МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ

ПІЛЯВСЬКИЙ ВОЛОДИМИР ІЛЛІЧ

УДК 338.24 : 339.137.2 : 631.11 : 338.432

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Полтава – 2021

Дисертацією є рукопис.
Робота виконана у ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права» (м. Херсон) Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НААН України **Макаренко Петро Миколайович,** Полтавська державна аграрна академія, завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор **Данько Юрій Іванович,** Сумський національний аграрний університет, проректор з наукової роботи;

доктор економічних наук, професор, академік НААН України **Лупенко Юрій Олексійович,** Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», директор;

доктор економічних наук, професор **Мармуль Лариса Олександрівна,** ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», професор кафедри економіки.

Захист відбудеться «28» травня 2021 року о 10^{00} годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 44.887.01 у Полтавській державній аграрній академії за адресою: 36003, м. Полтава, вул. Сковороди, 1/3, навчальний корпус 4, конференц зал, к. 417.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Полтавської державної аграрної академії за адресою: 36003, м. Полтава, вул. Сковороди, 1/3, корп. 2.

Автореферат розісланий «27» квітня 2021 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради В. І. Аранчій

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Для підприємств України є дедалі відчутніші виклики глобалізації, вертикальної інтеграції, пандемії, загострення ринкової конкуренції, тощо. Таке ускладнення явищ зовнішнього середовища поставило ряд підприємств агропромислового виробництва (АПВ) в скрутне економічне становище та під загрозу виживання. Здійснювані економічні події та процеси у вітчизняній практиці часто не входять в межі загально прийнятих теорій, тому потребують інших підходів до формування нових напрямів економічного зростання з акцентами на підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентності потенціалу підприємств. При цьому діяльність підприємства буде результативною в разі правильного формування складу і структури його потенціалу, котрий, у свою чергу, є об'єктом управління та великою мірою залежить не тільки від обсягу залучених ресурсів, а й у першу чергу, від ефективності використання цих ресурсів та їх взаємодії. Прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства не може обмежуватись вузькими рамками поточних виробничих проблем. Їх діяльність має бути науково-обґрунтованою і не тільки враховувати, а й передбачати зміни, які трапляються у зовнішньому середовищі, щоб впливати на них задля досягнення поставлених цілей.

Отже, в сучасних умовах виникає необхідність розроблення теоретичних і методологічних аспектів та практичних засад удосконалення управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств АПВ та постає надзвичайно важливою проблемою і чинником створення економічного підґрунтя зростання якості життя і добробуту населення країни. Вищезазначене обумовило актуальність та практичну значущість обраного напряму досліджень.

Потенціал в різних аспектах та ієрархічних рівнях розробляла велика кількість дослідників. Слід зазначити, що Т. Мальтус, Дж. Міль, Д. Рікардо, Ж. Б. Сей, А. Сміт добробут суспільства пов'язували з виробничим потенціалом нації. Основи теорії економічного потенціалу формували С. Струмілін, В. Немчинов, В. Вейц, К. Воблий, В, Архангельський, Л. Абалкін, М. Слижис та інші. Питання змісту, структури, взаємозв'язків потенціалу підприємства, його конкурентності та системи управління досліджувались в роботах багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Серед них: О. Азарян, І. Ансофф, О. Арефєва, В. Артеменко, А. Асаул, Т. Ашимбаєв, М. Баранова, В. Бачевський, О. Березін, С. Білоусова, В. Благодатний, Н. Ващенко, М. Войнаренко, А. Воронкова, О. Вишневська, Н. Гавва, Я. Гадзало, В. Готра, Ю. Данько, Б. Данилишин, О. Добикіна, І. Добжанський, І. Заблоцька, Т. Загорна, Г. Клейнер, Н. Касьянова, І. Краснорyцька, В. Котлов, Р. Коуп, С. Козловский, Є. Ланпін, Ю. Лупенко, П. Макаренко, Л. Мармуль, Б. Мізюк, Г. Міцберг, В. Овдієнко, О. Олексюк, А. Орел, А. Пилипчук, М. Портер, І. Рєпіна, О. Решетняк, Ю. Романовський, А. Самоукін, І. Сіменко, П. Сорокін, А. Дж. Стрікленд, С. Спенсер, Л. Спенсер, Ф. Субач, А. Томпсон, С. Терещенко, О. Федонін, О. Удалих, Л. Українська, О. Шубін та інші.

