблюваних земель можна констатувати, що сільськогосподарські підприємства Харківської області, в середньому, перевищують за розмірами аналогічні показники по Україні. Так, середня площа оброблюваних угідь у досліджуваному регіоні є більшою на 338

га, що свідчить про вищий рівень концентрації земельних ресурсів у господарствах. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо площ ріллі, яка перебуває в обробітку: перевищення порівняно із загальнонаціональними показниками становить 348 га, що також підтверджує більш масштабний характер землекористування в аграрних підприємствах Харківщини.

Характерною особливістю організації сучасного аграрного виробництва є значна частка орендованих сільськогосподарських угідь, насамперед ріллі, що формує потенційні суперечності між економічними інтересами безпосередніх товаровиробників та власників земельних ресурсів. Така ситуація, з одного боку, може призначитися до погіршення якісних характеристик ґрунтів та зниження їх відтворювальної здатності, а з іншого – спричинити зменшення ефективності використання земельних ресурсів у довгостроковій перспективі.

Обсяги оренди сільськогосподарських земель у 2024 р. залишаються високими та практично не мають суттєвих відмінностей як у межах досліджуваного регіону, так і в цілому по Україні. Подібна модель організації виробництва, що базується на переважному використанні орендованих ресурсів, об'єктивно знижує зацікавленість аграрних підприємств у реалізації довгострокових стратегій розвитку, зокрема щодо збереження родючості ґрунтів, підвищення культури землеробства та формування стійких виробничих традицій.

Показники ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств області у 2024 р. в цілому дещо поступаються середньонаціональним, що частково пояснюється більшими масштабами виробництва та відповідно вищим рівнем витрат. Однак суттєвих, принципових розбіжностей у рівні ефективності господарської діяльності між регіоном і країною в цілому не виявлено, що свідчить про дію спільних закономірностей розвитку аграрного сектору.

Результати аналізу дозволяють стверджувати, що у 2024 р. сільськогосподарські підприємства як на рівні України, так і Харківської області не мають принципових відмінностей у функціонуванні в розрізі організаційно-

правових форм. Їх діяльність забезпечує формування значних обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, проте загальний рівень виробництва й надалі не досягає показників умовно стабільного періоду 1990 р. Організація виробничих процесів у багатьох випадках залишається на недостатньо високому технологічному рівні, що значною мірою зумовлено короткостроковою орієнтацією підприємств на виробництво найбільш прибуткових видів продукції у поточному періоді без належного врахування стратегічних аспектів розвитку.

У структурі виробництва зберігається суттєвий дисбаланс на користь рослинництва, тоді як галузь тваринництва, що має важливе значення для забезпечення національної продовольчої безпеки, продовжує втрачати свої позиції. Багато підприємств відмовляються від розвитку тваринництва через високі витрати, значні ризики та тривалі періоди окупності інвестицій. Окрім того, такі галузі, як садівництво, виноградарство та рибництво, у 2024 р. в багатьох регіонах знаходяться у стані системного спаду, що негативно впливає на рівень забезпечення населення різноманітною продукцією харчування.

Аналіз тенденцій останніх років підтверджує, що починаючи з 2012 р. і надалі, включаючи 2024 р., ключову роль у формуванні валової продукції сільського господарства відіграють аграрні підприємства, частка яких перевищує частку господарств населення. При цьому зберігається специфічний розподіл функцій: аграрні підприємства переважають у виробництві продукції рослинництва, тоді як господарства населення зберігають пріоритет у виробництві окремих видів тваринницької продукції та нішевих культур.

У структурі виробництва продукції рослинництва у 2024 р. зберігається тенденція до домінування зернових і зернобобових культур, технічних культур, зокрема соняшнику, що пояснюється їх високою експортною привабливістю. Водночас виробництво картоплі, овочів, плодів і ягід і надалі значною мірою забезпечується господарствами населення, які займають провідні позиції у цих сегментах, що формує специфічну двосекторну модель розвитку аграрного виробництва в Україні.

Таблиця 2.6

Структура виробництва валової продукції сільського господарства (за категоріями господарств, %)

Роки	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
	Млн. грн	У % до загального показника	Млн. грн	У % до загального показника	Млн. грн	У % до загального показника	Млн. грн	У % до загального показника
2010	11664,5	11,7	65553,5	65,6	22673,4	22,7	9985,0	10,0
2015	61214,8	16,9	183213,8	50,6	117881,4	32,5	34057,5	9,4
2020	78052,1	12,9	289400,1	47,8	238030,9	39,3	77307,4	12,8
2021	114806,2	12,5	474411,7	51,6	329443,2	35,9	102918,0	11,2
2022	111514,9	16,4	311365,9	45,7	257609,1	37,9	76846,3	11,3
2023	150963,3	19,3	336712,6	43,2	292413,6	37,5	92499,5	11,9
2024	202145,8	22,9	398352,7	45,1	283305,7	32,0	97417,8	11,0

Економічні показники діяльності аграрних підприємств проілюстровано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники діяльності аграрних підприємств

Роки	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	З них мікропідприємства
Фінансові результати до оподаткування (сальдо), млн.грн.				
2010	2611,7	12412,0	2268,1	111,4
2015	24786,2	44189,9	34161,5	9323,4
2020	8794,1	40610,2	32826,3	10846,5
2021	48273,3	103270,4	88438,8	25250,9
2022	18306,3	40516,0	28436,1	6585,5
2023	15746,3	24181,5	25425,2	8068,5
2024	32635,2	68034,6	68443,9	24524
Чистий прибуток (збиток), млн.грн.				
2010	2611,6	12318,5	2240,4	102,2
2015	24785,7	43967,5	34095,9	9296,2
2020	8677,6	40321,2	32619,7	10745,4
2021	48273,2	102387,8	88146,0	25121,2
2022	18159,0	39697,5	28199,7	6470,9
2023	14812,6	23664,3	25018,8	7882,1
2024	32065,3	67549,4	67761,3	24168,8

Встановлено, що аграрні підприємства характеризуються значним потенціалом конкурентоспроможності, рівень якого визначається, насамперед,

масштабами їх функціонування, галузевою спеціалізацією та ступенем диверсифікації виробничої діяльності. Найвищі доходи у 2024 р., як і в попередні роки, формуються за рахунок виробництва зернових і зернобобових культур, соняшнику, а також окремих видів овочевої та садово-городньої продукції, що пояснюється їх високою ліквідністю та експортною орієнтацією. Водночас надмірна концентрація на вирощуванні енергоємних культур, порушення науково обґрунтованих сівозмін та поступове згортання тваринницької галузі можуть у середньо- та довгостроковій перспективі призначитися до погіршення природної родючості ґрунтів, зниження ефективності виробництва та, як наслідок, звуження потенціалу конкурентоспроможності як підприємств, так і їх продукції.

Аналіз динаміки фінансових результатів свідчить, що у післякризовий період, зокрема у 2023–2024 рр., аграрний сектор зберігає позитивні тенденції щодо формування прибутків, хоча й з урахуванням впливу воєнних чинників, логістичних обмежень та цінової волатильності. У цілому сільське господарство залишається прибутковою галуззю, однак рівень рентабельності має значні коливання залежно від виду продукції. Як і раніше, найбільш рентабельними залишаються окремі культури рослинництва, зокрема соняшник та нішеві культури, тоді як у галузі тваринництва позитивні результати демонструють лише окремі напрями, зокрема виробництво яєць, тоді як більшість видів продукції тваринництва залишається малорентабельною або збитковою. Виробництво молока у 2024 р. покращило свої показники порівняно з попередніми роками, проте рівень його рентабельності залишається невисоким та значно залежить від масштабів виробництва і технологічного рівня господарств.

Аналіз структури аграрних підприємств у 2024 р. дозволяє зазначити, що значна їх частка і надалі характеризується порівняно невеликими розмірами землекористування. Водночас спостерігається подальше поглиблення диференціації за розмірами господарств, що проявляється у концентрації значних земельних масивів у невеликій кількості великих аграрних формувань

та паралельному існуванні великої кількості дрібних підприємств і господарств.

Визначальним чинником, що формує обсяги виробництва продукції тваринництва, як і раніше, залишається чисельність поголів'я тварин. У динаміці до 2024 р. зберігається тенденція до скорочення поголів'я великої рогатої худоби як у аграрних підприємствах, так і в господарствах населення, що є наслідком комплексного впливу економічних, демографічних та інституційних чинників. На даний процес вплинули реструктуризація великих аграрних формувань, зміни в системі ціноутворення, підвищення витрат на утримання худоби, а також погіршення демографічної ситуації у сільській місцевості. Водночас, починаючи з останніх років, темпи скорочення поголів'я дещо сповільнилися, що може свідчити про початок адаптації галузі до нових умов функціонування.

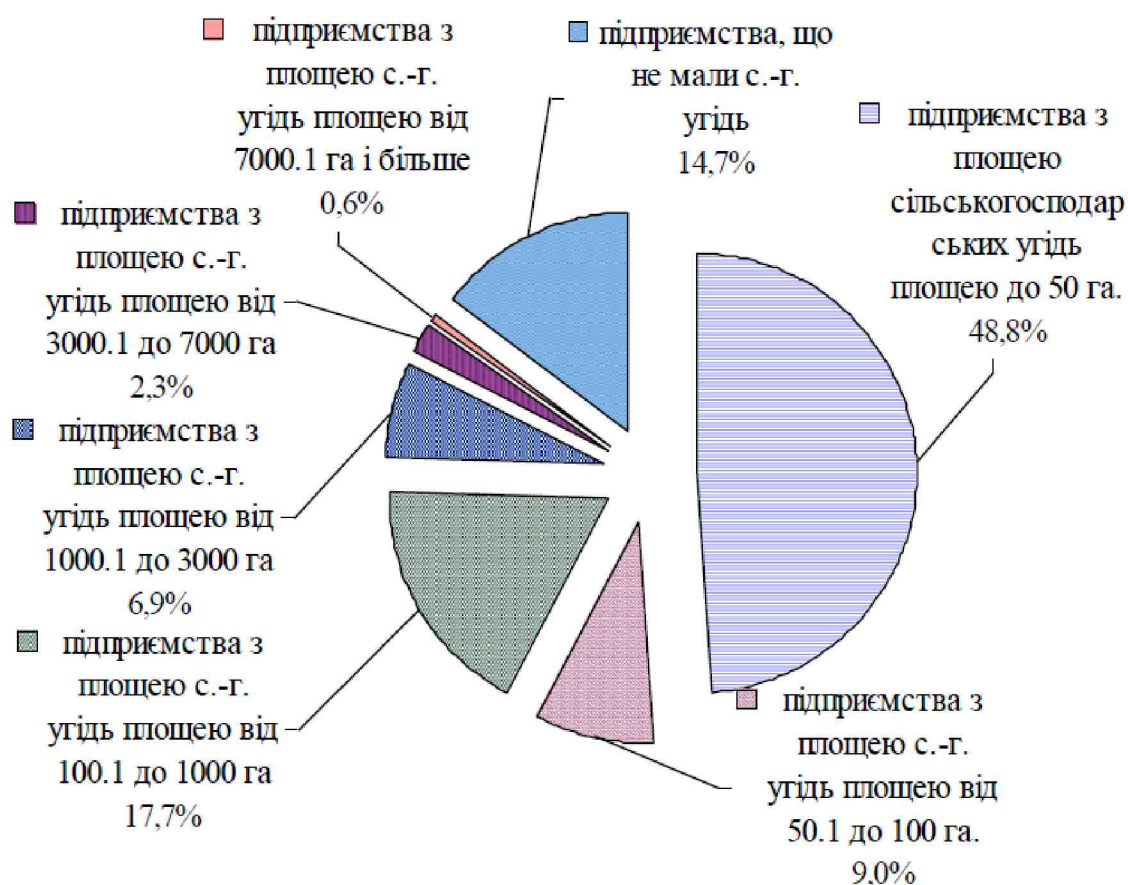


Рис. 2.3. Питома вага аграрних підприємств за площею угідь у загальній кількості сільськогосподарських товаровиробників у 2024 р.

Зазначене дає підстави виокремлювати інноваційні аграрні підприємства та ідентифіковувати їх як інструмент опосередкованого сприяння

технологічному розвитку й посиленню синергетичної взаємодії між аграрними товаровиробниками. Водночас дослідження підтвердили, що територіальне зближення взаємопов'язаних аграрних підприємств і компаній сприяє формуванню специфічної комбінації основного виробництва, яка може стати організаційною основою для підвищення результативності їх функціонування.

У дослідженні було запропоновано, теоретично обґрунтовано та практично апробовано методологічний підхід до ідентифікації пріоритетності критерію оцінки ефективності впровадження інновацій, який базується на врахуванні їх спрямованості на зміни у виробничій, збутовій або управлінській сферах. Це означає, що інновації у виробництві повинні зумовлювати збільшення обсягів випуску продукції, підвищення її якісних характеристик, зменшення трудомісткості й фондомісткості, а також зростання фондівіддачі тощо. У свою чергу, інновації у сфері збуту мають сприяти зростанню доходів завдяки підвищенню цін реалізації продукції, посиленню ритмічності збуту, нейтралізації сезонних коливань, зміні позиції підприємства у структурі каналів ринкового розподілу продукції, удосконаленню маркетингової політики, а також освоєнню нових товарних і ринкових ніш.

У зв'язку з цим критерій спрямованості інноваційної активності при оцінюванні ефективності інновацій було доповнено критеріями потреби в інвестиційних ресурсах та масштабу очікуваних ефектів. Такий підхід дає змогу здійснювати більш достовірну, цілісну та всебічну оцінку інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрного підприємства, який, по суті, є сукупністю можливостей для ефективного здійснення заходів, орієнтованих на прискорення та стабілізацію темпів економічного розвитку.

Встановлено, що при оцінюванні рівня розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрного підприємства необхідно враховувати спрямування його спеціалізації, розміри самого підприємства, масштаби виробництва, а також специфіку конкурентних переваг, які формуються в наслідок упровадження інновацій. Водночас слід наголосити, що особливо вагомими конкурентні переваги в аграрному виробництві переважно знаходяться у

ціновій площині, що зумовлено сировинним характером більшості видів сільськогосподарської продукції, яка виробляється в галузі.

Інертність аграрного виробництва, сировинна спрямованість переважної частини сільськогосподарської продукції, а також традиційність технологій її виробництва суттєво обмежують коло можливих інноваційних рішень як у виробничій, так і у збутовій сферах. Саме це актуалізує необхідність раціоналізації вибору інноваційних рішень з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства, особливостей формування та реалізації його економічного потенціалу, а також характеру сприйняття інноваційних рішень у процесі прийняття інвестиційних рішень щодо вкладення капіталу в економіку підприємства.

2.2. Структурно-динамічні тенденції інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств

Дослідження функціонування операторів аграрного ринку дає підстави стверджувати, що на сучасному етапі, зокрема у 2024 р., великі агрохолдинги, які переважно функціонують за участю іноземного капіталу, продовжують самостійно формувати та розвивати власні системи виробничого управління, акцентуючи увагу на інтеграції цифрових технологій, аналітики даних та комплексних інноваційних рішень. На противагу цьому, більшість вітчизняних сільськогосподарських підприємств, незважаючи на певні позитивні зрушення, і надалі залишаються обмеженими у впровадженні інновацій, частка яких, за оцінками, не перевищує 10–20 %. При цьому застосовувані інноваційні рішення мають переважно локальний та фрагментарний характер і зосереджуються на використанні таких технологій, як системи GPS-трекінгу техніки, контроль витрат паливно-енергетичних ресурсів, електронні картографічні моделі та журнали обліку, супутниковий моніторинг полів, автоматизовані системи управління зрошенням, автопілотування сільськогосподарської техніки,

диференційоване внесення засобів захисту рослин та добрив, а також селекція нових сортів рослин і порід тварин.



Рис. 2.4. Динаміка інвестиційних ресурсів, залучених в агропромислове виробництво України за 2019-2023 роки, млн дол. США

Водночас навіть ті інноваційні технології, які вже впроваджені у практику господарювання, здебільшого носять покращувальний, а не радикальний характер і не використовуються на системній основі та в повномасштабному форматі. Така ситуація значно обмежує можливості досягнення очікуваних економічних ефектів, знижує ефективність управління виробничими процесами та фактично нівелює потенціал формування стійких конкурентних переваг, що, у свою чергу, негативно впливає на інвестиційну привабливість аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

У 2023–2024 рр. зберігається тенденція до зростання обсягів капітальних інвестицій в аграрний сектор, хоча їх динаміка зазнає значного впливу воєнно-політичних чинників. Якщо до 2022 року обсяг капітальних інвестицій у вітчизняне аграрне виробництво зріс до понад \$2,8 млрд, то у 2024 р. він

формується на відносно високому рівні з урахуванням коригувань на ризики, пов'язані з воєнними діями, логістичними обмеженнями та змінами в структурі інвестиційних пріоритетів. Водночас зберігається інтерес інвесторів до аграрного сектору як одного з ключових драйверів експортного потенціалу та економічного відновлення країни.

У ході дослідження було здійснено аналіз функціонування вітчизняних аграрних підприємств з урахуванням їх диференціації за обсягами реалізації ключових видів продукції рослинницької галузі. При цьому основну увагу було зосереджено на групуванні підприємств відповідно до масштабів збуту, що дозволило більш об'єктивно оцінити їх виробничо-комерційний потенціал та ефективність господарської діяльності. Варто підкреслити, що для поглибленого аналізу було відібрано саме ті культури, які характеризуються найвищими показниками рентабельності, що обумовлено їх здатністю генерувати значні обсяги прибутку в процесі реалізації та формувати фінансові результати підприємств (табл. 2.8–2.11).

Таблиця 2.8

Рівень економічної ефективності виробництва та реалізації основних видів продукції в Україні, %

Продукція	Роки	
	2023	2024
Продукція рослинництва і тваринництва	37,3	45,6
Продукція рослинництва	44,3	50,6
Зернові та зернобобові культури	37,7	43,1
Соняшник	61,9	80,5
Продукція тваринництва	7,7	22,1
Велика рогата худоба на м'ясо	–24,9	–17,9
Свині на м'ясо	–4,6	12,7
Птиця на м'ясо	4,9	–6,1
Молоко	18,4	12,6
Яйця курячі	0,6	60,9

Джерело: узагальнено автором

Як вже було зазначено, саме прибутковість суб'єктів аграрного бізнесу є визначальною характеристикою можливостей запровадження інновацій в свою основну виробничо-комерційну діяльність через забезпечення

самофінансування.

Таблиця 2.9

**Групування сільськогосподарських підприємств, що займались
реалізацією пшениці по Україні у 2024 році**

	кількість підприємств		кількість реалізованої продукції	
	одиниць	у % до загальної кількості	тис. т	у % до загальної кількості
Підприємства - усього	7189	100,0	16437,6	100,0
з них із середньою ціною реалізації, грн за 1 т:				
до 1 500,0	22	0,3	11,9	0,1
1 500,1 - 2 000,0	45	0,6	11,6	0,1
2 000,1 - 2 500,0	123	1,7	205,8	1,3
2 500,1 - 3 000,0	278	3,9	268,4	1,6
3 000,1 - 3 500,0	1261	17,5	2039,3	12,4
3 500,1 - 4 000,0	3843	53,5	9127,3	55,5
більше 4 000,0	1617	22,5	4773,5	29,0

У процесі дослідження інвестиційної спроможності ключових суб'єктів аграрного ринку – товаровиробників, доцільним є застосування комплексу відповідних показників, що дозволяють більш повно та об'єктивно оцінити їх потенціал щодо залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Зокрема, важливим є врахування обсягу капіталу, необхідного для забезпечення можливостей функціонування підприємств на відповідних рівнях розвитку інфраструктури об'єктних ринків, що визначає їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та розширювати масштаби господарської діяльності.

Поряд із цим, вагомого значення набуває оцінка результативності основної виробничо-збутової діяльності, яку в умовах наявного інформаційного забезпечення доцільно характеризувати через величину отриманого доходу, а також систему показників рентабельності. Саме останні у зазначених умовах виконують функцію базового індикатора, що відображає рівень інвестиційної привабливості аграрних підприємств, оскільки вони комплексно характеризують ефективність використання ресурсів та здатність генерувати прибуток у процесі функціонування.

**Групування сільськогосподарських підприємств, що займались
реалізацією кукурудзи на зерно по Україні у 2024 році**

	кількість підприємств		кількість реалізованої продукції	
	одиниць	у % до загальної кількості	тис. т	у % до загальної кількості
Підприємства - усього	5026	100,0	16899,8	100,0
з них із середньою ціною реалізації, грн за 1 т:				
до 6 500,0	28	0,6	7,8	0,0
6 500,1 - 7 000,0	47	0,9	31,9	0,2
7 000,1 - 7 500,0	175	3,5	365,4	2,2
7 500,1 - 8 000,0	483	9,6	626,5	3,7
8 000,1 - 8 500,0	1824	36,3	4639,6	27,5
8 500,1 - 9 000,0	2097	41,7	9000,3	53,3
більше 9 000,0	372	7,4	2228,3	13,1

Динаміка результатів проведеного аналізу інвестиційного забезпечення аграрних підприємств засвідчує високі темпи нарощення його обсягів упродовж останніх років, зокрема з урахуванням тенденцій 2023–2024 рр. Така динаміка зумовлена насамперед активізацією процесів самоінвестування суб'єктів аграрного бізнесу, що пояснюється необхідністю систематичного оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій та підвищення технологічного рівня виробництва. Це, у свою чергу, є ключовою передумовою забезпечення спроможності підприємств реалізовувати інноваційні стратегії розвитку виробничої складової їх господарської діяльності та адаптуватися до викликів, пов'язаних із змінами ринкового середовища й глобальними ризиками.

Поряд із цим, ефективність основної виробничо-комерційної діяльності суб'єктів господарювання, а також їх фінансовий стан, відіграють вирішальну роль у виборі та реалізації тими чи іншими сільськогосподарськими товаровиробниками стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку. Саме від рівня прибутковості, платоспроможності та фінансової стійкості залежить здатність підприємств генерувати необхідні ресурси для інвестування, а також одержувати максимальні економічні результати від реалізації відповідних проєктів.

У цілому, саме зазначені чинники формують характер конкурентного середовища на цільових агропродовольчих ринках, визначаючи рівень їх динамічності та інтенсивності конкуренції, а також забезпечують досягнення відповідного балансу між економічними інтересами функціонально відокремлених суб'єктів виробничої сфери аграрного ринку в умовах сучасних викликів та трансформаційних процесів.

Таблиця 2.11

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

Продукція	Роки							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Продукція, разом	17,6	27,5	23,0	10,8	24,2	47,8	36,9	42,2
Продукція рослинництва	23,3	36,7	26,6	11,7	27,8	56,5	48,7	46,6
Продукція тваринництва	5,2	5,2	8,8	8,0	11,9	3,6	8,8	11,4
Зерно	-4,1	23,1	9,4	-1,2	28,6	37,7	44,8	43,5
Соняшник	61,1	69,0	60,8	35,3	29,9	87,3	68,1	62,1
М'ясо ВРХ	-40,7	17,6	-46,6	-55,2	-45,5	-39,9	-21,6	-15,2
М'ясо свиней	-15,1	-35,4	-14,4	0,0	0,0	0,7	2,3	1,6
М'ясо птиці	-38,7	-53,4	-44,2	-36,6	-14,7	-11,1	-1,9	1,3
Молоко	23,6	17,6	9,1	17,7	21,6	17,1	15,9	17,7
Яйця	22,1	47,1	56,1	36,2	53,6	15,2	26,1	19,8

Зазначені процеси зумовлюють поглиблення наявного дисбалансу в середовищі учасників ринкової інфраструктури, що проявляється у нерівномірному розподілі економічних можливостей, ресурсів та доступу до ринків збуту. Такі деформації у взаємодії суб'єктів ринку посилюють асиметрію економічних інтересів та обмежують ефективність функціонування аграрного сектору в цілому.

Найбільш відчутно наслідки цих протиріч виявляються у процесі формування та функціонування сировинного сегменту аграрного ринку, де відбувається концентрація основних ризиків та проблем розвитку. Саме тут дисбаланс між виробниками, переробниками та посередницькими структурами набуває найбільш гострого характеру, що впливає на ціноутворення, умови

реалізації продукції та зрештою – на рівень економічної ефективності й конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Таблиця 2.12

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

Продукція	Роки						
	2000	2010	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Переробним підприємствам</i>							
Зернові та зернобобові	3,2	2,0	2,1	2,6	2,5	2,7	2,0
Олійні культури	3,0	4,0	4,1	3,5	2,2	2,7	3,2
Тварини (в живій масі)	19,9	23,5	24,8	17,8	28,0	37,3	47,5
Молоко	40,8	88,6	92,3	92,6	93,0	94,5	92,1
<i>За «іншими» каналами</i>							
Зернові та зернобобові	23,4	85,9	89,6	91,3	91,9	92,7	94,8
Олійні культури	30,5	94,5	94,5	95,5	97,1	96,9	96,4
Цукрові буряки	2,0	25,9	29,6	23,5	19,2	28,9	47,4
Тварини (в живій масі)	6,6	67,6	66,6	72,9	64,4	56,6	45,0
Молоко	7,7	7,9	4,2	4,3	4,3	3,1	5,7

*складено за даними Головного управління статистики в Полтавській області

Проте на сучасному етапі через наявні негативні наслідки недостатньої досконалості офіційного статистичного інформаційного забезпечення, яке характеризує діяльність аграрних підприємств, можливості проведення повноцінного комплексного аналізу є значно обмеженими. У зв'язку з цим об'єктивна оцінка їх функціонування може здійснюватися переважно за окремими результатами, які доцільно розглядати крізь призму ефективності збутової діяльності, що найбільш повно відображає реальні економічні результати господарювання.

З огляду на це, проведення дослідження повинно базуватися на використанні основних наявних показників результативності виробничо-комерційної діяльності підприємств, які забезпечують найбільш репрезентативне уявлення про їх економічний стан та динаміку розвитку. При цьому напрями зміни зазначених показників доцільно інтерпретувати як стратегічний вектор, що визначає особливості формування та реалізації інноваційно-інвестиційної моделі розвитку кожного з досліджуваних аграрних

підприємств, з урахуванням викликів сучасного ринкового середовища та обмежень інформаційного характеру.

2.3. Потенціал конкурентоспроможності в системі стратегічного управління розвитком аграрних підприємств

Аграрний сектор національної економіки й надалі залишається ключовою складовою господарської системи країни, оскільки саме в цій сфері зосереджено понад 10 % основних виробничих фондів, близько п'ятої частини трудових ресурсів, формується переважна частка продовольчих ресурсів та забезпечується значний обсяг товарообігу продовольчої продукції. У процесі трансформаційних змін було створено основні інституційні передумови для функціонування приватних суб'єктів господарювання в аграрній сфері, проведено реорганізацію колективних підприємств у сучасні агроформування, запроваджено інструменти кредитної підтримки та оптимізовано податкове навантаження, а також реалізовано низку державних програм підтримки галузі.

Водночас у сфері аграрного виробництва сформовано базові умови для активізації інвестиційної діяльності за ключовими напрямками, серед яких пріоритетними є нарощення обсягів виробництва продукції рослинництва і тваринництва, розширення переробних потужностей у сільській місцевості, розвиток альтернативної енергетики, впровадження ресурсозберігаючих технологій, поширення органічного землеробства, удосконалення інфраструктури аграрного ринку та покращення соціальної інфраструктури сільських територій. Разом з тим, незважаючи на позитивні зміни, масштаби та темпи залучення іноземних інвестицій, навіть у 2024 р., не повністю відповідають потребам агропромислового виробництва, а їх концентрація переважно зосереджена у великих інтегрованих агрохолдингах.

Найбільш привабливими для інвестування, у тому числі інноваційного, залишаються напрями, пов'язані з розвитком ринкової інфраструктури,

наданням виробничих і збутових послуг, впровадженням високопродуктивних технологій вирощування культур і утримання тварин, модернізацією переробних підприємств, розвитком систем зберігання продукції, а також удосконаленням технологій машинобудування та виробництва засобів захисту рослин і ветеринарних препаратів.

Водночас сучасна аграрна політика має бути орієнтована на забезпечення сталого розвитку галузі на основі активізації інноваційної діяльності, посилення продовольчої безпеки, розвитку ринку землі, інфраструктури та експортного потенціалу, а також гармонізації з міжнародними нормами та створення ефективних механізмів захисту вітчизняного ринку.

Попри це, аграрне виробництво й надалі потребує масштабного інвестиційного забезпечення. За оцінками, для оновлення інноваційного потенціалу галузі необхідні інвестиції, еквівалентні понад 150 млрд дол. США, а для технічного поновлення машинно-тракторного парку – близько 350 млрд грн. В умовах обмеженості внутрішніх ресурсів та недостатньої ефективності механізмів їх нагромадження об'єктивно зростає роль зовнішніх джерел інвестування, хоча їх значення поки що не є вирішальним для галузі.

У сфері інвестиційного забезпечення склалися негативні причинно-наслідкові зв'язки: недостатній рівень фінансування призводить до скорочення виробництва, що, у свою чергу, знижує інвестиційну привабливість галузі. Додатковою проблемою є технічна деградація машинно-тракторного парку, значна частина якого перевищила нормативні строки експлуатації, що обмежує можливості впровадження інновацій та знижує ефективність виробництва.

Одним із перспективних інструментів технічного переоснащення виступає фінансовий лізинг, який дозволяє аграрним товаровиробникам отримувати сучасну техніку без значних одноразових витрат та фінансувати її придбання за рахунок майбутніх доходів. При цьому важливим є розвиток конкурентного середовища на ринку лізингових послуг та удосконалення механізмів державної підтримки, зокрема часткової компенсації вартості техніки.

Загалом, внутрішні джерела інвестування залишаються обмеженими як

через бюджетні обмеження, так і через недостатні фінансові можливості суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність активізації залучення прямих іноземних інвестицій, попит на які залишається високим і перевищує 40 млрд дол. США.

Вирішення інвестиційних проблем потребує комплексного підходу, що включає врегулювання економічних відносин між суб'єктами ринку, розвиток кредитних і фінансових інструментів, стимулювання інноваційної діяльності та формування сприятливого інвестиційного клімату. Важливою умовою є також підвищення прозорості регуляторної політики, розвиток інформаційних систем, створення баз даних інвестиційних проєктів та розширення мережі консалтингових і аудиторських структур.

У цілому, сучасні тенденції розвитку аграрного сектору в контексті інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності залишаються складними та суперечливими, що потребує активізації державної політики та консолідації зусиль усіх учасників ринку. Водночас недостатній рівень конкурентоспроможності значної частини аграрних підприємств, зумовлений фрагментацією виробництва та обмеженими можливостями розширення діяльності, залишається ключовим стримувальним чинником розвитку галузі.

Разом з тим, аналіз діяльності операторів аграрного ринку показує, що великі агрохолдинги, які залучають іноземний капітал, активно формують власні сучасні системи управління та впроваджують інноваційні технології. Водночас більшість вітчизняних підприємств використовують інновації лише обмежено, що значно знижує їх здатність до формування конкурентних переваг і підвищення інвестиційної привабливості.

Малі та середні аграрні підприємства фактично не мають доступу до іноземних інвестиційних ресурсів, що суттєво обмежує їх можливості розвитку та модернізації. За таких умов ключовою передумою їх ефективного функціонування виступає забезпечення перевищення доходів над витратами, що надає змогу формувати внутрішні джерела накопичення капіталу та спрямовувати частину фінансових ресурсів на інвестиційні цілі. Такі моделі

господарювання є характерними для країн Організації економічного співробітництва і розвитку, однак в умовах України ситуація ускладнюється тим, що отримана маса продукції у порівнянних світових цінах нерідко не покриває витрати ресурсів, а іноді є навіть нижчою за них.

Таблиця 2.13

**Джерела інвестиційних ресурсів в сільському господарстві України,
млн грн**

Рік	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів							
		власних		вітчизняних інвесторів		іноземних інвесторів		інших джерел	
		усього	від загальної суми, %	усього	від загальної суми, %	усього	від загальної суми, %	усього	від загальної суми, %
2017	7949,9	5169,4	65,0	127,0	1,6	1512,9	19,0	1140,6	14,3
2018	8045,5	4775,2	59,4	87,0	1,1	2411,4	30,0	771,9	9,6
2019	14333,9	7585,6	52,9	149,2	1,0	56,9	0,4	6542,2	45,6
2020	11480,6	7335,9	63,9	224,3	2,0	994,8	8,7	2925,6	25,5
2021	9562,6	6973,4	72,9	24,7	0,3	1253,2	13,1	1311,3	13,7
2022	7695,9	6540,3	85,0	344,1	4,5	138,7	1,8	672,8	8,7
2023	13813,7	13427,0	97,2	55,1	0,4	58,6	0,4	273,0	2,0
2024	16877,2	16556,5	98,1	33,7	0,2	50,6	0,3	236,3	1,4

Водночас національні експортери аграрної продукції часто орієнтуються на її просування на зовнішні ринки за демпінговими цінами, отримуючи економічні вигоди за рахунок нижчого рівня витрат на оренду землі, оплату праці та закупівельні ціни на сировину, що формуються, зокрема, у відносинах з малими та середніми товаровиробниками. У зв'язку з цим для вітчизняних суб'єктів аграрного бізнесу більш реалістичним джерелом підтримки виступає не зовнішнє інвестування, а ефективна державна політика, спрямована на стимулювання їх розвитку. Варто зауважити, що подібні підходи широко застосовуються в багатьох країнах світу, зокрема у країнах Європейського Союзу, де державна підтримка є вагомим чинником стабільності аграрного сектору.

Зокрема, в Україні реалізуються механізми стимулювання придбання техніки вітчизняного виробництва, які передбачають компенсацію частини її вартості (до 20 %), що сприяє частковому оновленню матеріально-технічної бази

аграрних підприємств та підвищенню їх технологічного рівня.

Встановлено, що визначальними чинниками формування інноваційно-інвестиційного потенціалу більшості аграрних підприємств, за винятком великих інтегрованих структур, є результативність їх виробничо-комерційної діяльності та загальний фінансово-економічний стан. Саме ці показники визначають можливість вибору та реалізації відповідних стратегій розвитку, оскільки малі та середні підприємства здійснюють свої виробничі цикли переважно за рахунок власних ресурсів і можуть впроваджувати інновації лише в межах самоінвестування.

Таким чином, їх інвестиційний фонд формується за рахунок отриманого чистого прибутку, який виступає основою подальшого виробничого циклу, фінансовим інструментом впровадження сучасних управлінських підходів, важелем формування конкурентних переваг на ринку та ключовим чинником забезпечення розширеного відтворення в аграрному виробництві в цілому.

Висновки до розділу 2

1. Здійснено ідентифікацію конкурентних параметрів цільових ринків реалізації продукції аграрних підприємств. Обґрунтовано, що конкурентні структури таких ринків доцільно трактувати як ринки олігопсонічного та монопсонічного типу на першому рівні маркетингової інфраструктури, тобто в межах взаємодії товаровиробників із первинними посередницькими суб'єктами. Результати такої ідентифікації створюють необхідне аналітичне підґрунтя для генерування управлінських рішень, що стосуються ринкової поведінки підприємства, вибору інструментів підвищення його конкурентоспроможності, а також зростання економічної ефективності основної діяльності аграрних підприємств.

2. Аналіз динаміки залучення інвестицій вітчизняними аграрними підприємствами дав можливість виявити стійку позитивну тенденцію до

нарощення їх обсягів. При цьому особливої уваги заслуговує збільшення обсягів фінансових інвестицій, а також зростання їх частки у загальній структурі залучених інвестиційних ресурсів. Така ситуація є наслідком підвищення інвестиційної привабливості підприємств, що функціонують у сфері вітчизняного аграрного бізнесу, а також порівняно високого рівня економічної ефективності їх господарської діяльності. Окрім цього, спостерігається поступове зростання частки реінвестування акумульованого прибутку підприємств у впровадження проєктів розвитку, що свідчить про стабільне підвищення економічної результативності тих суб'єктів господарювання, які успішно розвиваються та позиціонують себе на ринку.

3. Визначено, що потенціал конкурентоспроможності слід розглядати як сукупність можливостей підприємства щодо формування стійких конкурентних переваг, а також як безпосередню конкурентоспроможність продукції та самого підприємства, яка є результатом імплементації цих переваг у виробничу та комерційно-збутову сфери діяльності. З урахуванням дуального характеру такого об'єкта управління значно ускладнюється структура елементів та інструментів, що залучаються до системи стратегічного управління. Зазначена система визначається процесом реалізації потенціалу конкурентоспроможності через забезпечення зв'язку між упровадженням інноваційних рішень і створенням конкурентних переваг, характер та спрямування яких, у свою чергу, зумовлюються потенціальними можливостями самого підприємства та конкретною ситуацією, що склалася на цільових ринках збуту.

РОЗДІЛ 3

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Джерела та інструментарій інвестування проєктів розвитку аграрних підприємств

Планування інвестиційної діяльності та розвитку аграрних підприємств здійснюється з урахуванням сучасних економічних умов 2024 року, що характеризуються підвищеною невизначеністю, воєнними ризиками, трансформацією логістичних ланцюгів та активізацією державної підтримки. Воно традиційно поділяється на стратегічне, яке формується відповідно до загальної стратегії підприємства з урахуванням нових викликів (енергетичної безпеки, експортних обмежень, інтеграції до ринків ЄС), та тактичне, що конкретизує напрями реалізації стратегічних цілей через систему коротко- та середньострокових планів.

З урахуванням сучасної ринкової ситуації аграрні підприємства можуть обирати один із трьох базових варіантів стратегічної поведінки: пасивне очікування змін, що в умовах 2024 року є найменш ефективним через високий рівень турбулентності середовища; активне очікування, що передбачає готовність до адаптації; або ж проактивну модель, орієнтовану на підготовку та стимулювання змін. Саме останній підхід, який базується на впровадженні інноваційних технологій, цифрових рішень та ресурсозберігаючих практик, є найбільш доцільним в сучасних умовах. Вибір відповідного типу поведінки визначається загальною стратегією економічного розвитку підприємства – розвитком, стабілізацією або скороченням – і відповідно до цього формуються ресурсні та інвестиційні стратегії, що мають підпорядкований характер та повинні бути узгоджені із загальною стратегією за цілями, ресурсами та етапами

реалізації.

У сучасних умовах інвестиційна стратегія виступає ключовим чинником забезпечення довгострокового розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств, особливо з урахуванням необхідності техніко-технологічного оновлення, цифровізації виробничих процесів та підвищення енергоефективності. Як і раніше, стратегічний ефект інновацій досягається за рахунок комплексної взаємодії економічних суб'єктів, інвестиційних вкладень та сукупного інвестиційного середовища, однак у 2024 році посилюється роль державних програм підтримки, грантового фінансування, міжнародної технічної допомоги та пільгового кредитування.