Віддаючи належне попереднім науковим здобуткам існує гостра потреба у проведенні системного дослідження відносно ролі потенціалу підприємств в сучасних умовах, ідентифікації його структури, форм взаємозв'язків складових, створення інтелектуальної системи автоматизованого управління виробничим і кадровим потенціалом, розроблення сучасних стратегій, механізмів та інструментів управління розвитком потенціалу в діяльності суб'єктів господарювання з огляду на необхідність використання резервів та потенційних здатностей у конкурентному середовищі. Недостатнє розв'язання проблеми актуалізації понятійно-категоріального апарату, лінії поведінки формування структури, стратегії, механізмів організаційно-економічного забезпечення, удосконалення методичних підходів оцінювання, формування моделей управління потенціалом підприємств АПВ зумовило вибір теми, мети й завдань дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами планами темами. Дисертацію виконано відповідно до плану наукових досліджень ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права» в межах тем: «Механізми та чинники активізації сталого розвитку економічних процесів в Україні» (номер державної реєстрації 0116U002610); «Формування системи антикризового управління підприємствами регіону в умовах пролонгованої трансформації відносин власності і орієнтації розвитку» (номер держреєстрації 0118U006680). Внесок автора полягає в обґрунтуванні теоретичних, методологічних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління потенціалом підприємств АПВ.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розв'язання теоретико-методологічної та науково-прикладної проблеми управління потенціалом підприємств агропромислового виробництва в умовах ринкової конкуренції. Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлені та вирішувались наступні завдання:

- узагальнити сутнісну характеристику потенціалу підприємства, його конкурентного середовища та конкурентних переваг на ринку;
- встановити внутрішню будову та особливості складових потенціалу підприємства;
- визначити концептуальні положення впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на формування та розвиток потенціалу підприємств АПВ;
- сформувати структуру господарської системи підприємства АПВ як об'єкту управління;
- розкрити систему взаємозв'язків та взаємодії видових проявів потенціалу підприємств АПВ;
- дослідити методологічні аспекти взаємозалежності управлінського і трудового потенціалів підприємств АПВ;
- обґрунтувати методи економічної діагностики та оцінювання ефективності потенціалу підприємств АПВ;
- здійснити графоаналітичне моделювання використання трудового потенціалу підприємств АПВ;

- проаналізувати розвиток і результативність використання потенціалу підприємств АПВ;
- обґрунтувати конкурентну стратегію та механізми управління потенціалом підприємств АПВ;
- розробити загальний план організації інтегрованої інтелектуальної системи управління потенціалом підприємств АПВ;
- обґрунтувати способи управління ризиками та здійснити їх оцінку в логістиці постачання підприємств АПВ;
- обґрунтувати використання аутсорсингу в управлінні потенціалом та забезпеченні його конкурентних переваг на підприємствах АПВ;
- сформувати систему венчурного інвестування трансферу інновацій в потенціал підприємств АПВ;
- сформувати систему моніторингу праці в управлінні потенціалом підприємств АПВ.

Об'єктом дослідження є процеси управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних засад забезпечення управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва.

Методи дослідження. Теоретичне і методологічне підґрунтя дисертації формується на засадах економічної теорії, наукового доробку зарубіжних і вітчизняних дослідників з теорії потенціалів, сучасних концепцій управління потенціалом на мікрорівні в умовах ринкової конкуренції. Фундаментальним принципом наукового дослідження управління потенціалом підприємств є використання законів діалектики як вчення про найбільш загальні закономірності становлення та розвитку усіх явищ природи, суспільства і мислення.

Для досягнення поставленої мети використано як загальнонаукові так і спеціальні методи і прийоми дослідження, зокрема: абстрактно-логічний – для узагальнення сутнісної характеристики понять, дефініцій, категорій, подання дійсності викладених положень і висновків, логічних узагальнень; системного підходу – для розгляду в єдності й розвитку всіх елементів господарської системи підприємства; монографічного – для узагальнення понять, явищ і проблем під час роботи з фаховими інформаційними джерелами; економіко-статистичного – для дослідження стану та динаміки використання потенціалу підприємства, ефективності управління потенціалом; графічні методи – для моделювання ефективного використання трудового потенціалу та відображення виявлених тенденцій і закономірностей потенціалу; вибіркового – для детального обстеження окремих суб'єктів з метою проведення порівняльного аналізу та рівня використання потенціалу; математичного моделювання – для діагностування складних господарських систем, оцінювання логістичних ризиків пов'язаних з функціонуванням глобального простору або розгалуженого ланцюга фінансово-виробничих відносин; порівняння – для співставлення економічних явищ у часі і просторі.

Інформаційну базу дослідження становлять Закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, статистичні матеріали державної служби статистики України, аналітика Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, річні звітні дані підприємств, матеріали мережі Internet, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних авторів.

Наукова новизна одержаних результатів дисертації полягає в обґрунтуванні теоретичних, методологічних та прикладних положень з управління потенціалом підприємств агропромислового виробництва в умовах ринкової конкуренції. За результати проведеного дослідження одержано і винесено на захист наступні наукові положення, які характеризують наукову новизну отриманих результатів:

вперше:

- запропоновано концепцію формування і розвитку потенціалу підприємств АПВ, що охоплює чинники сфери діяльності та впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на організаційний механізм, який ґрунтується на низці принципів, функцій і завдань, що обумовлюють нові взаємовідносини з партнерам, а також зі своїми працівниками оволодівати сучасними методами та інструментами управління якісним і структурним поліпшенням потенціалу, оптимальним його ресурсозбереженням в умовах ринкової конкуренції, загального розуміння пріоритетів розвитку, підвищення рівня мотивації і співпраці між керівниками підрозділів, визначення довгострокової стратегії розвитку, детального плану перетворень, і головне: стабільного зростання бізнесу. Це дозволяє систему управління потенціалом зробити прозорою для керівництва і здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- розроблено вербальну модель взаємозв’язку потенціалів, у якій господарська система підприємства АПВ здатна поєднувати в унікальній комбінації ресурси виробничого і фінансового потенціалу та через ринковий і управлінський потенціал під впливом чинників зовнішнього середовища здійснювати взаємодію їх між собою, щоб забезпечувати розвиток відтворювальної бази економічного потенціалу. Останній в тандемі із конкурентним потенціалом визначає ринкові позиції підприємства, які в умовах сприятливого зовнішнього середовища будуть сильними. Однак, якщо зовнішні можливості обмежені, то конкурентну позицію підприємства слід оцінювати за рахунок розвитку економічного потенціалу і використання внутрішніх резервів;
- запропоновано характеризувати спільність між управлінським і трудовим потенціалом через взаємозв’язок керованої (об’єкт управління) і керуючої (суб’єкт управління) підсистем. Остання може бути критерієм результативності управлінських рішень і узагальнюючим показником ефективності функціонування системи управління та впливати на формування професійних компетенцій менеджерів і співробітників підприємства, що в кінцевому рахунку забезпечує підвищення темпів зростання продуктивності праці та конкурентності використання потенціалу;

- розроблено загальний план організації інтегрованої інтелектуальної комп'ютерної системи управління потенціалом переробних підприємств АПВ, що відносяться до складу великих і складних логістичних систем та охоплює технологічні процеси, виробництво в цілому та організаційно-економічну діяльність де автоматизація окремих функцій технологічних процесів має здійснюватися за допомогою локальних систем автоматизованого управління, а комплекси процесів, об'єднані в технологічні групи – за допомогою автоматизованих робочих місць операторів, які в свою чергу утворюють локальну комп'ютерну обчислювальну мережу організаційно-економічного і кадрового управління потенціалом підприємства. Це забезпечить високоякісне та екологобезпечне виробництво товарної продукції, ритмічне функціонування всього виробничого циклу та координацію роботи виробничих підрозділів, цехів і технологічних ліній та переробного підприємства АПВ у цілому;

- запропоновано математичну модель і аналітичні розрахунки її реалізації щодо оцінки ризиків логістичних постачань (рівайвінгу) в управлінні потенціалом підприємств АПВ, сутність якої полягає у використанні математичного апарату аксіоматичної теорії економічного аналізу для кількісного виміру логістичного ризику зміни оптимального запасу сировини і готової продукції в глобальному простому ланцюгу фінансово-виробничих відносин. Реалізація моделі дає можливість зменшувати витрати логістики для виробника продовольчої продукції, вимірювання втрачену частину ринку пов'язану із зміною запасу продажів та більш ефективно управляти потенціалом підприємств АПВ;

удосконалено:

- сутнісну характеристику поняття конкурентний потенціал підприємства, яка на відміну від існуючих трактує його як компетенції, можливості і здатність утримувати власні конкурентні переваги в ефективній конкурентній боротьбі на ринку однорідної продукції, реалізуючи доступні трудові, інформаційні, фінансові, інноваційні та інші ексклюзивні за якісними і кількісними характеристиками ресурси і властивості внутрішнього і зовнішнього середовища, які є рідкісними серед конкурентів. Це дозволяє враховувати її як авторський варіант унормованого визначення пов'язаного із функціональним підходом, коли в якості основного системоутворюючого елементу є конкурентні переваги в конкурентному середовищі;