Формування інвестиційних стратегій і вибір оптимальних стратегічних альтернатив значною мірою визначаються станом макроекономічного середовища, яке у 2024 році характеризується високим рівнем ризиків, інфляційними коливаннями, змінами валютного курсу та трансформацією зовнішніх ринків. Водночас зростає значення внутрішнього середовища підприємства, його фінансової стійкості, рівня диверсифікації діяльності, інноваційного потенціалу та адаптивності до кризових умов. Наявність достовірної інформації щодо факторів впливу дозволяє підприємствам формувати програми активної підготовки матеріально-технічної бази, оптимізації витрат та мобілізації внутрішніх резервів підвищення ефективності.

Інвестиційна стратегія в сучасних умовах визначає не лише напрями та форми інвестування, а й джерела формування інвестиційних ресурсів, серед яких у 2024 році зростає роль самофінансування, державної підтримки та банківських інструментів із частковою компенсацією процентних ставок. Вона також окреслює послідовність реалізації інвестиційних цілей, орієнтованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Залежно від фінансово-економічного стану аграрного підприємства доцільно виділяти інвестиційну стратегію інтенсивного розвитку, що передбачає активне впровадження інновацій та розширення виробництва; інвестиційну стратегію сталого розвитку, орієнтовану на підтримання досягнутого рівня

ефективності та поступове вдосконалення; а також антикризову інвестиційну стратегію, спрямовану на збереження життєздатності підприємства в умовах нестабільності. У сучасних умовах саме антикризові елементи дедалі частіше інтегруються навіть у стратегії розвитку, що зумовлено необхідністю врахування ризиків воєнного та економічного характеру.

Кожна із зазначених стратегій повинна включати систему взаємопов'язаних міні-стратегій, зокрема стратегію підготовки стратегічних бізнес-одиниць до інвестування, стратегію формування інвестиційних ресурсів та стратегію управління інвестиційними процесами. Їх реалізація забезпечує комплексний підхід до управління інвестиційною діяльністю та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Принципова відмінність антикризової інвестиційної стратегії полягає у зміні критеріїв прийняття управлінських рішень. Якщо для фінансово стійких підприємств пріоритетом є досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку, то в умовах кризи або її загрози основним завданням стає мінімізація негативного впливу зовнішніх факторів, забезпечення ліквідності, платоспроможності та запобігання банкрутству. У 2024 році це особливо актуально з огляду на зростання виробничих витрат, логістичних обмежень та ризиків втрати активів.

Важливим елементом управління інвестиційною діяльністю є використання відповідних інструментів. Інвестиційний інструмент розглядається як засіб залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів, що формуються як за рахунок фінансових, так і нефінансових складових і спрямовані на розвиток ресурсного потенціалу підприємства. У сучасних умовах структура інструментів інвестиційної діяльності включає самофінансування, яке залишається домінуючим для більшості аграрних підприємств; зовнішнє інвестування, яке має обмежений характер; банківське кредитування, що підтримується державними програмами; а також використання коштів, отриманих від реалізації активів. Така диверсифікація інструментів дозволяє підвищити гнучкість інвестиційної політики та

адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.



Рис. 3.1. Структура інструментів інвестиційної діяльності аграрного підприємства

Розглядаючи кожну групу інструментів інвестиційної діяльності аграрного підприємства доцільно більш чітко структурувати їх за функціональними категоріями та джерелами формування. Зокрема, самоінвестування продовжує виступати базовим інструментом фінансування розвитку більшості аграрних підприємств, особливо малих і середніх, і забезпечується за рахунок амортизаційних відрахувань, а також реінвестування акумульованого прибутку. В умовах обмеженого доступу до зовнішніх фінансових ресурсів саме цей інструмент набуває критичного значення, оскільки дозволяє підтримувати безперервність виробничого процесу, здійснювати часткове оновлення матеріально-технічної бази та впроваджувати локальні інновації.

Інвестування із застосуванням банківського кредитування у 2024 році має свої особливості, пов'язані зі змінами монетарної політики, підвищеними ризиками та розширенням державних програм підтримки (зокрема, програм

пільгового кредитування). Дана група інструментів включає короткострокове, середньострокове та довгострокове кредитування, а також використання вексельних схем, які дозволяють оптимізувати розрахункові операції та знижувати навантаження на оборотний капітал підприємства.

Окрему групу формують інструменти зовнішнього інвестування, значення яких у сучасних умовах хоч і залишається обмеженим, проте поступово зростає за рахунок активізації інтеграційних процесів та розвитку нових фінансових механізмів. До них відносяться корпоратизація, агропромислова інтеграція, прямі іноземні інвестиції, венчурне інвестування, а також використання сучасних інструментів, таких як аграрні розписки, які у 2024 році набули поширення як гнучкий інструмент залучення оборотного капіталу. Додатково зростає роль грантового фінансування та програм міжнародної технічної допомоги, що частково компенсує дефіцит традиційних інвестиційних джерел.

Важливе місце у формуванні ефективного інвестиційного механізму розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств у 2024 році належить державі. Саме від рівня її зацікавленості, інституційної спроможності та фінансових можливостей залежить ефективність функціонування цього механізму. В умовах трансформації економіки та воєнних викликів відбувається перехід від жорстких адміністративних методів державного регулювання до більш гнучких, коопераційних та інтеграційних підходів, зокрема на основі приватно-державного партнерства. Це, у свою чергу, сприяє удосконаленню правового, нормативного та інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності, а також формуванню нового типу інвестиційного механізму, що базується на взаємодії державних, приватних та міжнародних інститутів у межах інноваційного процесу.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору, матриця вибору інструментів, засобів та процедур інвестиційної діяльності набуває більш комплексного характеру та повинна формуватися з урахуванням типу ресурсної стратегії підприємства, рівня його фінансово-економічної стійкості, доступу до джерел фінансування та ступеня інтегрованості у ринкові та інституційні

структури. Саме такий підхід дозволяє забезпечити обґрунтований вибір оптимальних інвестиційних рішень і підвищити ефективність управління розвитком аграрних підприємств у складних умовах сучасного економічного середовища.

Таблиця 3.1

Відповідність інструментів змісту стратегій розвитку

Інструменти, засоби, процедури	Стратегія інтенсивного розвитку	Стратегія поступального розвитку	Антикризова стратегія
Самофінансування	+	+	+
Лізинг	+	+	-
Короткострокові кредити	+	+	-
Довгострокові кредити	+	+	-
Вексельне кредитування	+	+	+
Інвестування коштів від продажу активів	+	+	+
Корпоратизація	+	+	-
Агропромислова інтеграція	+	+	+
Прямі інвестиції	+	+	+
Венчурне інвестування	+	-	-

У ході проведених досліджень було встановлено, що зі зростанням рівня ресурсного забезпечення аграрних підприємств суттєво розширюються їх можливості щодо використання різних інструментів, засобів і процедур інвестиційної діяльності. Це означає, що чим вищим є рівень забезпеченості підприємства матеріальними, фінансовими, трудовими та організаційними ресурсами, тим ширшим є спектр доступних йому інвестиційних рішень і тим більшими є можливості для формування стратегії довгострокового розвитку.

Однією з причин недостатньої ефективності функціонування аграрних підприємств є також низький рівень організації управлінських процесів, недостатня кваліфікація менеджерів і працівників. Зафіксовано численні випадки, коли підприємства, що функціонують в одній і тій самій природно-кліматичній зоні, мають подібні типи і склад ґрунтів, однак демонструють суттєво різні результати ефективності виробництва сільськогосподарської продукції. Такі відмінності зумовлені не стільки об'єктивними умовами

господарювання, скільки якістю менеджменту, рівнем управлінських компетенцій та здатністю керівництва ефективно організовувати використання наявних ресурсів.

Зважаючи на те, що значна частина керівників аграрних підприємств і фермерських господарств здобувала освіту ще в період функціонування командно-адміністративної системи, їх професійні знання часто не повністю відповідають вимогам ринкової економіки та не є достатніми для забезпечення успішного функціонування сучасних суб'єктів господарювання. Особливо відчутно це проявляється у сфері стратегічного управління аграрними підприємствами, де необхідні не лише досвід і практичні навички, а й сучасне бачення ринкових процесів, інвестиційних можливостей та інноваційних механізмів розвитку.

Практика засвідчує, що за відсутності належної сучасної освіти важливою основою ефективного менеджменту часто стають природні організаторські здібності та набутий досвід роботи. Зокрема, середній вік успішних менеджерів становить близько 50 років, а тривалість їхньої трудової діяльності в сільському господарстві перевищує 30 років. Це свідчить про те, що вирішальне значення має поєднання практичного досвіду із здатністю до адаптації в нових економічних умовах.

Рівень організації системи менеджменту виявляється, передусім, у здатності налагодити раціональне використання наявних ресурсів на аграрному підприємстві, коректно спланувати потребу в них, а також забезпечити системний підхід до розвитку їх потенціалу. Саме на цій основі можливе формування стійких конкурентних позицій суб'єкта господарювання. Показовим прикладом є впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій у вирощуванні продукції рослинництва. На сьогодні в значній частині дрібних і середніх господарств продовжує використовуватися морально і фізично застаріла техніка, що негативно впливає як на стан ґрунтів, так і на якість та обсяги виробленої продукції. Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій могло б змінити ситуацію на краще, але це можливе лише за умови

наявності висококваліфікованого менеджменту в усіх функціональних сферах діяльності підприємства – фінансуванні, постачанні, виробництві, маркетингу тощо.

Крім того, незадовільний рівень управління посилює дефіцит капіталу на підприємстві та сприяє погіршенню його фінансових показників, що, у свою чергу, робить практично неможливим отримання кредитних ресурсів для подальшого розвитку. Звідси випливає, що якість менеджменту безпосередньо впливає на інвестиційну спроможність аграрного підприємства і на його можливості реалізовувати інноваційно-інвестиційні стратегії.

Одним із важливих джерел ефективної діяльності підприємства на ринку є здатність його трудового колективу створювати ключові цінності, які об'єднують зусилля всіх членів. За таких умов розрізнені працівники перетворюються на єдиний колектив, що функціонує за власними правилами, нормами, правами та обов'язками. Саме сформованість такого внутрішнього соціально-організаційного середовища сприяє підвищенню ефективності управління і результативності господарської діяльності.

Серед стадій відтворювального процесу в сільському господарстві доцільно виокремлювати (рис. 3.2):

- стадію авансування, на якій відбувається акумулювання фінансових ресурсів, залучених у процесі інвестування, та їх вкладення в різні форми капіталу;
- стадію виробництва, на якій різні форми капіталу залучаються до процесу створення кінцевої продукції і сприяють формуванню доданої вартості;
- стадію реалізації, на якій готова продукція продається на ринку і забезпечує надходження прибутку на підприємство. У свою чергу, прибуток трансформується у джерело подальшого фінансування, яке використовується для придбання засобів виробництва та запуску нового циклу відтворення.

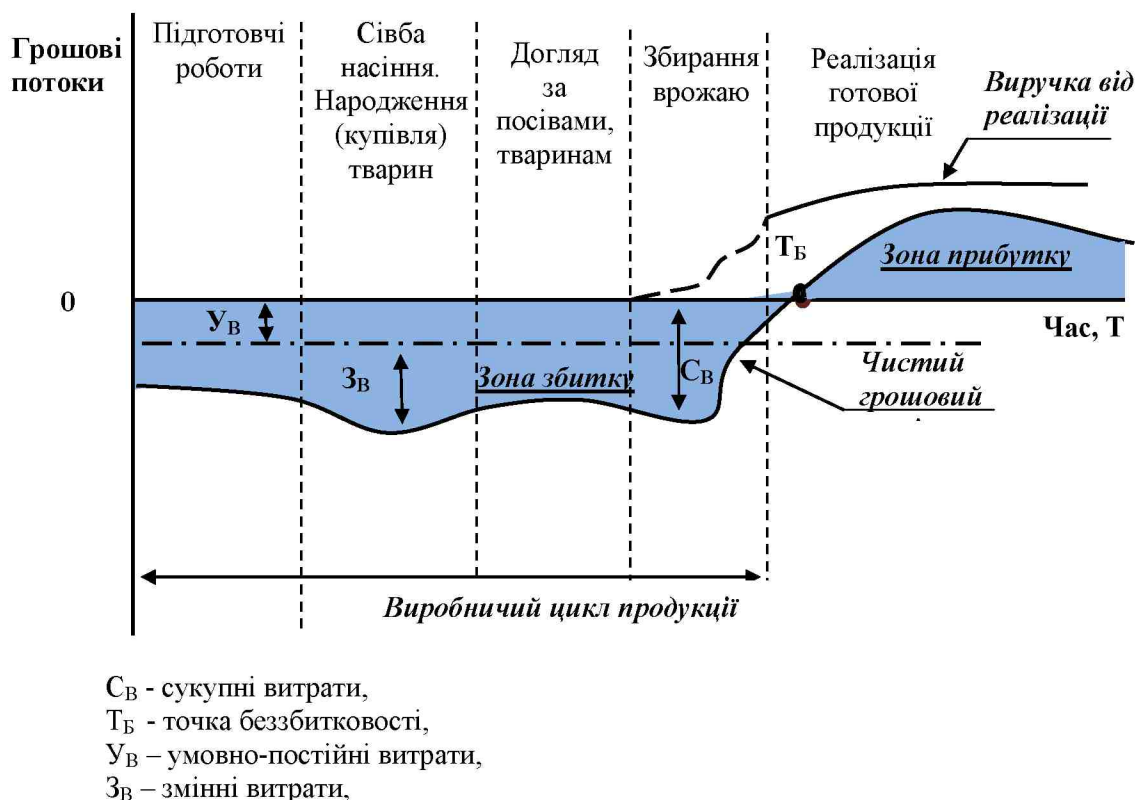


Рис. 3.2. Формування чистого грошового потоку в процесі виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції

Таким чином, інвестиції мають визначальний вплив на результативність діяльності аграрних підприємств на кожній із стадій відтворювального процесу. На першій стадії вони формують фінансову основу для капіталовкладень, на другій – створюють передумови для підвищення технологічного рівня виробництва, а на третій – забезпечують отримання конкурентоспроможної продукції, здатної займати стійкі позиції на глобалізованих ринках.

Потреба в капіталі для фінансування поточних витрат у межах інвестиційних проєктів, пов'язаних із впровадженням ресурсозберігаючих технологій, зумовлена незбігом у часі між моментом здійснення грошових витрат – на придбання основних засобів, сировини, матеріалів тощо – та моментом надходження грошових коштів за реалізовану продукцію, на виробництво якої були понесені ці витрати. У зв'язку з цим потреба в капіталі визначається як сукупність фінансових ресурсів, необхідних, з одного боку, для фінансування основних засобів і нематеріальних активів, а з іншого – для

забезпечення фінансування оборотних активів.

Процес планування потрібного обсягу фінансових ресурсів для забезпечення безперервності виробничого процесу розпочинається з визначення напрямів та масштабів витрачання коштів. Йдеться про розрахунок постійних і змінних витрат, які формуються на основі технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур у рослинництві та виробничих програм у галузі тваринництва. Одержаний у результаті таких розрахунків показник відображає планову виробничу собівартість. На наступному етапі здійснюється визначення можливих резервів її зменшення за кожною окремою статтею витрат, що, відповідно, створює передумови для економії оборотних активів. Зниження собівартості сільськогосподарської продукції та послуг, а також підвищення рівня їх конкурентоспроможності, стає можливим за умови активного здійснення інноваційної діяльності сільськогосподарського підприємства (рис. 3.3).

Під інноваціями доцільно розуміти економічно доцільне, прибуткове використання нововведень, які реалізуються у вигляді нових технологій, видів продукції, організаційних рішень та виробничих процесів. В умовах, що характеризуються підвищеною конкуренцією, ресурсними обмеженнями та нестабільністю зовнішнього середовища, інновації набувають ключового значення як чинник забезпечення стійкості та ефективності функціонування аграрних підприємств.

Інноваційна діяльність орієнтована на практичне використання результатів науково-дослідних і науково-технічних розробок, а також інтелектуального потенціалу з метою створення нової або суттєво вдосконаленої продукції, технологій виробництва, організації праці та систем управління. Її реалізація сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг.

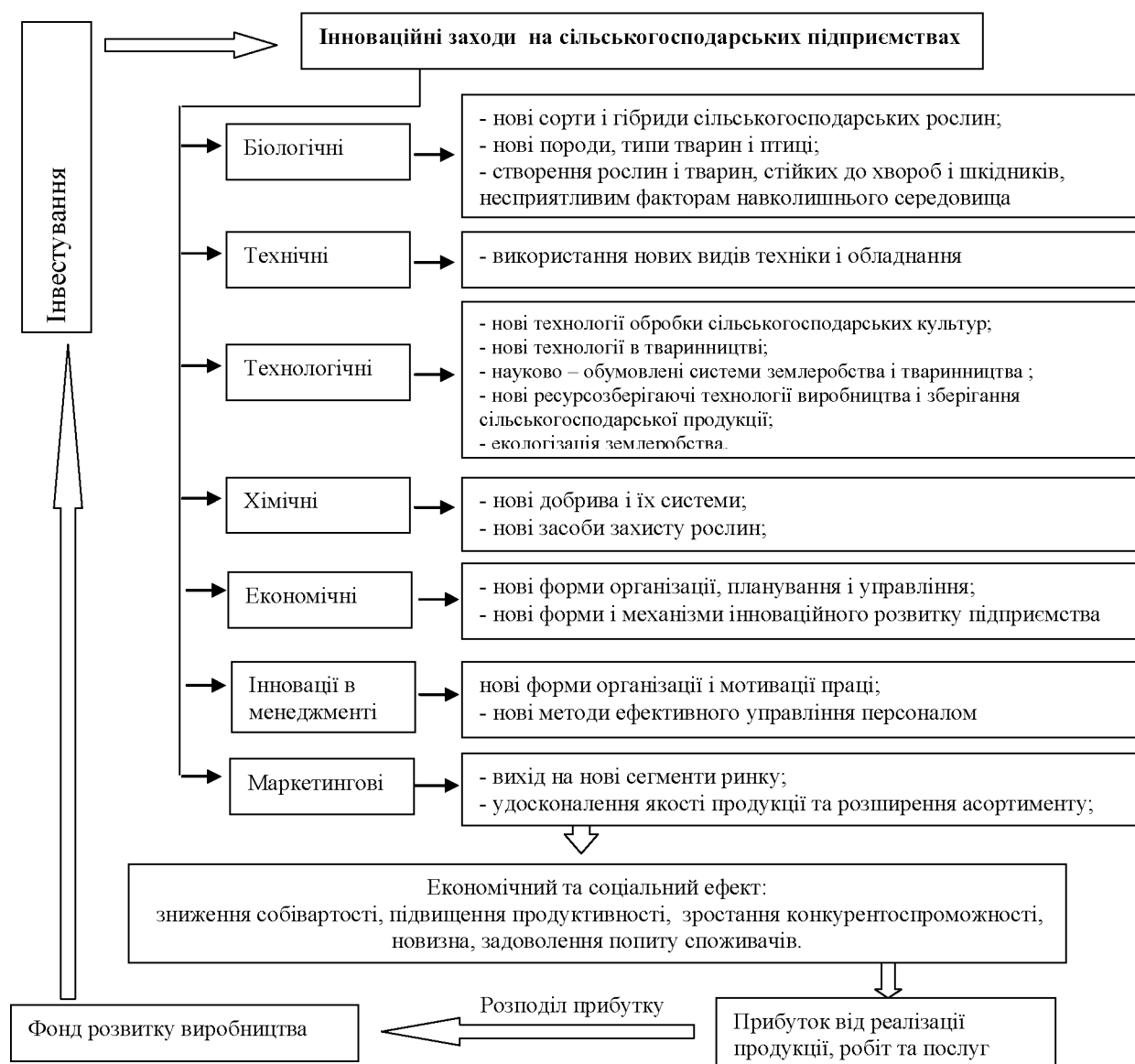


Рис. 3.3 Напрями інвестування інноваційних процесів в сільському господарстві

Основними джерелами резервів зниження собівартості сільськогосподарської продукції є, передусім, нарощення обсягів виробництва за рахунок впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій. До них належить використання високопродуктивного селекційного насіння та племінної худоби, удосконалення організації праці, підвищення рівня продуктивності, зниження енергомісткості виробництва, а також впровадження нових форм і методів управління інноваційним розвитком. У сучасних умовах це також

включає елементи цифровізації, точного землеробства та автоматизації виробничих процесів.

На наступному етапі планування здійснюється визначення доступного обсягу власних фінансових ресурсів та формування планового фінансового потоку (рис. 3.4). Це передбачає комплексний аналіз наявних джерел фінансування та прогнозування можливих надходжень коштів у майбутньому періоді.

Розрахунки доцільно здійснювати на основі детально розробленого інвестиційного проекту, що передбачає впровадження ресурсозберігаючих технологій або інших інноваційних рішень. Такий проект повинен містити поетапну деталізацію інвестиційного процесу, враховувати наявний рівень власних ресурсів на конкретний момент часу, а також обсяги коштів, які підприємство планує акумулювати з власних джерел і спрямувати на реалізацію інвестиційних заходів.

Власні фінансові ресурси виступають ключовим резервом фінансування інвестиційних програм і включають амортизаційні відрахування, а також частину чистого прибутку, що спрямовується на реконструкцію, технічне переоснащення, розширення виробництва або нове будівництво. В умовах обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування саме ці ресурси стають базою інвестиційного розвитку більшості аграрних підприємств.

Під час обґрунтування потреб у залученні кредитних ресурсів і позик важливим є не лише визначення їх обсягу, а й вибір оптимальних термінів залучення та погашення. Ключовою умовою при цьому є збереження платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, недопущення надмірного боргового навантаження та забезпечення ефективного використання залучених коштів у реалізації інвестиційних проектів.

Зазначені підходи до фінансового планування та управління оборотними активами в сучасних умовах набувають особливої актуальності у зв'язку з підвищеною турбулентністю зовнішнього середовища, впливом воєнних чинників, логістичними обмеженнями та зміною цінової кон'юнктури на ринках

сировини та готової продукції. Період залучення кредитних ресурсів, як і раніше, визначається інтервалом часу від моменту отримання позики до її повного погашення та сплати відсотків, однак він додатково залежить від рівня облікової ставки, доступності кредитних програм (зокрема державних, таких як «5–7–9%»), а також ризиків платоспроможності позичальників.

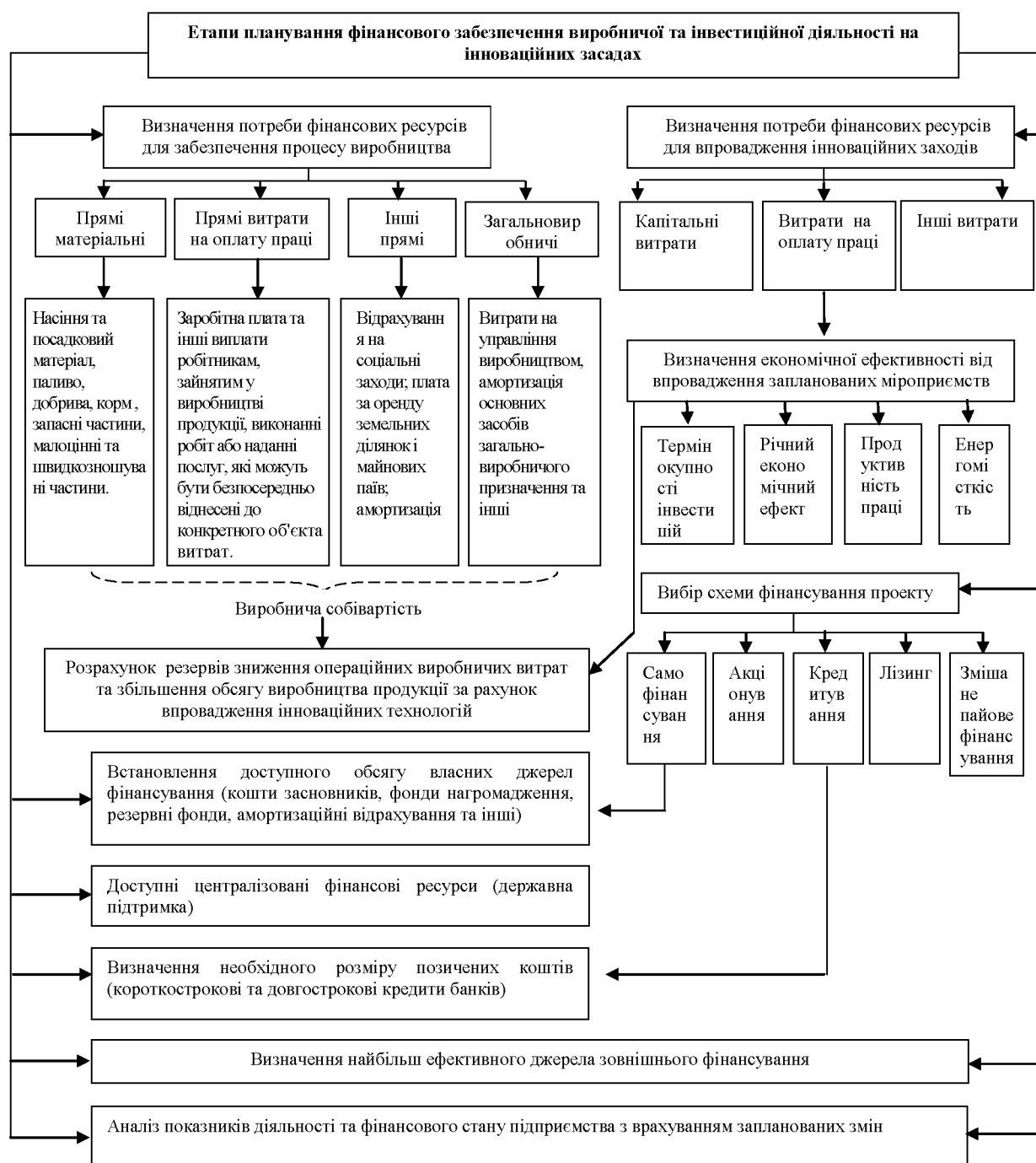


Рис. 3.4. Процедура стратегічного планування створення цінових конкурентних переваг

Визначення потреби у фінансових ресурсах для забезпечення виробничого процесу наразі, як і раніше, включає декілька посадовних етапів, проте їх зміст зазнає певної модифікації з урахуванням факторів невизначеності та ризику.

На першому етапі здійснюється визначення періоду, протягом якого кошти перебувають в активному обігу та «заморожуються» в оборотних активах. Зараз цей період, як правило, має тенденцію до збільшення через подовження логістичних ланцюгів, ускладнення постачання матеріальних ресурсів та затримки розрахунків із контрагентами. До його складу, як і раніше, входять тривалість виробничого циклу, періоди зберігання сировини та готової продукції, а також строки дебіторської та кредиторської заборгованості, однак їх кількісні параметри корелюють із ризиками перебоїв у постачанні та платіжній дисципліні.

З урахуванням нових умов господарювання, загальний період обороту капіталу в оборотних активах, як правило, перевищує попередні значення та може становити понад 180-200 днів, що пов'язано з уповільненням оборотності ресурсів і підвищенням потреби у фінансуванні поточної діяльності.

На другому етапі визначаються середньоденні витрати на виробництво продукції, які в поточних умовах зазнають інфляційного тиску, зростання вартості енергоресурсів, матеріалів та оплати праці. Відповідно, планова собівартість виробництва формується з урахуванням не лише технологічних карт, а й прогнозних змін цін на ключові ресурси, колівань валютного курсу та вартості логістики. До її складу входять матеріальні витрати, витрати на персонал та накладні витрати, які характеризуються значною варіабельністю.

На третьому етапі здійснюється безпосередній розрахунок потреби в капіталі для фінансування оборотних активів, при цьому використовуються як кумулятивний, так і селективний методи. У сучасних умовах цей розрахунок повинен вкладати у себе ризик-корекцію, що передбачає формування додаткових резервів ліквідності на випадок непередбачуваних витрат або затримок надходжень.

Потреба у коштах для фінансування виробничих запасів, як і раніше, залежить від їх первісної вартості, яка включає витрати на придбання, транспортування, страхування, митні платежі та доведення до стану готовності до використання. Однак на зараз значну частку цих витрат формують логістичні витрати та витрати на страхування ризиків, пов'язаних із воєнними діями та порушенням транспортних маршрутів.

Вартість незавершеного виробництва та готової продукції також визначається на основі собівартості, що включає прямі та непрямі витрати, проте зростає роль енергетичної складової та витрат на забезпечення безперебійності виробничого процесу.

На завершальній стадії фінансового планування підприємства приймають рішення щодо джерел фінансування, оцінюючи вартість капіталу та ризики його залучення. Наразі пріоритет надається диверсифікації джерел фінансування: поєднанню власних коштів, кредитів, державних програм підтримки, грантів та інструментів лізингу. Останній залишається ефективним інструментом оновлення основних засобів, особливо в умовах обмеженого доступу до традиційного кредитування.

Рівень фінансування діяльності підприємства у сучасних умовах безпосередньо залежить від ефективності реалізації продукції та стану ринкової кон'юнктури. Прогнозування фінансових надходжень можливе лише з урахуванням сценарного підходу, що передбачає розробку декількох варіантів розвитку подій – оптимістичного, базового та песімістичного, з урахуванням ризиків зміни цін, логістичних обмежень та платоспроможності покупців.

Мінливість ринкового середовища, активізація конкурентної боротьби та прискорення науково-технічного прогресу зумовлюють необхідність пошуку нових джерел доходів, диверсифікації виробництва та впровадження інноваційних технологій. Важливою умовою стає постійний моніторинг ринкового середовища та адаптація стратегій розвитку до змінних умов функціонування.

У цьому контексті зростає значення як поточного, так і стратегічного

фінансового планування, які повинні бути гнучкими, адаптивними та орієнтованими на забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Поряд із традиційними інструментами управління фінансами, особливої ваги набувають механізми страхового ринку, які використовуються для захисту майнових інтересів сільськогосподарських товаровиробників та забезпечення стабільності виробництва. Страхування, як і раніше, виконує функцію гаранта безперервності відтворювального процесу, однак у сучасних умовах воно доповнюється інструментами агрострахування з державною підтримкою та ризик-орієнтованими продуктами.

Відповідно до чинного законодавства України, страхування в аграрному секторі здійснюється в обов'язковій та добровільній формах, проте розширюється практика добровільного страхування ризиків, пов'язаних із втратами врожаю, логістичними порушеннями та форс-мажорними обставинами. Це зумовлює формування більш комплексної системи управління ризиками, що поєднує фінансові, інвестиційні та страхові інструменти.

Важливим інструментом опосередкованого стимулювання інвестиційної активності має виступати гнучка податкова система, що спроможна створювати передумови для нарощення обсягів нагромадження капіталу через зменшення бази оподаткування на величину коштів, спрямованих на інвестиційні цілі. Активізації інвестиційної діяльності також сприятиме цільове використання амортизаційних відрахувань виключно на фінансування капітальних вкладень, а також розширення можливостей залучення коштів населення, ресурсів комерційних банків і іноземних інвестицій. Цінові відносини при цьому слід аналізувати не відокремлено, а в контексті всього відтворювального процесу – від моменту придбання матеріально-технічних ресурсів, потрібних для виробництва продукції, і до етапу її кінцевої реалізації. Саме на державному рівні доцільно формувати цільові програми та розраховувати об'єктивно потрібні обсяги інвестиційних ресурсів. Одним із найважливіших пріоритетів інвестування має бути розвиток техніки й обладнання для сільського господарства. Водночас до числа визначальних завдань державної інвестиційної

політики слід віднести розвиток ринку капіталу для сільськогосподарських товаровиробників, ринку засобів виробництва та новітніх технологій, забезпечення нарощення виробництва особливо важливих видів продукції, попит на які досі не задоволений належним чином, а також покращення соціального розвитку сільських територій, збереження земельних ресурсів і навколишнього природного середовища.

Ще одним перспективним інструментом інвестиційного забезпечення відтворювальних процесів в аграрній сфері може стати створення на засадах державно-приватного партнерства спеціалізованого венчурного фонду, орієнтованого на фінансування інноваційних проєктів. Відповідно до норм чинного вітчизняного законодавства, венчурний фонд розглядається як недиверсифікований інвестиційний фонд закритого типу, що здійснює виключно приватне розміщення цінних паперів серед юридичних і фізичних осіб, а структура його активів може включати цінні папери, емітовані пов'язаними особами компанії з управління активами такого фонду. Оскільки венчурні фонди можуть функціонувати лише як закриті, вони не беруть на себе зобов'язань щодо викупу емітованих ними цінних паперів до моменту припинення своєї діяльності [119]. Закриті фонди, крім того, завжди мають строковий характер, тобто утворюються на визначений термін, після завершення якого припиняють функціонування, якщо не було прийнято окремого рішення про продовження строку їх роботи. Саме такий режим діяльності дозволяє фонду сплачувати податки за підсумками своєї діяльності лише після її завершення.

Таким чином, вкладення коштів у закритий строковий венчурний фонд є досить привабливими для інвесторів, оскільки створюють можливості для «оптимізації» оподаткування, диверсифікації ризиків та забезпечення належного контролю за об'єктами інвестування.

3.2. Типологія стратегій конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств на інноваційній основі

Змістовний аналіз сучасного стану інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств дозволяє виявити низку системних проблем, які суттєво обмежують можливості їх технологічного та економічного розвитку. Насамперед йдеться про звуженість спектру джерел фінансування, серед яких, на відміну від розвинених країн, практично відсутні повноцінні інституційні інвестори, розвинений фондовий ринок та ефективні механізми залучення довгострокового капіталу. Ця проблема поглиблюється впливом воєнно-економічних чинників, які знижують інвестиційну привабливість галузі та підвищують ризиковість вкладень.

Важливим структурним обмеженням залишається недостатній рівень капіталізації інвестиційних фондів, які не спроможні у повній мірі забезпечити фінансування масштабних високотехнологічних проєктів у агропромисловому виробництві. Це значно обмежує впровадження сучасних технологій, цифрових рішень та інноваційних моделей ведення господарства, що є критично важливим в умовах глобальної конкуренції. Додатковою проблемою є низький рівень комерціалізації інноваційних розробок, що проявляється у розриві між науково-технічними досягненнями та їх практичним використанням у виробничій діяльності аграрних підприємств.

Не менш суттєвим чинником гальмування інвестиційної активності є недосконалість нормативно-правової бази щодо захисту прав інвесторів, яка набуває особливого значення через підвищені ризики ведення бізнесу. Невизначеність правового середовища, складність регуляторних процедур та недостатні гарантії повернення інвестицій суттєво стримують як внутрішні, так і зовнішні капітальні вкладення. Поряд із цим, існуючі організаційно-правові форми господарювання часто вирізняються негнучкістю та недостатньою адаптивністю до реалізації інноваційних проєктів, що ускладнює впровадження нових бізнес-моделей та інвестиційних механізмів.

З урахуванням визначених проблем, результати дослідження свідчать, що найбільш раціональним підходом до здійснення стратегічного планування є інтеграція стратегій інноваційно-інвестиційної діяльності у загальну систему стратегічного управління підприємством. Це особливо актуально, оскільки ефективність інвестиційних рішень безпосередньо залежить від їх узгодженості із загальними цілями розвитку підприємства, його фінансовими можливостями та ринковою стратегією.

Такий підхід передбачає розгляд інноваційно-інвестиційних стратегій не як ізольованого напрямку діяльності, а як невід'ємної складової загальної стратегії підприємства, що включає виробничу, маркетингову, фінансову та організаційну компоненти. Їх співвіднесення дозволяє забезпечити більш високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентні позиції аграрних підприємств.

Отже, у сучасних умовах господарювання ключовим завданням є формування комплексної, узгодженої та адаптивної системи стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, яка враховує як внутрішні можливості підприємства, так і особливості функціонування аграрного сектору.

Такий підхід у сучасних умовах господарювання суттєво полегшує процес деталізації стратегій, оскільки їх формування відбувається на основі чіткого узгодження із загальною стратегією підприємства, що унеможливорює прийняття управлінських рішень, які не відповідають реальному рівню розвитку його економічного потенціалу. В умовах підвищеної невизначеності такий механізм набуває критичного значення, оскільки дозволяє уникнути стратегічних помилок, що можуть призвести до втрати фінансової стійкості або зниження конкурентоспроможності.

Можна виділити ключові чинники, які безпосередньо пов'язані із зовнішнім та внутрішнім середовищем функціонування підприємства і визначають вибір стратегії його розвитку. Перш за все, це привабливість стратегічної зони господарювання, яка наразі значною мірою залежить від

логістичної доступності ринків, рівня ризиків, платоспроможності споживачів та державної підтримки галузі. Саме цей чинник впливає на вибір типу стратегії – зростання, адаптації чи стратегії виживання – та визначає ступінь її агресивності.

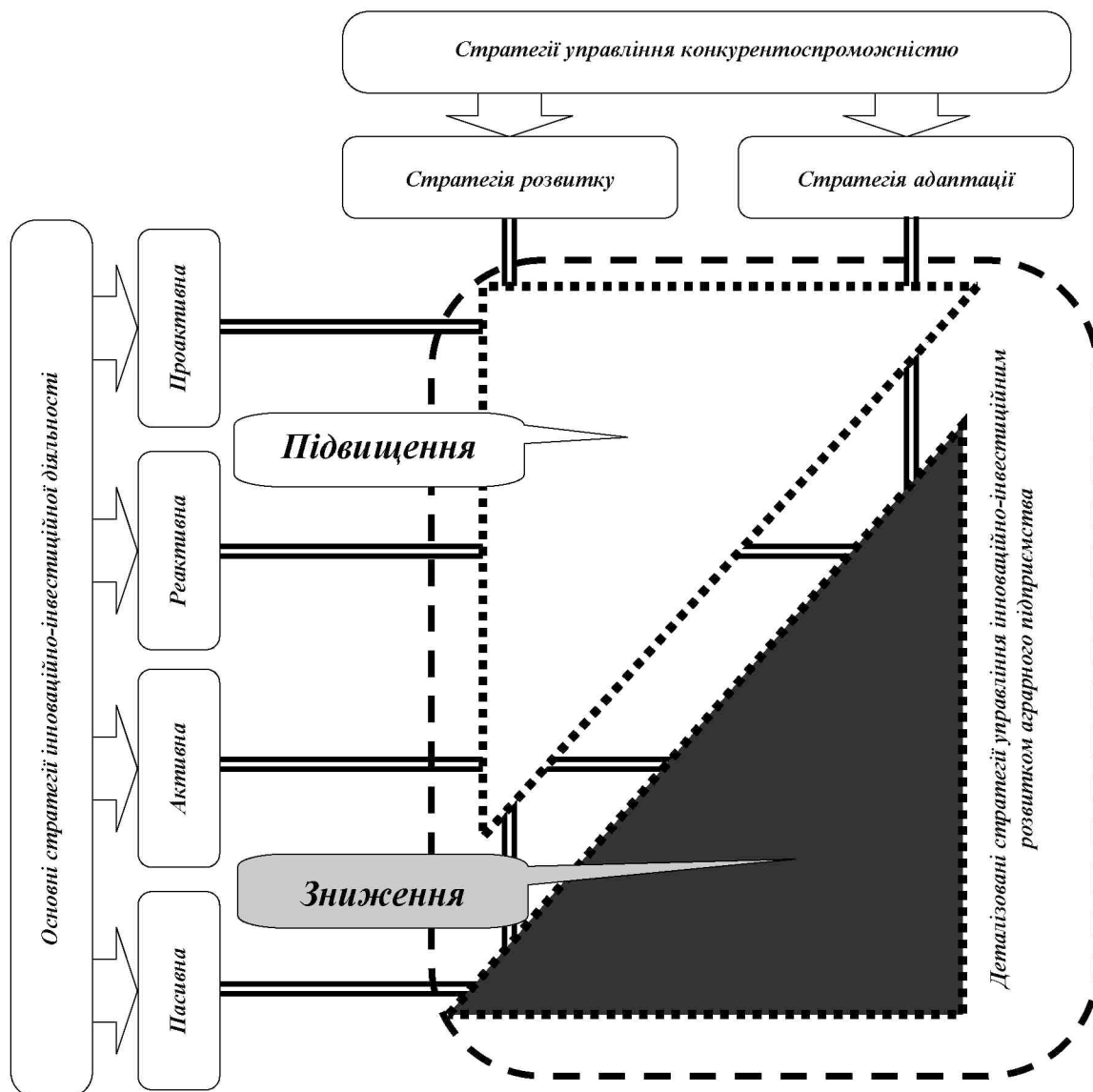


Рис. 3.5. Відповідність інноваційно-інвестиційних та конкурентних стратегій розвитку аграрних підприємств

Вагомим є також стан галузі та внутрішні сильні сторони підприємства, які у сучасних умовах можуть бути вирішальними при формуванні стратегічних напрямів розвитку. Зокрема, підприємства, що мають достатній ресурсний, технологічний та інноваційний потенціал, здатні реалізовувати стратегії концентрованого або інтегрованого зростання, а також диверсифікації, у той час

як слабші суб'єкти господарювання змушені зосереджуватися на стратегіях захисту своїх ринкових позицій або адаптації до змінного середовища.