- методичний підхід формування блочно-модульної структуризації потенціалу підприємств, що передбачає існуючу тривимірну модель куба із системою управління, ресурсів та діяльності персоналу доповнити: системою резервів із компонентами – не використані, поточні, розвинуті та майбутні; системою цілей – задоволення потреб індивідів із складу персоналу, удосконалення господарської структури і її адаптація до внутрішнього і зовнішнього середовища, створення і підтримки потенціалу для майбутнього розвитку, задоволення потреб покупців; системою технологій – екстенсивної, інтенсивної, ресурсозберігаючої та інноваційної. Зазначена структуризація обумовлює можливістю визначати потенціал розвитку підприємства як

поєднання ресурсних можливостей, управлінських здібностей і вмотивованості підприємця та готовності персоналу відповідати на зовнішні виклики та зміцнення його ринкових позицій;

- методичний підхід оцінки вартості потенціалу підприємства АПВ за дисконтованим грошовим потоком, коли на відміну від існуючого використання коефіцієнтів «вигоди – витрати», які зумовлюють труднощі в установленні величини чистих вигод потенціалу шляхом порівняння їх відносних величин, запропоновано змінити на внутрішню норму дохідності (internal rate of return – IRR). Використання IRR для визначення необхідності залучення ресурсів доцільно здійснювати за умови, якщо відсоток кредиту нижній за рівень внутрішньої норми доходності;

- методичний підхід вибору конкурентної стратегії розвитку потенціалу підприємств АПВ, який на відміну від існуючого перед аналізом і оцінкою фінансового, кадрового, інноваційного, ринкового потенціалу та ділової активності і управління бізнес-процесами передбачає використання SWOT-аналізу для виявлення потенційних можливостей та загроз у виробництві конкурентоспроможної продукції підприємства та встановлення ексклюзивних здатностей його потенціалу щодо конкурентних переваг на ринку. Важливого значення у виборі конкурентних стратегій, окрім загальновідомих, потрібно надавати маркетинговій. Запропоновані зміни дозволять здійснювати більш обґрунтований вибір стратегії та не тільки спрямувати, але й успішно реалізувати довгострокові конкурентні переваги в мінливому середовищі;

- процес розробки і трансферу інновацій у виробництво підприємств АПВ, який характеризується не тільки лінійно-послідовним алгоритмом взаємозалежних етапів, але і доповнюється новим елементом фінансової сфери – формування фондів венчурного капіталу та особливостями їх використання венчурними інвесторами для здійснення інноваційних процесів. Це дозволяє диверсифікувати інноваційні ризики та впливати на рішення інвесторів відносно довгострокових вкладень;

набули подальшого розвитку:

- організаційні засади формування загальної структури об’єкта управління в напрямі поділу господарської системи підприємства АПВ на: систему забезпечення внутрішньої упорядкованості виробництва (управління кадрами, організацією праці і зарплати, технічним обслуговуванням процесів виробництва); підсистему що здійснює підготовку виробництва, прогнозування і планування та управління витратами; підсистем безпосереднього управління виробництвом, матеріально-технічним і сировинним постачанням та здійсненням обліку діяльності підприємства; підсистему яка через керівників і головних менеджерів забезпечує координацію і керованість розвитком виробництва, його підготовкою, забезпеченням і обслуговуванням, маркетингом і фінансами. Така структура об’єкта управління дозволяє всі його функції в підрозділах підприємства здійснювати майже виключно управлінцями;

- положення про ринок ресурсу робочої сили через побудову: графікоаналітичних моделей попиту і пропозиції робочої сили; вибору між

працею та відпочинком; ефекту заміщення, що перевищує ефект доходу; впливу профспілок на підвищення попиту на ресурс праці та рівень заробітної плати і чисельність зайнятих; двосторонньої монополії на ринку праці. Це дозоляє забезпечувати необхідний обсяг життєвих засобів для відтворення трудового потенціалу;

- економічна характеристика та результати аналізу потенціалу, які базується на встановленому рівні розвитку основних його елементів з порівнянням графічних профілів побудованих на одному оціночному полі конкуруючих підприємств та оцінюванні (за відібраними показниками і з врахуванням вагових коефіцієнтів заданих експертним шляхом) сукупності потенціалів фінансового, ринкового, трудового, ділової активності, управління бізнес процесами та інноваційного, які можна охарактеризувати як потенціал конкурентності. Це дозволяє виявити основні проблеми пов'язані із матеріаломісткістю і збутом продукції, що виробляється, освоєнням нових ринків на вирішення яких підприємство, в першу чергу, має направити свої зусилля;