Істотний вплив на вибір стратегії мають стратегії конкурентів та їх кількісний і якісний склад. Тип ринку за рівнем конкуренції, кількість учасників, їх ринкові позиції, активність та інструментарій конкурентної боротьби зазнають значних змін під впливом глобальних і внутрішніх викликів. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу конкурентного середовища та гнучкого коригування стратегічних орієнтирів.

Водночас прийняття обґрунтованих стратегічних рішень неможливе без чіткого розуміння поточної стратегії підприємства. Визначення її типу повинно ґрунтуватися на комплексному аналізі як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, до яких належать широта діяльності, диверсифікованість продукції або послуг, характер операцій з активами, динаміка розвитку підприємства у попередні періоди, його стратегічні цілі, принципи розподілу ресурсів, структура капіталовкладень та ставлення до фінансових ризиків. До цих чинників додатково долучається рівень адаптивності підприємства до кризових явищ, здатність до швидкого переформатування бізнес-процесів та використання цифрових технологій.

На практиці багато підприємств, особливо диверсифікованих, реалізують декілька стратегій одночасно, комбінуючи їх залежно від сегментів діяльності та ринкових умов. У межах базової стратегії при цьому формуються конкретні стратегічні альтернативи, які визначають напрями дій підприємства та варіанти досягнення поставлених цілей.

Отже, у сучасних умовах господарювання ключовим є не лише вибір оптимальної стратегії, а й формування системи стратегічних альтернатив, що забезпечують гнучкість, адаптивність та стійкість розвитку аграрних підприємств. Саме такі альтернативи, як правило, систематизовані за базовими стратегіями та наводяться у відповідних аналітичних матричних моделях (табл. 3.2), що дозволяє обґрунтувати найбільш ефективні напрями розвитку підприємства з урахуванням поточних умов.

Стратегічні альтернативи конкурентоспроможного розвитку аграрного підприємства

Варіант стратегії	Стратегічні альтернативи
Стратегія зростання	Інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмове співробітництво, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність
Стратегія стабілізації	Економія ресурсів, ревізія витрат, селективність. Балансування на ринках, пошук нових стратегічних зон господарювання, зміна цінової політики
Стратегія виживання (реструктуризація)	Зміна товарної політики, зміна стратегії маркетингу, перепрофілювання організації, виокремлення структурних підрозділів з утворенням нових юридичних осіб, об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи, удосконалення управління фірмою
Стратегія скорочення	Скорочення витрат, скорочення окремих видів бізнесу, стратегія "збору врожаю", стратегія ліквідації організації

Вибір конкретної стратегічної альтернативи повинен ґрунтуватися на оцінці ймовірних можливостей та ризиків, які є найбільш характерними для кожного з можливих варіантів. Для цього можуть використовуватися різні методичні підходи, зокрема метод «мозкової атаки», що передбачає колективне генерування ідей та спільну оцінку варіантів стратегічного розвитку; метод Дельфі, який ґрунтується на анкетуванні експертів і формуванні діапазону фахових думок щодо вибору найбільш прийнятної стратегії розвитку організації; а також метод аналітико-ієрархічного прогнозування, який дозволяє здійснювати вибір альтернативних варіантів дій через ув'язку цілей підприємства, сценаріїв зміни умов його функціонування та витрат, необхідних для реалізації відповідних заходів.

Головним критерієм оцінювання обґрунтованості стратегічної альтернативи є її здатність забезпечити досягнення цілей, що стоять перед організацією. Якщо стратегія відповідає цьому критерію, то її практичну життєздатність слід визначати за такими напрямками:

1. Відповідність обраної стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища. У даному випадку аналізується, наскільки обраний стратегічний варіант узгоджується з вимогами бізнес-середовища, беруться до уваги динаміка ринку, стадія життєвого циклу продукту, галузі та самої організації, а також

можливості формування і подальшого розвитку нових конкурентних переваг.

2. Відповідність обраної стратегії потенціалу та реальним можливостям організації. У межах цього напрямку оцінюється, як саме стратегія пов'язана з іншими функціональними та загальнокорпоративними стратегіями, а також чи відповідає вона можливостям персоналу, ресурсній базі та іншим внутрішнім передумовам функціонування підприємства.

3. Прийнятність рівня ризику, який супроводжує реалізацію стратегії. Оцінювання ризику доцільно проводити за такими напрямками: реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії; можливі негативні наслідки для організації у випадку її невдачі; співвідношення ймовірного позитивного результату та ризику втрат, що можуть виникнути внаслідок неуспішної реалізації обраної стратегії.

Результати проведеного дослідження показують, що технічно ефективними упродовж 2024 р. серед 212 аграрних підприємств були 12 господарств, оскільки коефіцієнт технічної ефективності їх діяльності дорівнював одиниці. Це свідчить про те, що 12,0 % від загальної чисельності досліджених підприємств досягли найвищих показників ефективності використання наявного ресурсного потенціалу. Відповідно до одержаних значень коефіцієнтів технічної ефективності було здійснено ранжування досліджуваних аграрних підприємств (рис. 3.6), а також їх групування (табл. 3.2) за рівнем даного показника.

За одержаними результатами економіко-математичного моделювання можна дійти висновку, що переважна більшість аграрних підприємств характеризується низьким рівнем ефективності, а середнє значення коефіцієнта їх технічної ефективності склало 0,41. Установлено (табл. 3.2), що всі досліджувані господарства можна умовно розподілити на чотири групи: до групи низькоефективних увійшло 57 % від загальної кількості підприємств, причому середній коефіцієнт ефективності в цій групі становив 0,23; до групи середноефективних було віднесено 28 % підприємств, для яких середнє значення коефіцієнта ефективності дорівнювало 0,50.

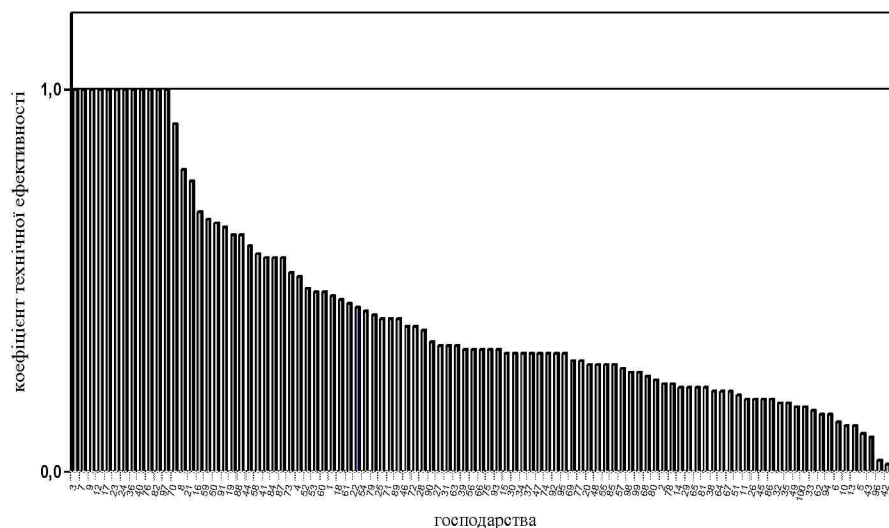


Рис. 3.6. Ранжування аграрних підприємств за коефіцієнтом технічної ефективності

Ця група підприємств у майбутньому може зменшити використання своїх ресурсів проти фактичного на 20 – 35%. Аграрні підприємства третьої групи (результативна група) для одержання кращого результату можуть зменшити використання своїх ресурсів на 5 - 15% проти їх фактичного витрачання. До цієї групи увійшло 3 господарства, середній коефіцієнт становив 0,82.

Таблиця 3.3

Групування аграрних підприємств за коефіцієнтом технічної ефективності

Групи підприємств за коефіцієнтом технічної ефективності			Кількість підприємств у групі	Середнє значення технічної ефективності у групі, коефіцієнт
Номер групи	Назва групи	Значення коефіцієнта		
I	низькоефективна	від 0,0 до 0,35	57	0,23
II	середньоефективна	від 0,36 до 0,70	28	0,50
III	результативна	від 0,71 до 0,99	3	0,82
IV	абсолютно ефективна	1,0	12	1,0
Всього або в середньому	—		100	0,41

Найвищі результати функціонування продемонстрували аграрні підприємства четвертої групи, для яких середній показник технічної

ефективності дорівнював 1,0. Це дає підстави стверджувати, що саме до цієї групи було віднесено 12 абсолютно ефективних господарств, які за умови мінімізації витрат забезпечують максимально можливі економічні результати. Такі підприємства характеризуються найбільш раціональним використанням наявного ресурсного потенціалу, ефективною організацією виробничих процесів та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є особливо важливим в умовах 2024 року.

З метою встановлення прямої залежності між рівнем технічної ефективності та ключовими результативними показниками діяльності було здійснено групування аграрних підприємств за такою ознакою, як виручка від реалізації продукції. Такий підхід дозволяє більш глибоко проаналізувати вплив масштабів господарської діяльності на ефективність використання ресурсів та виявити закономірності, притаманні розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах.

Аналіз даних, наведених у табл. 3.4, свідчить про наявність чітко вираженої прямої залежності між коефіцієнтом технічної ефективності та розміром підприємства. Зокрема, із зростанням виручки від реалізації сільськогосподарської продукції спостерігається послідовне підвищення значення коефіцієнта технічної ефективності. Це пояснюється тим, що більші за розміром підприємства, як правило, мають кращі можливості для впровадження інновацій, використання сучасних технологій, оптимізації виробничих витрат та ефективного управління ресурсами.

Крім того, у 2024 році дана закономірність посилюється впливом чинників масштабу, оскільки великі підприємства мають ширший доступ до фінансових ресурсів, державних програм підтримки, експортних ринків та інфраструктури, що дозволяє їм досягати вищого рівня ефективності. Водночас малі та середні господарства часто стикаються з обмеженістю ресурсів, що знижує їх можливості щодо підвищення технічної ефективності.

Таким чином, одержані результати підтверджують наявність стійкого взаємозв'язку між масштабами діяльності аграрних підприємств і рівнем їх

технічної ефективності, що повинно враховуватися при формуванні стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку та управлінні їх економічним потенціалом.

Таблиця 3.4

**Кореляційний зв'язок показника технічної ефективності та розмірів
аграрних підприємств**

Група підприємств за виручкою від реалізації, тис. грн	Кількість підприємств у групі	Середнє значення виручки від реалізації, тис. грн	Середнє значення технічної ефективності, коефіцієнт
I – до 10000	53	3510,03	0,38
II – 10000,1 – 100000	36	39788,57	0,44
III – понад 100000,1	11	450682,72	0,47
Разом або в середньому	100	164660,44	0,43

Вважаємо за доцільне у сучасних умовах функціонування аграрного сектору здійснити поглиблене групування аграрних підприємств за ключовими вхідними ресурсами, які безпосередньо формують їх виробничий потенціал та впливають на рівень технічної та економічної ефективності. До таких ресурсів доцільно віднести вартість орендної плати за земельні ресурси, фонд оплати праці, матеріальні витрати, а також вартість умовного поголів'я, як інтегрованого показника, що характеризує ресурсний потенціал у галузі тваринництва.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити ступінь забезпеченості підприємств виробничими ресурсами та встановити їх вплив на результативність господарської діяльності. Зокрема, аналіз вартості орендної плати дає змогу оцінити ефективність використання земельних угідь, як особливо важливого ресурсу в аграрному виробництві.

Групування за фондом оплати праці дозволяє виявити взаємозв'язок між рівнем залучення трудових ресурсів, їх вартістю та ефективністю використання, що є важливим в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили та підвищення вартості праці. У свою чергу, аналіз матеріальних витрат дозволяє оцінити рівень технологічної оснащеності виробництва, інтенсивність використання ресурсів та ефективність запровадження ресурсозберігаючих технологій.

Особливу увагу слід приділити групуванню за вартістю умовного поголів'я, оскільки цей показник відображає структурні особливості тваринницького виробництва та його вплив на формування загального ресурсного потенціалу підприємства. Наразі значення цього чинника посилюється з огляду на зміни у структурі галузі та необхідність підвищення її ефективності.

Здійснене групування (табл. 3.5–3.8) дозволяє не лише систематизувати аграрні підприємства за рівнем забезпеченості ресурсами, а й виявити ключові закономірності їх впливу на технічну ефективність, що є базою для подальшого обґрунтування стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Таблиця 3.5

Залежність технічної ефективності від вартості орендної плати аграрних підприємств

Група підприємств за вартістю орендної плати, тис. грн	Кількість підприємств у групі	Середнє значення за вартістю орендної плати тис. грн	Середнє значення технічної ефективності, коефіцієнт
I – до 1000	76	292,49	0,42
II – 1000,1 - 5000	19	2439,81	0,42
III – понад 5000,1	5	22443,34	0,27
Разом або в середньому	100	6128,9	0,37

Здійснивши поглиблене групування аграрних підприємств за ключовими індивідуальними характеристиками з урахуванням умов функціонування, можна сформулювати узагальнений висновок щодо виявлених закономірностей використання ресурсного потенціалу. Зокрема, встановлено наявність оберненої залежності між коефіцієнтом технічної ефективності та такими показниками, як вартість орендної плати за використання земельних угідь, вартість умовного поголів'я, а також обсяг матеріальних витрат.

Це означає, що зі збільшенням навантаження на зазначені види ресурсів, які формують значну частку витратної складової виробництва, відбувається зниження рівня технічної ефективності підприємств. Така тенденція набуває

додаткового пояснення в контексті зростання вартості землекористування, підвищення цін на матеріально-технічні ресурси, а також збереження дисбалансів у структурі витрат аграрних підприємств.

Обернена залежність може свідчити про недостатньо ефективне використання ресурсів, коли їх залучення не супроводжується адекватним зростанням виробничих результатів. Зокрема, підвищення орендної плати за землю без відповідного зростання врожайності або продуктивності призводить до зниження ефективності; аналогічно, зростання матеріальних витрат без впровадження інноваційних технологій чи оптимізації виробничих процесів не забезпечує потрібного економічного ефекту.

Крім того, зростання вартості умовного поголів'я без належного технологічного та організаційного забезпечення галузі тваринництва також може знижувати загальну результативність діяльності. Це підтверджує необхідність комплексного підходу до управління ресурсами, зокрема через впровадження інноваційно-інвестиційних рішень, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності.

Таким чином, отримані результати свідчать, що для підвищення технічної ефективності ключовим є не стільки нарощування обсягів ресурсів, скільки забезпечення їх раціонального та інноваційно орієнтованого використання, що має бути враховано при формуванні стратегій розвитку аграрних підприємств.

Таблиця 3.6

**Залежність технічної ефективності від розміру фонду оплати праці
працівників аграрних підприємств**

Група підприємств за розміром фонду оплати праці, тис.грн	Кількість підприємств у групі	Середнє значення фонду оплати праці, тис. грн	Середнє значення технічної ефективності, коефіцієнт
I – до 1000	56	413,18	0,44
II – 1000,1 - 5000	34	2549,19	0,39
III – понад 5000,1	10	31901,27	0,30
Разом або в середньому	100	23942,57	0,37

Оплата праці в даному випадку виступає чинником, який не впливає на ефективність.

Таблиця 3.7

Залежність технічної ефективності від обсягу матеріальних витрат, які увійшли до собівартості продукції аграрних підприємств

Група підприємств за обсягом матеріальних витрат, тис.грн	Кількість підприємств у групі	Середнє значення обсягу матеріальних витрат, тис.грн	Середнє значення технічної ефективності, коефіцієнт
I – до 5000	36	2363,54	0,44
II – 5000,1 – 30000	37	14908,92	0,42
III – понад 30000	27	196834,80	0,36
Разом або в середньому	100	71369,08	0,40

Отже, застосування DEA-аналізу в умовах функціонування аграрних підприємств у 2024 році дозволило отримати репрезентативну аналітичну базу для визначення, оцінювання та порівняння рівня їх технічної ефективності. Використання даного методу забезпечило можливість не лише ідентифікувати відносно ефективні та неефективні господарства, але й встановити еталонні (граничні) значення ефективності, які виступають орієнтирами для підвищення результативності діяльності.

У процесі дослідження було обґрунтовано оптимальні пропорції використання виробничих ресурсів, що забезпечують досягнення максимального результату за наявних обмежень. Зокрема, DEA-підхід дозволив визначити, наскільки раціонально аграрні підприємства трансформують вхідні ресурси – земельні, трудові, матеріальні та біологічні – у відповідні економічні результати.

Крім того, встановлено наявність системного взаємозв'язку між обсягами та структурою використаних вхідних ресурсів і значенням коефіцієнта технічної ефективності. Це дало змогу виявити як позитивні, так і негативні ефекти впливу окремих ресурсних факторів на ефективність господарювання, а також окреслити напрями оптимізації ресурсного забезпечення.

Таким чином, результати DEA-аналізу підтверджують, що підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств має базуватися на досягненні

збалансованого поєднання ресурсів, удосконаленні технологічних процесів та впровадженні інноваційно-інвестиційних рішень, що дозволить забезпечити зростання конкурентоспроможності та стійкість розвитку в сучасних умовах.

Таблиця 3.8

**Залежність технічної ефективності від вартості умовного поголів'я
аграрних підприємств**

Група підприємств за вартістю умовного поголів'я, тис.грн	Кількість підприємств у групі	Середнє значення, вартості умовного поголів'я, тис.грн	Середнє значення технічної ефективності, коефіцієнт
I – до 5000	55	2123,85	0,46
II – 5000,1 – 20000	27	10930,33	0,37
III – понад 20000,1	18	99032,39	0,31
Разом або в середньому	100	37362,19	0,38

Серед інструментів багатовимірної статистичного аналізу особливого поширення набув метод головних компонент, що застосовується в межах факторного аналізу та використовується для формування системи ознак, які лежать в основі моделі .