- пропозиції використання аутсорсингу для підвищення конкурентних переваг потенціалу підприємств АПВ (типу агрохолдингів) в напрямі формування мережевої виробничої системи взаємодії підприємств, основних етапів переходу їх на аутсорсинг, оцінки доцільності його запровадження, алгоритм вибору партнера-виконавця та оцінки співпраці партнерів у ході реалізації аутсорсингу. Це дозволить зосередити увагу керівництва на профільних та доходоутворюючих видах діяльності, бізнес-процесах, задоволенні попиту споживачів та одержанні прибутку для інвестування в основний бізнес;

- заходи з використання системи моніторингу організаційної праці на підприємствах АПВ та дотримання безпеки користування ресурсами мережі Internet у напрямі удосконалення організації, обслуговування і забезпечення культури робочого місця та раціонального використання робочого часу, можливостей комп'ютера і ресурсів мережі Інтернет. Це дозволить більш ефективного використовувати трудову складову потенціалу підприємств АПВ.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в дисертаційній роботі теоретичні, методологічні і методичні положення та практичні пропозиції, висновки й узагальнення формують наукові засади вирішення проблеми удосконалення управління та нарощування і ефективного використання потенціалу підприємств агропромислового виробництва в умовах ринкової конкуренції. Одержані результати доведені до практичної реалізації щодо удосконалення управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств АПВ та визначаються можливостями широкого використання. Зокрема, одержані результати дисертації враховані у законотворчій діяльності Комітету з питань аграрної та земельної політики Верховної Ради України (довідка № 04-11/16-617 від 16.10.2020 року). Пропозиції щодо формування інтелектуальної автоматизованої системи управління підприємствами АПВ враховані Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства

України при розробці проєктів програмних документів переходу економіки на інноваційний шлях розвитку з метою підвищення ефективності і конкурентоспроможності агропромислового виробництва (довідка № 2832-06/59441-07 від 30.09.2020 року).

Пропозиції щодо методичних підходів визначення конкурентних стратегій, використання аутсорсингу з метою поглиблення спеціалізації підприємств АПВ холдингового типу та підвищення ринкових конкурентних переваг потенціалу, методичні підходи оцінки рівня співробітництва партнерів у процесі реалізації аутсорсингу підприємствами АПВ розглянуті та прийняті до впровадження департаментами агропромислового розвитку Полтавської ОДА (довідка № 01-24/68 від 7.04.2021 р.), Сумської ОДА (довідка № 01-09/1597 від 17.09.2020 р.) та відділу агропромислового розвитку Мелітопольської РДА Запорізької області (№ 22/2 від 11.02.2019 року).

Одержані результати дисертаційної роботи щодо методики аналізу і оцінки видових проявів потенціалу; математичного та графоаналітичного моделювання використання трудового потенціалу і винагороди за працю, розробки конкурентної стратегії, організаційно-економічних механізмів нарощування потенціалу та удосконалення управління ним, формування організаційних засад управління кадровим і технологічним потенціалом, запровадження трансферу інвестицій з венчурним інвестуванням, методи оцінки конкурентного та використання трудового потенціалу, положення про організацію робочих місць в умовах промислової переробки агросировини, використання робочого часу і безпеки роботи в мережі Internet, управління ризиками та методів оцінки рівайвінгу підтверджуються їх використанням у діяльності підприємств АПВ: ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» Полтавської області (довідка про впровадження № 131/11 від 12.11.2020 р.); АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» Запорізької області (довідка № 177 від 9.12.2020 р.), ТОВ «Гадячсир» Полтавської області (довідка № 104 від 8.09.2020 р.); ТОВ «Агрофірма «Слобожанщина» Сумської області (довідка № 167 від 20.10.2020 року).