З метою ідентифікації найвагоміших чинників, які визначають ефективність виробничої та збутової діяльності аграрних підприємств, у дослідженні використано метод головних компонент у рамках факторного аналізу, що ґрунтується на вихідній матриці показників . При цьому було враховано комплекс ключових параметрів, серед яких: витрати на оренду земельних угідь, матеріальні витрати (за винятком орендних платежів), витрати на оплату праці, вартість поголів'я, повна собівартість реалізованої продукції, чисельність персоналу, обсяги виробництва, розміри дотацій та виручка від реалізації .

Реалізація стратегій розвитку підприємств передбачає необхідність безперервного, систематичного та достовірного моніторингу кон'юнктури цільових ринків, що можливо забезпечити застосуванням інструментарію

маркетингових досліджень, цінового аналізу, а також сучасних методів прогнозування і планування . Відсутність належної інформаційної бази унеможлиблює трансформацію стратегій у практичні управлінські рішення.

Еволюція маркетингових концепцій суттєво вплинула на розвиток маркетингових інформаційних систем, зокрема на їх інтеграцію з новітніми інформаційними технологіями . Якщо на початкових етапах їх функціонування інформація мала фрагментарний та нерегулярний характер, то з часом вона набула системності, а процеси її збору та обробки – впорядкованості, що значно підвищило якість аналітичних даних і ефективність їх використання . Поряд із цим, відбувся перехід від роботи з детальною операційною інформацією до використання узагальнених даних, орієнтованих на прийняття стратегічних рішень.

Значний поштовх до розвитку систем маркетингової інформації було отримано у 90-х роках завдяки вдосконаленню інформаційних технологій, що сприяло зменшенню витрат на зберігання інформації, прискоренню її обробки та розширенню можливостей телекомунікацій і глобальних мереж, зокрема Інтернету . Внаслідок цього зросла кількість компаній, які використовують маркетингові інформаційні системи, а маркетингова орієнтація стала ключовою складовою стратегічного розвитку.

Посилення ролі маркетингових інформаційних систем привело до їх активного використання на всіх рівнях управління, включаючи найвищі щаблі менеджменту . Якщо раніше рішення приймалися переважно на основі інтуїції, то нині вони ґрунтуються на аналізі достовірної інформації.

Для визначення напрямів удосконалення інформаційного забезпечення маркетингової діяльності застосовано метод структурного аналізу, що дозволяє розглянути маркетингову інформаційну систему як цілісний механізм, в якому інформаційне забезпечення є базовою складовою всіх її елементів та

взаємозв'язків .

Основними компонентами такої системи є внутрішня звітність підприємства, система збирання зовнішньої інформації, маркетингові дослідження та аналітичний блок . Їх удосконалення передбачає, зокрема, структурування внутрішніх документів, уніфікацію вимог до інформації, а також визначення критеріїв її якості, серед яких повнота, достовірність, актуальність, релевантність та доступність .

Сучасні тенденції розвитку систем збирання інформації включають впровадження інноваційних технологій, зокрема CATI, CAPI, EPOS, а також інших електронних пристроїв, що значно підвищують якість і швидкість обробки даних .

Маркетингові дослідження, як складова системи, повинні здійснюватися на регулярній основі, оскільки їх результати використовуються як для оперативного, так і стратегічного планування . Вони дозволяють не лише аналізувати конкурентне середовище, а й формувати конкурентні переваги, знижуючи ризики та підвищуючи ефективність діяльності.

Розвиток аналітичних інструментів, включаючи нейронні мережі та штучний інтелект, дозволяє глибше досліджувати взаємозв'язки між споживачами, продуктами та ринками, забезпечуючи більш точні результати аналізу .

Перехід до індивідуалізованого маркетингу сприяв розвитку баз даних та інтегрованих комунікацій, що дозволяє компаніям встановлювати зворотний зв'язок зі споживачами та накопичувати детальну інформацію про їх поведінку.

Важливою сучасною тенденцією є трансформація інформаційних систем у системи маркетингових знань, що передбачає узагальнення інформації та її використання як інтелектуального ресурсу для прийняття управлінських рішень . Такі системи інтегрують знання експертів, дозволяють аналізувати причинно-

наслідкові зв'язки та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Використання функціонального підходу до удосконалення інформаційного забезпечення передбачає зосередження на ключовій функції – підготовці якісної інформації для прийняття управлінських рішень .

Водночас, аналіз системи інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств виявив низку системних проблем, серед яких обмеженість джерел фінансування, недостатній рівень капіталізації інвестиційних фондів, слабка комерціалізація інновацій, недосконалість законодавчого захисту інвесторів та негнучкість організаційно-правових форм .

Запропонований підхід дозволяє значно спростити процес деталізації стратегій розвитку та забезпечити їх узгодження із загальною стратегією підприємства, що, у свою чергу, унеможлиблює прийняття неадекватних управлінських рішень, які не відповідають рівню його економічного потенціалу.

3.3. Генерування та імплементація стратегій конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств на інноваційних засадах

Об'єктивною передумовою трансформації систем управління земельними ресурсами аграрних підприємств виступають суттєві зміни у функціонуванні ринку земель сільськогосподарського призначення та механізмів реалізації прав на їх використання. З огляду на скасування мораторію на відчуження земель сільськогосподарського призначення, закономірно відбуваються глибинні зміни у вартісних характеристиках аграрного бізнесу, формуванні амортизаційної політики підприємств, механізмах ціноутворення на сільськогосподарську продукцію, а також у інструментах гнучкого управління земельними активами, які використовуються у виробничому процесі.

У межах проведеного дослідження розроблено концептуальну модель формування системи управління земельними ресурсами аграрних підприємств, яка є адаптивною до обраних стратегічних орієнтирів їх розвитку. Реалізація даної моделі передбачає впровадження комплексу управлінських рішень, які забезпечують перехід системи між динамічними та відносно стабільними (квазістатичними) станами. На рівні окремого підприємства такі флуктуаційні зміни накладаються одна на одну, формуючи траєкторію його розвитку, яка, у свою чергу, визначається вектором трансформації доступних моделей управління земельними ресурсами та вибором відповідних стратегій. Саме ці стратегії відображають оптимальні, з точки зору менеджменту, напрями реалізації загальної стратегії функціонування аграрного підприємства.

Сучасні умови господарювання обумовлюють необхідність застосування інтегрованого підходу до управління земельними ресурсами, що передбачає комплексне поєднання інструментів стратегічного менеджменту з метою досягнення балансу між економічними результатами, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю.

В умовах динамічної зміни маркетингового середовища стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств повинно супроводжуватися реалізацією стратегічних трансформацій, насамперед у сфері організаційної побудови та розвитку корпоративної культури (рис. 3.7). Існуючі лінійно-функціональні організаційні структури, як правило, не забезпечують достатньої гнучкості у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність їх трансформації у напрямі впровадження принципів стратегічного маркетингового управління.



Рис. 3.7. Процес адаптації організаційної структури управління підприємства до реалізації маркетингових стратегій управління збутом

Така трансформація може бути забезпечена шляхом введення спеціалізованих посад радників із питань стратегічного маркетингового управління збутом, а також формування проектних груп, які координуватимуть процеси реалізації маркетингових стратегій. Водночас особливої уваги набуває

розвиток корпоративної культури, оскільки саме її високий рівень є ваговою передумовою ефективного впровадження стратегічних змін у сфері збуту. Важливим є також наявність ефективного лідерства, здатного забезпечити належну організацію роботи збутового персоналу та координацію його діяльності.

Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури доцільно здійснювати з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства за такими ключовими параметрами, як стиль управління, особливості кадрової політики, система внутрішньої комунікації, управлінська філософія та зовнішнє й внутрішнє оформлення підприємства.

Кадрова політика при цьому має ґрунтуватися на багатофакторному підході до формування, розвитку та мотивації збутового персоналу, включаючи процеси відбору, найму, просування, стимулювання та звільнення. При цьому працівники збутового підрозділу повинні не лише розуміти містію та історію підприємства, а й усвідомлювати власну роль у забезпеченні його ефективного функціонування.

Додаткової уваги потребує вдосконалення системи передачі інформації між функціональними підрозділами та окремими працівниками, оскільки саме ефективні комунікаційні зв'язки виступають однією з ключових умов прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення загальної результативності діяльності аграрних підприємств.

Зміцненню корпоративної культури значною мірою сприяє належне зовнішнє та внутрішнє оформлення підприємства, проте слід зауважити, що далеко не всі торговельні підприємства на сучасному етапі мають можливість трансформувати інтер'єр відповідно до обраного стратегічного напрямку розвитку. У цьому контексті формування корпоративної культури виступає невід'ємною складовою стратегічного маркетингового управління збутовою

діяльністю підприємств.

Комплексна система стратегічного маркетингового управління збутом розглядається як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, максимально ефективне використання яких забезпечує підприємству стійкі довгострокові конкурентні переваги на цільових ринках. Удосконалена структура такої системи включає три взаємодоповнюючі підсистеми: систему стратегічного маркетингового управління збутом, систему забезпечення стратегічного маркетингового управління збутом, а також систему підтримки стратегічного маркетингового управління збутом.

Безпосередньо система стратегічного маркетингового управління збутом формується на основі підсистем стратегічного маркетингового планування збуту, організації збуту, стратегічного маркетингового аналізу та контролю збутової діяльності. У межах підсистеми стратегічної організації збуту подальшого розвитку набула модель оцінювання рівня корпоративної культури підприємства, яка передбачає визначення оптимальності стилю управління, кадрової політики, системи комунікацій, рівня сформованості управлінської філософії та відповідності оформлення підприємства стратегічним орієнтирам.

У дослідженні також удосконалено модель оцінювання якості процедур збуту, що включає не лише аналіз повноти використання методів реалізації продукції, а й оцінювання професійної компетентності збутового персоналу, рівня застосування інструментів мерчендайзингу, заходів стимулювання збуту, а також ступеня використання додаткових сервісних послуг.

Система забезпечення стратегічного маркетингового управління збутом охоплює сім ключових підсистем, серед яких: підсистема стратегічного маркетингового корпоративного управління, управління цільовим ринком, товарною політикою, ціновою політикою, збутовим потенціалом, збутовим персоналом та збутовими ризиками. У свою чергу, система підтримки

стратегічного маркетингового управління збутом включає підсистеми інформаційного та маркетингового забезпечення, в рамках яких запропоновано впровадження комплексної системи сервісного обслуговування торговельних підприємств.

У третьому розділі дослідження також сформовано систему маркетингових стратегій управління збутом із урахуванням стадій життєвого циклу підприємства. Вона охоплює сім груп стратегій, зокрема: стратегії управління бізнесом (на основі застосування матриць ADL/LC та Shell/DPM), стратегії управління цільовим ринком (сегментація, вибір цільового ринку, позиціонування, залучення та утримання споживачів, формування їх лояльності), стратегії управління товарним портфелем (на основі матриці Мак-Кінзі), цінові стратегії з урахуванням типу споживачів, стратегії управління збутовим потенціалом, збутовими ризиками та збутовим персоналом.

Як правило, стратегія підприємства формується як поєднання двох складових: заздалегідь запланованих дій (реалізація обраної стратегії) та необхідних коригувань, що здійснюються у відповідь на непередбачувані обставини (адаптивні стратегічні рішення). При цьому підприємство повинно не лише ретельно обґрунтувати обрану стратегію, але й мати здатність оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оскільки реальні умови функціонування постійно вносять свої корективи, що унеможливорює передбачення всіх можливих сценаріїв розвитку.

Аналізуючи проблематику стратегічного управління збутовою діяльністю переробних підприємств, доцільно підкреслити, що стратегії можуть класифікуватися за функціональною ознакою, що відображає багатовекторність діяльності підприємства. Відтак стратегічне управління підприємствами харчової промисловості реалізується не лише на корпоративному рівні, а й у межах окремих функціональних напрямів, серед яких ключове місце займає

маркетингова складова.

Вибір маркетингової стратегії обумовлюється впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів середовища. У науковій літературі маркетингову стратегію часто трактують як комплексний план досягнення місії підприємства. За формою вона може бути представлена у вигляді графічних матеріалів, таблиць або текстових описів, тоді як за змістом – це система узгоджених дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Стратегічний підхід до збуту передбачає формування чітких цілей, розробку відповідних стратегій та програм їх реалізації, що визначають напрями підвищення ефективності збутової діяльності.

Стратегія збуту, як зазначає Косаєва Т., є довгостроковим планом організації та управління процесом реалізації продукції, що забезпечує ефективне втілення збутової політики підприємства-продавця [172]. І. Бажин визначає її як систему організації продажу продукції безпосередньо виробником або через посередників із урахуванням ринкових і виробничих факторів [135]. На думку Балабанової Л.В. та Балабаниць А.В., стратегія збуту є узагальненою моделлю дій, яка включає всі процеси планування та прийняття рішень у сфері збуту і виступає набором правил для управління діяльністю підприємства [137]. Таким чином, стратегія збуту є безперервним процесом, що базується на оцінці поточного стану підприємства та потребує системного аналізу його збутової діяльності.

У сучасних умовах стратегія збуту виступає комплексною програмою дій, яка визначає поведінку підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Однією з актуальних проблем підприємств харчової промисловості залишається формування ефективної системи організації та управління збутом, що зумовлює необхідність розробки стратегічних засад їх збутової діяльності.

Важливо враховувати, що підприємства харчової промисловості

функціонують на специфічних ринках, які залежно від характеру попиту можна умовно поділити на три групи. Перша група – це ринки товарів повсякденного попиту, що входять до споживчого кошика і є невід’ємною частиною раціону населення; друга – ринки товарів регулярного, але не обов’язкового попиту, вибір яких визначається смаками та вподобаннями споживачів; третя – ринки товарів особливого попиту з унікальними характеристиками. Відповідно до цього, для першої групи доцільним є застосування концепції соціально-етичного маркетингу та стратегії цінового лідерства; для другої – використання концепції традиційного маркетингу та стратегій диференціації; для третьої – реалізація стратегії концентрації.

В умовах зростання конкуренції та впливу інформаційного суспільства значення стратегічного планування діяльності переробних підприємств суттєво посилюється. Практика свідчить, що підприємства, які функціонують у конкурентному середовищі, стикаються з необхідністю вдосконалення підходів до формування стратегічних планів. Впровадження сучасних інструментів стратегічного маркетингу дозволяє досягти максимального економічного ефекту від маркетингової діяльності.

Модель формування стратегії переробного підприємства передбачає послідовне проходження етапів стратегічного планування, включаючи формування місії, визначення цілей, проведення маркетингового аудиту та SWOT-аналізу, розробку маркетингових цілей і стратегій, формування та реалізацію маркетингових програм із використанням сучасних стратегічних моделей.

Запропонована схема стратегічного маркетингового планування включає три ключові фази: планування стратегії маркетингу, реалізацію стратегії та контроль її виконання, що відображає функціонування стратегічного управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

З метою підвищення ефективності стратегічного планування збутової діяльності доцільним є вдосконалення окремих етапів цього процесу на основі результатів маркетингових досліджень, при цьому базова структура стратегічного планування залишається незмінною, оскільки її ключові етапи є загальновизнаними. До них належать: формування місії підприємства, трансформація місії у систему цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, проведення SWOT-аналізу, визначення маркетингових цілей, розробка маркетингових стратегій, формування маркетингової програми, її реалізація та здійснення контролю маркетингової діяльності.

Стратегічний набір підприємства розглядається як система різнорівневих стратегій, що відображає специфіку функціонування підприємства, його потенціал та прагнення досягти визначеного місця у зовнішньому середовищі. Такий набір не лише демонструє загальні наміри, а й акцентує увагу на індивідуальних особливостях конкретного підприємства. Відповідно, стратегічний набір може бути представлений у вигляді структурованої схеми (рис. 3.8), що дозволяє сформувати його у найбільш релевантному вигляді.



Рис. 3.8. Процес формування стратегічного набору аграрного підприємства

Процес формування стратегічного набору будь-якого підприємства має

ґрунтуватися на чітко визначених та науково обґрунтованих принципах, які закладають його змістову та функціональну основу. З урахуванням аналізу наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених, а також на основі авторських спостережень, стратегічний набір переробного підприємства повинен формуватися з дотриманням наступних ключових засад:

- спрямування діяльності підприємства на досягнення кінцевих результатів та виконання завдань маркетингової діяльності на ринку збуту;

- орієнтація на отримання позитивного економічного ефекту від виробничо-збутової діяльності при збереженні раціонального балансу між витратними та прибутковими стратегіями;

- побудова стратегічного набору на основі глибокого аналізу ринкової кон'юнктури, що передбачає використання результатів маркетингових досліджень, а також забезпечення динамічності та гнучкості стратегій;

- чіткість і зрозумілість змісту кожної стратегії з урахуванням особливостей функціонування підприємства та стану ринку;

- дотримання ієрархічності при формуванні стратегічного набору, що передбачає врахування взаємозв'язків між господарськими процесами та їх впливу на досягнення стратегічних цілей;

- обґрунтованість та збалансованість прийняття рішень щодо складу стратегічного набору, зокрема в процесі його коригування.

На наш погляд, проблема формування такого набору стратегій, який здатен забезпечити стабільні обсяги реалізації продукції, повинна вирішуватися на усіх рівнях стратегічного управління. При цьому особливого значення набуває аналіз взаємозв'язку та взаємовпливу елементів стратегічного набору, зокрема на рівні функціональних маркетингових стратегій.

Формування ефективної стратегії збуту та її практична реалізація безпосередньо залежать від відповідності ринковій кон'юктурі, а також

узгодженості виробничої й асортиментної політики підприємства. Взаємозв'язок між асортиментом та обсягами реалізації є досить тісним, оскільки саме товарна політика має бути адаптованою до потреб споживачів і попиту на ринку. Відповідність продукції очікуванням споживачів, включаючи її якісні параметри, маркування та упакування, є однією з ключових умов конкурентоспроможності. Саме тому на етапах планування та організації збутової діяльності необхідно враховувати узгодженість товарної політики з вимогами ринку.

Маркетингова товарна політика впливає на виробничо-збутові процеси через розробку нових продуктів, модернізацію існуючих та вилучення зарілих товарів, що в сукупності сприяє зростанню обсягів виробництва та реалізації. Відповідність асортименту попиту є визначальним чинником ефективності збутової діяльності переробних підприємств.

Зростання економічної ефективності діяльності підприємств на конкретних ринках є одним із ключових показників успішної реалізації їх конкурентного потенціалу. Водночас слід враховувати, що такі зміни можуть бути тимчасовими та зумовленими, наприклад, короткостроковим зростанням цін, що надає конкурентоспроможності ситуативного характеру. Тому ключовим критерієм стає здатність підприємства тривало функціонувати на ринку з конкретним продуктом.

З урахуванням довгострокових перспектив діяльності аграрних підприємств на ринках збуту, у дослідженні виділено стратегічні пріоритети підвищення їх конкурентоспроможності. До них віднесено: концентрацію капіталу із застосуванням інтеграційних інструментів, формування інвестиційно привабливого середовища, реінвестування прибутку в розвиток, розширення масштабів виробництва для формування комерційно значимих партій продукції, впровадження інновацій, освоєння експортно орієнтованих видів продукції,

зокрема органічної, а також оптимізацію систем зберігання з метою використання цінових коливань.

Отже, що підвищення ефективності та конкурентоспроможності доцільно забезпечувати через активізацію інтеграційних процесів, зокрема шляхом створення вертикально-інтегрованих виробничо-збутових структур. Такі об'єднання здатні конкурувати з агрохолдингами, забезпечувати ефективність виробництва та створювати додану вартість у межах єдиної системи, враховуючи інтереси усіх учасників.

Висновки до розділу 3

1. Важливим напрямом підвищення конкурентних позицій є укрупнення товарних партій та оптимізація ринкового позиціонування. Оскільки більшість аграрних підприємств не має достатніх масштабів для ефективного функціонування на ринку, актуальним є розвиток горизонтальної та вертикальної інтеграції, а також формування інфраструктури консолідації збутових зусиль.

2. Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються значними викликами, зумовленими глобальними економічними кризами, зменшенням державної підтримки та ускладненням ринкового середовища. Це змушує підприємства функціонувати в умовах обмежених можливостей розвитку, що негативно впливає на ефективність їх виробничо-господарської діяльності. У таких умовах підприємства можуть обирати між використанням традиційних підходів до організації виробництва і збуту або пошуком інноваційних, альтернативних напрямів розвитку. Посилення конкуренції на ринку зумовлює необхідність перегляду пріоритетів, оскільки для більшості

товаровиробників ключовим стає не стільки нарощування обсягів виробництва, скільки забезпечення ефективної реалізації продукції. У результаті керівники підприємств стикаються з широким колом управлінських проблем, що потребують професійного вирішення. Це обумовлює необхідність створення спеціалізованих структур, які б забезпечували ефективну організацію збуту та звільняли виробників від невласливих їм функцій, дозволяючи зосередитися на основній діяльності.

3. У дослідженні також обґрунтовано прикладні засади управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрних підприємств через формування інноваційно орієнтованих інвестиційних стратегій. Запропоновано підхід до формалізації інвестиційної політики та визначення критеріїв її перегляду, що дозволяє підвищити ефективність управління розвитком підприємства.

4. Сформована типологія стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку базується на поєднанні об'єктних та функціональних критеріїв, що відображають джерела формування конкурентних переваг. Зокрема, виділено стратегії зниження витрат за рахунок технологічних інновацій, ефекту масштабу, розширення землекористування, стратегії підвищення цін через зміну позиції в каналах розподілу, а також стратегії зростання доходів через диверсифікацію та диференціацію виробництва. Сукупність цих стратегій відображає функціональне призначення конкурентних переваг, які формуються в процесі впровадження інновацій та визначають напрями підвищення економічної ефективності діяльності аграрних підприємств.

ВИСНОВКИ

У дослідженні обґрунтовано теоретичні, методичні та прикладні засади, а також розроблено практичні рекомендації щодо вирішення важливого наукового завдання генерування та імплементації стратегій конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств на інноваційній основі. За результатами дослідження зроблено висновки теоретичного, методичного і науково-прикладного характеру:

1. Розвинуто наукове тлумачення поняття «інноваційна стратегія» в контексті управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх продукції з урахуванням глибинних трансформацій економічного середовища, що характеризується поєднанням воєнних, фінансово-економічних та інституційних ризиків. Удосконалено підхід до встановлення каузального зв'язку між інвестиційними процесами, інноваційною активністю, рівнем конкурентоспроможності та економічною ефективністю функціонування підприємств із врахуванням обмеженості ресурсів, нестабільності ринків та підвищеної ролі державної підтримки. Обґрунтовано, що інноваційно-інвестиційна стратегія у сучасних умовах набуває ознак адаптивного інструменту стратегічного управління, який передбачає не лише залучення і розміщення інвестиційних ресурсів, але й їх спрямування на формування антикризових механізмів розвитку, підвищення рівня фінансово-економічної стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

2. Удосконалено типологію та характеристику генезису конкурентних ситуацій на ринках продукції аграрних підприємств з урахуванням змін, що відбулися у період воєнно-політичних та соціально-економічних зрушень, зокрема посилення концентраційних процесів, домінування олігопсонічних структур, трансформації каналів розподілу та зростання ролі експортно орієнтованих моделей реалізації продукції. Запропонований методологічний підхід передбачає врахування функціонально відокремлених груп суб'єктів ринку, рівня концентрації капіталу, ступеня логістичних обмежень та

нестабільності цінових параметрів, що дозволяє більш точно оцінювати конкурентний потенціал аграрних підприємств у сучасних умовах. Доведено, що зростання впливу інфраструктурних факторів та фінансових обмежень обумовлює необхідність використання комплексних механізмів підтримки стабільності фінансування аграрного виробництва.

3. Розвинуто ідентифікацію напрямів імплементації інноваційно-інвестиційної моделі розвитку в системі менеджменту аграрних підприємств із урахуванням сучасних технологічних трендів, серед яких цифровізація виробничих процесів, впровадження технологій точного землеробства, автоматизація управлінських рішень, використання альтернативних джерел енергії та підвищення рівня ресурсної ефективності. Встановлено, що стратегічними орієнтирами інноваційно-інвестиційної діяльності є не лише зростання економічного потенціалу, але й формування адаптивних бізнес-моделей, здатних функціонувати в умовах високої невизначеності. Особливу увагу приділено змінам у маркетингово-збутовій діяльності, які передбачають переорієнтацію на більш прибуткові сегменти ринку, розвиток нішевих продуктів та підвищення якості продукції.

4. Ідентифіковано конкурентні характеристики цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств з урахуванням сучасної кон'юнктури, що характеризується високим рівнем асиметрії ринкової інформації, домінуванням посередницьких структур та залежністю від зовнішніх ринків. Встановлено, що конкурентні структури ринків збуту на первинному рівні маркетингової інфраструктури мають ознаки олігопсонії та монопсонії, що обмежує можливості виробників щодо формування справедливих цін. Обґрунтовано, що ключовим фактором конкурентоспроможності стає доступ до ефективних логістичних каналів, включаючи альтернативні маршрути експорту, що суттєво впливають на фінансові результати діяльності підприємств.

5. Аналіз динаміки залучення інвестицій в аграрному секторі дозволив встановити наявність тенденції до поступового відновлення їх обсягів у 2024 році після суттєвого спаду у попередні роки, однак із вираженими структурними

трансформаціями. Зокрема, відзначається зростання ролі внутрішніх джерел фінансування, зокрема реінвестованого прибутку, скорочення обсягів зовнішнього фінансування, а також посилення залежності від державних програм підтримки та міжнародної фінансової допомоги. Це свідчить про формування нової моделі інвестиційного забезпечення аграрних підприємств, яка базується на підвищенні рівня їх фінансової автономії та ефективності використання власних ресурсів.

6. Уточнено сутність потенціалу конкурентоспроможності як складної інтегрованої категорії, що відображає сукупність можливостей підприємства щодо формування, реалізації та підтримання конкурентних переваг в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Встановлено, що в умовах 2024 року ключовими складовими цього потенціалу виступають інноваційна активність, фінансова стійкість, здатність до швидкої адаптації та ефективність управління ризиками. Підкреслено, що дуальність об'єкта управління, яка поєднує конкурентоспроможність підприємства та його продукції, зумовлює ускладнення структури стратегічного управління та потребує використання комплексного інструментарію.

7. Удосконалено методичний підхід до оцінки потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств шляхом доповнення традиційних показників новими індикаторами, що відображають рівень стійкості, ризикозахищеності, диверсифікації каналів збуту, інноваційної активності та цифровізації виробничих процесів. Доведено, що в сучасних умовах визначальним фактором конкурентоспроможності є не лише ресурсний потенціал, але й здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що вимагає впровадження гнучких управлінських підходів.

8. Розширено типологію стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств шляхом включення до неї нових типів стратегій, зумовлених сучасними умовами господарювання, зокрема стратегій антикризового розвитку, релокації виробництва, логістичної адаптації та

підвищення енергетичної незалежності. Водночас уточнено зміст класичних стратегій, таких як стратегія зниження витрат, диференціації та диверсифікації, з урахуванням їх трансформації під впливом сучасних викликів.

9. Розвинуті процедури оцінки та аналізу стратегічних альтернатив у процесі розробки та імплементації маркетингово-збутових стратегій аграрних підприємств доповнено інструментами сценарного аналізу, оцінки воєнних та макроекономічних ризиків, а також аналізу поведінкових реакцій споживачів у нестабільному середовищі. Встановлено, що ефективність прийняття стратегічних рішень значною мірою залежить від рівня інтеграції системи ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки зовнішніх шоків та забезпечити сталий розвиток аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aaker D. A. Strategic Market Management. 7th ed. New York : John Wiley & Sons, 2005. 368 p.
2. Alavi S., Ahuja V. Channel structure and performance. Journal of Business Research. 2024. Vol. 168. P. 112–126.
3. Alchian A. A., Demsetz H. Production, Information Costs, and Economic Organization. American Economic Review. 1972. Vol. 62, no. 5. P. 777–795.
4. Alkhiyami H., Kerbach L., Hadid M. Consumers' marketing channel choice in grocery sector. Logistics. 2024. Vol. 8(1). <https://doi.org/10.3390/logistics8010011>.
5. Amelina I., Dmytrenko O. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. Економіка і регіон. 2021. №4(83). С. 54–58.
6. Anderson E., Weitz B. Channel governance and commitment. Journal of Marketing Research. 2020. Vol. 57(1). P. 18–34.
7. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
8. Ansoff H. I. Corporate Strategy, revised Ed., Penguin Books, London, 1987 366 p.
9. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage . Journal of Management. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120.
10. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 4th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2010. 592 p.
11. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.
12. Bezzubko B., Tkachenko M. (2022) The features of strategies formation of Ukrainian enterprises during the war. Galician economic bulletin (Tern.), vol. 78-79, no 5-6, pp. 96-102.

13. Bodie Z., Kane A., Marcus A. J. Investments. 10th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2014. 1040 p.
14. Bolton R., Lemon K. Multi-channel customer experience management. *Journal of Service Research*. 2021. Vol. 24(2). P. 121–140.
15. Cambridge Dictionary. Potential. Cambridge : Cambridge University Press, 2022.
16. Chamberlin E. H. The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value. Cambridge : Harvard University Press, 1933. 355 p.
17. Chamberlin E. H. Towards a more general theory of value. In: *Revue économique*, 1960. Vol. 11, no. 3, P. 487-501.
18. Chen J. Omnichannel retailing strategy. *Journal of Retailing*. 2023. Vol. 99(1). P. 45–60.
19. Chen L. Distribution channel conflict management. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 132. P. 345–360.
20. Chen X. Dual distribution channels and pricing. *Omega*. 2024. Vol. 112. 102710.
21. Chen Y., Wang Y. Pricing strategy in dual channels. *Sustainability*. 2022. Vol. 108. P. 102594.
22. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
23. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. P. 354-363. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010.
24. Choi S., Kim J. Omnichannel integration and performance. *Industrial Marketing Management*. 2021. Vol. 95. P. 54–67.
25. Cournot A. A. Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth. New York : Macmillan, 1897. 213 p.
26. Dhamal S. Integrated framework for multi-channel marketing arXiv. 2020. <https://arxiv.org/abs/1804.05525>.

27. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper & Row, New York. 1954. 193 p.
28. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York : Harper & Row, 1985. 288 p.
29. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 839 p.
30. Edgeworth F. Y. Mathematical Psychics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences. London : C. Kegan Paul & Co., 1881. 150 p.
31. Egorov A. Transformation of the Ukrainian Economy in the Light of EU Enlargement and Development of Regional Co-operation' in Regiok Europaja, Bezsteri B., Levai I. (eds.), pp. 25–33.
32. Evdokimov F. I., Mizina O. V. Strategic Potential of Enterprise Development. Economic Annals-XXI. 2011. Vol. 5–6. P. 54–58.
33. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation. 3rd ed. Cambridge : MIT Press, 1997. 470 p.
34. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance: Lesson from Japan. Pinter Publishers, London, 1987. 513 p.
35. Gao H., Su X. Online and offline channel integration. Marketing Science. 2020. Vol. 39(4). P. 689–707.
36. Gao H. Channel integration and firm performance. Industrial Marketing Management. 2023. Vol. 110. P. 201–215.
37. Gilbert S. M., Hotkar P., Liu C. Channel choice via online platform. Journal of Retailing. 2024. <https://doi.org/10.1177/10591478241249478>
38. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 8th ed. Chichester : Wiley, 2013. 482 p.
39. Gupta S. Omnichannel retail innovation. Journal of Retailing. 2024. Vol. 100(2). P. 120–135.
40. Gurnani H. et al. Service provision in distribution channels. Journal of Marketing. 2022. <https://doi.org/10.1177/00222437211073818>.

41. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 357 p.
42. Hayek F. A. von. *Individualism and Economic Order*. Chicago : University of Chicago Press, 1948. 280 p.
43. Hayek F. A. von. *The Use of Knowledge in Society*. *American Economic Review*. 1945. Vol. 35, no. 4. P. 519–530.
44. Heyne P., Boettke P. J., Prychitko D. L. *The Economic Way of Thinking*. 13th ed. Boston : Pearson, 2014. 560 p.
45. Hill C. W. L., Jones G. R. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. 11th ed. Boston : Cengage Learning, 2012. 896 p.
46. Homburg C., Kuester S. Marketing management channel decisions. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 120. P. 345–356.
47. Hsieh C., Chiu H. Channel switching behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2023. Vol. 72. 103230.
48. Huang M., Rust R. Artificial intelligence in marketing channels. *Journal of Marketing*. 2021. Vol. 85(1). P. 1–20.
49. Huang Z. Channel performance optimization. *European Management Journal*. 2024. Vol. 42(1). P. 66–79.
50. Hunt S. D. *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*. Cincinnati : South-Western Publishing, 1991. 512 p.
51. Ishii R. Investigating Distribution Channel Strategies for Increased Profitability. *Maketingu Janaru*. 2022. Vol. 42(1). P. 52–64. <https://doi.org/10.7222/marketing.2022.035>.
52. Ivanov D. Theoretical approaches to determining the essence of development of economic potential of territories as a state-administrative category. *Theory and Practice of Public Administration*, 2020. Vol. 2(69), P. 142-150. <https://doi.org/10.34213/tp.20.02.17>.
53. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

54. Keynes J. M. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London : Macmillan, 1936. 472 p.
55. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston : Houghton Mifflin, 1921. 381 p.
56. Kono T. *Strategy and Structure of Japanese Enterprises*. London : Palgrave Macmillan, 1984. 289 p.
57. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.
58. Kravchenko S., Kladchenko I. Dynamic Nature of Economic Potential in Enterprise Development. *International Journal of Economics and Business Research*. 2014. Vol. 8(2). P. 210–219.
59. Krugman P. Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*. 1994. Vol. 73, no. 2. P. 28–44. URL: <https://doi.org/10.2307/20045917>
60. Kumar A. Multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2024. Vol. 52(3). P. 234–248.
61. Kumar S., Petersen J. Channel analytics and performance measurement. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 154. P. 123–136.
62. Kumar V. Omnichannel retailing evolution. *Journal of Marketing*. 2021. Vol. 85(6). P. 1–15.
63. Kumar V., Rajan B. Customer lifetime value in channel strategy. *Journal of Marketing*. 2020. Vol. 84(5). P. 1–19.
64. Lee H., Whang S. Supply chain distribution efficiency. *Management Science*. 2020. Vol. 66(7). P. 3012–3028.
65. Lee J., Park S. Channel integration in e-commerce. *Electronic Markets*. 2024. Vol. 34. P. 88–102.
66. Lemke G. *Marketing: Wettbewerbsstrategien und Wettbewerbspolitik*. München : Oldenbourg Verlag, 2002. 410 p.
67. Lemon K. Customer experience across channels. *Journal of Service Research*. 2022. Vol. 25(3). P. 321–340.

68. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer journey across channels. *Journal of Marketing*. 2021. Vol. 85(3). P. 1–25.
69. Lerner A. P. The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly Power. *Review of Economic Studies*. 1934. Vol. 1, no. 3. P. 157–175. URL: <https://doi.org/10.2307/2967480>.
70. Li K. J., Li X. Advance selling in marketing channels. *Journal of Marketing Research*. 2023. Vol. 60(2). P. 371–387. <https://doi.org/10.1177/00222437221112644>
71. Li M. Digital distribution channels and SMEs. *Small Business Economics*. 2023. Vol. 61. P. 1021–1038.
72. Li X., Zhang J. Channel coordination in supply chains. *European Journal of Operational Research*. 2021. Vol. 292(3). P. 1023–1036.
73. Liu Y., Wei J. E-commerce distribution strategy. *Electronic Commerce Research*. 2022. Vol. 22. P. 789–812.
74. Longenecker J. G., Moore C. W., Petty J. W. *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. 13th ed. Mason : South-Western College Publishing, 2005. 768 p.
75. Lundvall B. Å. *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London : Anthem Press, 2010. 404 p.
76. Lundvall B. Å. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. 2016. DOI: 10.26530/OAPEN_626406.
77. Marshall A. *Principles of Economics*. 8th ed. London : Macmillan and Co., 1920. 731 p.
78. McConnell C. R., Brue S. L., Flynn S. M. *Economics: Principles, Problems, and Policies*. 21st ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 960 p.
79. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management*. 3rd ed. New York : HarperCollins, 1988. 777 p.
80. Mill J. S. *Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy*. London : John W. Parker, 1848. 291 p.

81. Mirshekari S. et al. Integrating marketing channels into sales prediction models. arXiv. 2024. <https://arxiv.org/abs/2404.09386>.
82. Namliieva, N. Threats to Investment in Ukraine's National Economy in Terms of Instability, Preventive Measures. Business Inform. 2019. Vol. 12. P. 88-94. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-12-88-94.
83. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge : Harvard University Press, 1982. 454 p.
84. Nelson R. R. National Innovation Systems: A Comparative Analysis University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1993. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496195>.
85. Neslin S. A. et al. Challenges in omnichannel marketing strategy. Journal of Retailing. 2020. Vol. 96(1). P. 27–39.
86. Neubauer F. The Dynamics of Strategic Management. London : Macmillan Press, 1997. 312 p.
87. OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
88. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025: Driving Change in a Shifting Landscape, OECD Publishing, Paris, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/5fe57b90-en>.
89. Oxford English Dictionary. Potential. Oxford English Dictionary Online. Oxford : Oxford University Press, 2023.
90. Papp N. Innovation Potential of Enterprise in the Knowledge Economy. Journal of Innovation Economics & Management. 2013. Vol. 11(1). P. 75–89.
91. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. 3rd ed. Oxford : Oxford University Press, 1995. 272 p.
92. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.

93. Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996. Vol. 2, P. 61-78.
94. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
95. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 855 p.
96. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard business review. 2008. Vol. 86. P. 78-93.
97. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68(3). P. 79–91.
98. Prahalad C., Ramaswamy V. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. Journal of Interactive Marketing. 2004. Vol. 18. P. 5 - 14. DOI: 10.1002/dir.20015.
99. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London : John Murray, 1817. 538 p.
100. Rivai A. M. et al. Distribution management and marketing channels. Pinisi Business Administration Review. 2024. Vol. 6(1). <https://doi.org/10.26858/pbar.v6i1.56883>.
101. Robinson J. The Economics of Imperfect Competition. London : Macmillan, 1933. 352 p.
102. Robinson J. Ordinary Cities: Between Modernity and Development. London: Routledge. 2006. 401 p.
103. Robinson J. Controlled drug delivery: fundamentals and applications, 1939. 271 p.
104. Romer P. M. Endogenous Technological Change. Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98(5). P. 71–102.
105. Ryu S., Fei Y. Channel conflict in omnichannel retail. Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 104. P. 220–233.
106. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. Economics. 19th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2009. 744 p.

107. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Brothers, 1942. 381 p.
108. Schumpeter J. A. Business cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. New York/Toronto/London: McGraw-Hill Book Company. 1939. 528 p.
109. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. New Brunswick : Transaction Publishers, 1983. 255 p.
110. Sharma P. Distribution strategy in emerging markets. Journal of International Marketing. 2024. Vol. 32(2). P. 78–92.
111. Singh R. Digital marketing channel evolution. Journal of Marketing Analytics. 2023. Vol. 11. P. 210–225.
112. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London : W. Strahan and T. Cadell, 1776. 276 p.
113. Sobolev V. H. Advantages of a regional development strategy over a country development strategy in conditions of power decentralization. Proceedings of IX International scientific and practical conference “Science, innovations and education: problems and prospects” (April 6-8, 2022). – Tokyo, Japan : CPN Publishing Group. – 2022 P 436–441.
114. Solow R. M. Technical Change and the Aggregate Production Function. Review of Economics and Statistics. 1957. Vol. 39(3). P. 312–320.
115. Spiekermann S. et al. Street marketing and coupon redemption. arXiv. 2020. <https://arxiv.org/abs/2005.06839>.
116. Stackelberg H. von. Market Structure and Equilibrium. New York : Springer, 2011. 134 p.
117. Stadnichenko V. Trade marketing in distribution channels. Journal of Strategic Economic Research. 2024. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.11>.
118. Stigler G. J. The Theory of Economic Regulation. Bell Journal of Economics and Management Science. 1971. Vol. 2, no. 1. P. 3–21. URL: <https://doi.org/10.2307/3003160>.

119. Tang S. et al. Quantifying marketing performance at channel-partner level. arXiv. 2024. <https://arxiv.org/abs/2401.05653>.
120. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2010. Vol. 43, no. 2–3. P. 172–194. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
121. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28(13). P. 1319–1350.
122. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. Boston : McGraw-Hill, 2003. 1088 p.
123. Van Crombrugge M., Breugelmans E., Cleeren K. Retailer marketing mix response when launching a direct channel. Journal of the Academy of Marketing Science. 2025. Vol. 53. P. 1379–1400. <https://doi.org/10.1007/s11747-025-01084-7>.
124. Vasconcellos G. M., Hambrick D. C. Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial-Product Sector. Strategic Management Journal. 1989. Vol. 10(4). P. 367–382.
125. Verhoef P. C. et al. Digital transformation in marketing channels. Journal of Retailing. 2021. Vol. 97(2). P. 137–150.
126. Verhoef P. Customer journey in omnichannel environment. Journal of Marketing. 2022. Vol. 86(4). P. 1–18.
127. Wang L. Marketing channel resilience. Journal of Business Research. 2024. Vol. 170. P. 45–59.
128. Wang R. et al. Distribution strategy under digital transformation. Technological Forecasting & Social Change. 2023. Vol. 189. 122344.
129. Wang Y. Retail channel strategy evolution. Journal of Retailing. 2021. Vol. 97(3). P. 256–270.
130. Yakovets Y. V. Epochal Innovations of the XXI Century. Economy Publishing, 2004. 444 p.
131. Zabarna, E. To the issue of digitization of the service sector in Ukraine. Proceedings of Odesa Polytechnic University. Odesa, 2024. Iss. 1 (69). P. 134–142.

132. Zhang H. et al. Digital channels and retail performance. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 141. P. 456–468.
133. Zhang Q. Omnichannel logistics optimization. *Transportation Research Part E*. 2022. Vol. 165. 102840.
134. Zhang Y., Zhang X. Marketing channel optimization. *Computers & Industrial Engineering*. 2023. Vol. 175. 108934.
135. Бажин І. І. Маркетинг і збутова діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 368 с.
136. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2009. 256 с.
137. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий аудит системи збуту : навч. посіб. для вузів. Київ : Професіонал, 2014 240 с.
138. 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>.
139. Бойко А. В. Стратегічні підходи до управління збутом. Економіка та управління. 2022. №7. С. 66–72.
140. Бондаренко О. В. Канали розподілу продукції підприємства як елемент збутової політики. Проблеми економіки. 2021. №4. С. 66–72.
141. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. Наукові праці МАУП. 2023. №70. С. 45–52.
142. Буркинський Б. В., Лазарєва Є. В., Агєєва І. М. Конкурентоспроможність продукції та підприємства: сутність і методологія оцінки. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2005. 132 с.
143. Буряк Л. С. Маркетингові стратегії підприємств. Економіка та держава. 2023. №2. С. 44–50.
144. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 440 с.

145. Васильєва І. П. Управління збутом продукції підприємства. Економіка АПК. 2021. №7. С. 90–96.
146. Вебер Б.С., Перерва Д.В., Салогуб В.В. Інвестиційно-інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку продовольства. Актуальні питання сучасної економічної науки : збірник матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф., 15 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 36-37.
147. Власенко К. І. Стратегія збуту як елемент конкурентоспроможності. Економічний вісник. 2021. №7. С. 33–39.
148. Галушко Є. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та особливості управління. Економіка та держава. 2011. № 6. С. 45–48.
149. Голуб В. В. Сучасна роль ціноутворення у формуванні маркетингової політики підприємства. Підприємництво і торгівля. 2024. №41. С. 15–21.
150. Гончарук Т. В. Управління збутом продукції в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2023. №9. С. 33–39.
151. Грищенко І. М. Стратегія збуту як інструмент конкурентної боротьби. Економічний аналіз. 2020. №5. С. 101–107.
152. Гуменюк Р. С. Сучасні тенденції розвитку збутової політики підприємств. Економічний вісник. 2024. №1. С. 25–31.
153. Долинська М. Г., Соловйов І. А. Маркетингова конкурентоспроможність товару. Київ : Кондор, 2007. 184 с.
154. Дорошенко Ю. О. Інновації у збутовій діяльності підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. №2. С. 45–50.
155. Дяченко І. П. Канали розподілу та їх роль у збутовій політиці. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. №3. С. 120–126.
156. Економічна теорія : підручник / С. В. Мочерний, Б. Г. Гаврилишин, О. А. Устенко та ін. ; за ред. С. В. Мочерного. Київ : Академія, 2006. 640 с.
157. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. Т. 1. 616 с.

158. Єрохін С. А. Структурна трансформація національної економіки: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Світ знань, 2002. 528 с.
159. Зайцев Ю., Перерва Д., Салогуб В. Маркетингова діяльність аграрних підприємств в сучасних умовах. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 31 жовтня 2024 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 94-96.
160. Захарченко В. І. Управління каналами збуту підприємства. Економіка і прогнозування. 2022. №3. С. 55–61.
161. Іваненко С. В. Формування збутової політики підприємства в умовах ринку. Вісник економіки транспорту. 2020. №2. С. 33–38.
162. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
163. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : монографія. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
164. Іщенко О. П. Маркетингова логістика збуту продукції. Маркетинг в Україні. 2020. №6. С. 15–21.
165. Кадирус І. Г., Моїсєєв Н. Р., Теренков Д. Д. Зміст і складові маркетингової збутової політики підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №48. С. 112–118.
166. Капітан І. М. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура. Економічний простір. 2010. № 38. С. 126–132.
167. Кваско А. В. Конкурентоспроможність продукції як економічна категорія. Економіка та держава. 2007. № 5. С. 74–76.
168. Кисельова М. А. Маркетингова стратегія підприємства. Економічний часопис. 2022. №5. С. 70–76.
169. Клименко М. О. Маркетингова стратегія розподілу продукції. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. №3. С. 35–41.
170. Ковальчук Т. М. Стратегічне управління збутом продукції підприємства. Економіка та держава. 2021. №6. С. 21–27.

171. Козак Л. В. Формування збутової стратегії підприємства. Економічний аналіз. 2022. №4. С. 80–86.
172. Косаєва Т. А. Формування стратегії збуту підприємства в умовах конкурентного середовища. Економічний простір. 2018. № 132. С. 71–79.
173. Кравченко Ю. В. Маркетингова політика розподілу продукції підприємства. Економіка АПК. 2020. №9. С. 70–75.
174. Кузьмін О. Є. Стратегія підприємства у сфері збуту. Економіка України. 2021. №8. С. 45–52.
175. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : монографія. Суми : Університетська книга, 2007. 360 с.
176. Левченко С. М. Маркетингова політика розподілу. Маркетинг в Україні. 2021. №5. С. 22–28.
177. Литвиненко Н. С. Інноваційні підходи до збутової діяльності підприємств. Маркетинг в Україні. 2022. №4. С. 18–24.
178. Мазаракі А. А., Логіненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2003. 800 с.
179. Маренич А., Астахова І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2008. № 12. С. 96–98.
180. Мартинюк В. П. Маркетингова система розподілу продукції. Бізнес Інформ. 2020. №10. С. 60–66.
181. Марченко О. С. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка України. 2023. №3. С. 58–64.
182. Мауер Д.Р., Книш С.І., Салогуб В.В. Інноваційна діяльність як драйвер економічного зростання. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, 2023. С. 201-203.
183. Мельник Л. Г. Цифрові технології у збутовій діяльності підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. №2. С. 55–60.

184. Небилиця О. Трансформація маркетингової збутової політики підприємств в умовах цифровізації. Вісник ХНУ ім. С. Кузнеця. 2025. №342. С. 140–144.
185. Олійник Н. В. Канали збуту в сучасних умовах. Проблеми економіки. 2020. №8. С. 98–104.
186. Павленко І. Ю. Стратегічне управління каналами збуту. Економіка України. 2022. №9. С. 70–76.
187. Паламарчук Г. М. Конкурентна політика держави в умовах глобалізації економіки. Економіка та держава. 2012. № 4. С. 12–15.
188. Педченко Н. С. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 368 с.
189. Петрова О. В. Маркетингова стратегія збуту підприємств. Економіка і управління. 2020. №3. С. 45–51.
190. Пилипенко О. В. Збутова діяльність як елемент маркетингової стратегії. Вісник економіки. 2021. №4. С. 55–61.
191. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем : теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.
192. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
193. Покатаєва К. П. Інвестиційний потенціал регіону: сутність та структура. Бізнес Інформ. 2013. № 11. С. 262–267.
194. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
195. Розумей С., Ніколаєнко І., Лелека О. Формування ефективної маркетингової політики розподілу продукції підприємств. Економіка та суспільство. 2023. №48. С. 210–217.
196. Романенко П. О. Стратегічне планування збуту продукції. Економічний вісник. 2020. №2. С. 30–35.

197. Руденко С. В. Збут як елемент маркетингової системи підприємства. Проблеми економіки. 2021. №10. С. 100–106.
198. Савельєва О. В. Формування маркетингової стратегії підприємства. Економічний простір. 2020. №165. С. 55–61.
199. Савченко Л. М. Формування збутової політики аграрних підприємств. Економіка АПК. 2020. №12. С. 80–86.
200. Салогуб В. В. Діагностика конкурентного середовища та рівня інноваційної активності підприємств аграрної галузі. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 155-158. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-34>.
201. Салогуб В. В. Конкурентний потенціал в системі стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. №02(217). 2026. с. 118-131. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.10>.
202. Салогуб В. В. Конкурентні умови цільових ринків реалізації продукції та інноваційний потенціал розвитку аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Том 11. № 1. С. 358 – 361. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-68>.
203. Сидоренко Н. П. Формування ефективної системи збуту підприємства. Бізнес Інформ. 2021. №7. С. 44–49.
204. Сіваченко Ю. І. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 280 с.
205. Скудар Г. М. Управління конкурентоспроможністю великого акціонерного товариства: проблеми та рішення. Київ : Наукова думка, 1999. 496 с.
206. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та підходи до визначення. Стратегія економічного розвитку України. 2005. № 12. С. 114–120.
207. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 344 с.

208. Соловійова Т. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. Економіка і держава. 2021. №11. С. 25–31.
209. Степанова К., Мурашко І. Стратегічний маркетинг у діяльності підприємств у воєнних умовах. Сталий розвиток економіки. 2024. №50. С. 120–126.
210. Тарнавська Н. П. Інклюзивна педагогіка : навч. посіб. для наук.-педагог. працівн., студ. закл. вищ. осв. / Н. П. Тарнавська, Д. Аргіропоулос. - Житомир : Вид-во. О. О. Євнок , 2020. 248 с.
211. Тимошенко Н. Г. Збутова політика підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. №49. С. 130–136.
212. Ткаченко О. І. Логістичні аспекти збутової діяльності підприємств. Вісник НУВГП. 2022. №1. С. 80–85.
213. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
214. Федоренко В. Г. Система управління збутом продукції підприємства. Економічний простір. 2021. №169. С. 60–66.
215. Хабаров А., Шамраєнко В., Салогуб В. Особливості управління витратами аграрних підприємств. Сучасний стан і перспективи вдосконалення практичної підготовки здобувачів вищої освіти факультету обліку та фінансів: Збірник доповідей науковопрактичних конференцій студентів за результатами проходження виробничих практик, випуск 15, 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С.249-251.
216. Харченко В. С. Формування ефективної системи збуту. Економічний аналіз. 2020. №6. С. 110–116.
217. Чичуліна К., Скрыль В. Стимулювання збуту в умовах конкурентного ринку. Економіка і регіон. 2024. №94. С. 88–94.
218. Шаповал В. В. Збутова політика підприємства як інструмент розвитку. Економічний простір. 2021. №171. С. 40–46.

219. Швед В. Сучасні підходи до організації збуту підприємства. Економічний простір. 2022. №182. С. 73–79.
220. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталий розвиток економіки. 2024. №49. С. 90–96.
221. Шевченко А. В. Збутова діяльність підприємств в умовах конкуренції. Проблеми економіки. 2021. №1. С. 90–96.
222. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
223. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ХНАДУ, 2003. 186 с.
224. Шлюсарчик Б. Теоретичні основи конкурентного механізму ринкової економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2010. № 3. С. 27–35.
225. Ярошенко С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти. Вісник економічної науки України. 2009. № 2. С. 133–136.

ДОДАТКИ

Додаток А

Список публікацій здобувача за темою дисертації

публікації, які відображають основний зміст дисертації

1. 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>.
2. **Салогуб В. В.** Конкурентний потенціал в системі стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. №02(217). 2026. с. 118-131. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.10>.
3. **Салогуб В. В.** Конкурентні умови цільових ринків реалізації продукції та інноваційний потенціал розвитку аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 358 – 361. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-68>.
4. **Салогуб В. В.** Діагностика конкурентного середовища та рівня інноваційної активності підприємств аграрної галузі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 1. С. 155-158. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-34>.

публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Мауер Д.Р., Книш С.І., **Салогуб В.В.** Інноваційна діяльність як драйвер економічного зростання. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»*. Полтава, 2023. С. 201-203.
6. Хабаров А., Шамраєнко В., **Салогуб В.** Особливості управління витратами аграрних підприємств. *Сучасний стан і перспективи вдосконалення практичної підготовки здобувачів вищої освіти факультету обліку та фінансів:*

Збірник доповідей науковопрактичних конференцій студентів за результатами проходження виробничих практик, випуск 15, 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С.249-251.

7. Вебер Б.С., Перерва Д.В., **Салогуб В.В.** Інвестиційно-інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку продовольства. *Актуальні питання сучасної економічної науки : збірник матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф.*, 15 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 36-37.

8. Зайцев Ю., Перерва Д., **Салогуб В.** Маркетингова діяльність аграрних підприємств в сучасних умовах. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 31 жовтня 2024 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 94-96.

Додаток Б

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю
«УКРАЇНСЬКА АГРОІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ»

61082, м. Харків, пр. Героїв Харкова, 214/2
тел. +38 095 1210190, E-mail: ukragroinvestcompany@gmail.com

Вих. № 1/173/25 від 22.12.2025 р.

ДОВІДКА**про використання результатів дисертації**

Салогуба Володимира Володимировича «Конкурентні інноваційні стратегії розвитку аграрних підприємств», яка подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Керівництвом ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» розглянуто та схвалено рекомендації, які містяться в дисертації Салогуба Володимира Володимировича «Конкурентні інноваційні стратегії розвитку аграрних підприємств».

Особливої уваги заслуговують пропозиції автора щодо визначення процедур вибору стратегічних альтернатив в управлінні інноваційним розвитком, а також розробки на цій основі інноваційних стратегій, які відповідають можливостям та умовам діяльності аграрних підприємств.

Запровадження вказаних рекомендацій покликано підвищити рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств.

Генеральний директор



Анастасія СМІЛЯНСЬКА

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АГРО КОНТУР»**

42304, пров. Промисловий, 4, смт Степанівка, Сумський р-н, Сумська обл.

код ЄДРПОУ: 41173559

р/р UA983348510000000002600548767 в ПАТ «ПУМБ»

тел./факс: (0542) 653-888

Вих. № 118 від 23.12.2025 р.

ДОВІДКА

**про використання результатів та окремих пропозицій
Салогуба Володимира Володимировича, які містяться в дисертації на
здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему:
«Конкурентні інноваційні стратегії розвитку аграрних підприємств»**

Рекомендації Салогуба В.В. щодо розробки та реалізації конкурентних стратегій інноваційного розвитку запроваджені в практику управління діяльністю ТОВ «Агро Контур».

Заслуговують на увагу пропозиції щодо формування та реалізації стійких цінових конкурентних переваг шляхом на інноваційній основі, а також поєднання виробничих та маркетингово-збутових стратегій в процесі підвищення ефективності діяльності підприємства.

Запропоновані та апробовані автором у ТОВ «Агро Контур» заходи з підвищення ефективності діяльності позитивно вплинули на економічні результати функціонування підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор



Дмитро УСТИК

**ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО «НАТОН»**

42324, Сумська область, Сумський район, с. Постольне, вул. Центральна, буд. 68
р/р UA153510050000026005362910100 в АТ «УКРСИББАНК»,
МФО 351005 код ЄДРПОУ: 34878603

Вих. № 97 від 25.12.2025 р.

ДОВІДКА

**про використання результатів наукових досліджень
Салогуба Володимира Володимировича, які містяться в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії «Конкурентні інноваційні
стратегії розвитку аграрних підприємств»**

Рекомендації Салогуба Володимира Володимировича щодо стартегічного управління конкурентоспроможним інноваційним розвитком аграрних підприємств схвалені та запроваджені в практику діяльності ФГ «Натон».

Особливої ваги заслуговують пропозиції щодо процедур оцінювання економічних наслідків реалізації стратегій розвитку, групування цих стратегій на ресурсні, виробничі, маркетингово-збутові та управлінські, а також оцінювання взаємозв'язку між економічною ефективністю та конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

Використання вказаних рекомендацій покликано підвищити ефективність діяльності товаровиробника.

Директор



Олександр ТОКАР



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

25.12.2025 № 01-11/58

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Салогуба Володимира Володимировича
на тему «**Конкурентні інноваційні стратегії розвитку аграрних підприємств**»

Основні результати та висновки дисертаційного дослідження Салогуба Володимира Володимировича у сфері управління формуванням та використання конкурентних інноваційних стратегій розвитку аграрних підприємств використані професорсько-викладацьким складом Полтавського державного аграрного університету у процесі підготовки навчально-методичних комплексів та викладання дисциплін «Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в аграрній сфері», «Інноваційний розвиток підприємства», «Стратегії та моделі розвитку соціально-економічних систем», «Конкурентоспроможність підприємства», «Економіка і організація аграрного бізнесу», «Управління потенціалом підприємства», «Методологія та організація наукових досліджень», у науково-дослідній роботі та в ході написання курсових, наукових і кваліфікаційних робіт.

Перший проректор
Полтавського державного
аграрного університету, професор



Валентина АРАНЧІЙ