Основні теоретичні і практичні положення та методичні розробки одержані за результатами дослідження використовуються в навчальному процесі Полтавської державної аграрної академії (довідка про впровадження № 01/27/124 від 21.12.2020 р.); Херсонського державного аграрно-економічного університету (довідка про впровадження № 01/126-1 від 22.02.2021 р.); ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права» (м. Херсон) (довідка про впровадження №01/39 від 21.10.2020 року).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеною, самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, яка здійснювалась особисто. Опубліковані наукові праці за темою дисертації містять положення, висновки та пропозиції, які сформульовані особисто автором і відображають його внесок у теорію, методологію та практику управління потенціалом підприємств АПВ. Із наукових праць, написаних у співавторстві, у дисертації використані лише ті положення, які є результатом особистих досліджень. Матеріали викладені у кандидатській дисертації в теперішньому дослідженні не використовувались.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та практичні здобутки дисертаційної роботи оприлюднювались, обговорювались і були схвалені на 20 міжнародних та всеукраїнських конференціях. Зокрема, на: Причорноморській регіональній конференції професорсько-викладацького складу «Розвиток українського села – основа аграрної реформи в Україні» (2016 р., м. Миколаїв) VI-й Міжнародній науково-практичній конференції студентів і молодих учених «Розвиток соціально-економічних систем у трансформаційних умовах (2017 р., м. Бердянськ); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи України» (2017 р., м. Херсон); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки (2017 р., м. Полтава); IV-й Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» (2018 р., м. Запоріжжя); Міжнародній науково-практичній конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання економіки, фінансів та сучасного менеджменту» (2018 р., м. Київ); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інтеграція України: Європейський вимір» (2019 р., м. Київ); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки» (2019 р., м. Запоріжжя); Міжнародній науково-практичній конференції «Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання і управління в агропромисловому комплексі» (2019 р., м. Полтава); Міжнародній науково-практичній конференції «Оцінка рівня розвитку інфраструктури країни в умовах інноваційної економіки» (2019 р., м. Дніпро); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інфраструктура фінансового ринку: стан та перспективи розвитку в умовах інноваційної економіки» (2019 р., м. Київ); Міжнародній науково-практичній конференції «Зовнішні і внутрішні фактори впливу на розвиток міжнародних економічних відносин» (2019 р., м. Львів); Міжнародній науково-практичній конференції для студентів, аспірантів та молодих учених «Фінансова система та інформаційні технології: сучасний стан, ефективність, перспективи» (2019 р., м. Київ); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сталий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та напрями забезпечення» (2019 р., м. Кривий Ріг); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Наука та інновації як основні шляхи вирішення проблем модернізації економіки» (2019 р., м. Одеса); XII-й Міжнародній науково-практичній конференції «Умови економічного зростання в країнах з ринковою економікою» (2019 р., м. Переяслав-Хмельницький); Міжнародній науково-практичній конференції «Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів» (2019 р., м. Берегове); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції» (2019 р., м. Запоріжжя); II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до Європейського простору» (2019 р., м. Полтава).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 49 наукових працях, серед яких 6 розділів (5,45 друк. арк.) у монографіях, із них 2 розділи (1,27 друк. арк.) у іноземних виданнях, 25 статей (авторські 11,23 друк. арк.) у наукових фахових виданнях, з яких 2 – входять до НМБД Scopus та 18 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій, що особисто належить здобувачу складає 20,68 друк. арк.

Обсяг і структура дисертаційної роботи. Дисертація складається із анотації, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації складає 542 сторінок, з яких основний зміст викладений на 487 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 34 таблиць, 99 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел із 665 найменувань, розміщено на 61 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **– «Теоретичні засади формування і розвитку потенціалу в конкурентному середовищі підприємства» –** охарактеризовано сутність потенціалу підприємства, його конкурентного середовища та конкурентних переваг, розглянуто внутрішню будову основних складових потенціалу та показано вплив середовища на його формування і розвиток.

Згідно нормативних джерел поняття «потенціал» трактується як сукупність ресурсів, потужностей, можливостей, здібностей, компетенцій необхідних для діяльності в ринковому середовищі. Він підпорядкований певній ієрархії виробництва, економіки та управління. Тож можна припустити, що загальне розуміння потенціалу спирається на можливості ресурсів та реальну ймовірну здатність людей виконувати цілеспрямовану роботу, створювати цінності для споживачів та стейкхолдерів.

Потенціал підприємства ґрунтується на сукупності можливостей і здатностей використання інтегрованої, динамічної і стохастичної системи наявних ресурсів і запасів (природних, речових, трудових, фінансових, інтелектуальних, інноваційних, інформаційних та інших) або їх частини, які якісно та кількісно співвідносні та можуть бути підготовленими до застосування або приведеними в активний стан для прямого і опосередкованого залучення в певний проміжок часу, або цикл господарської діяльності для отримання виробничих, обслуговуючих, маркетингових, економічних і соціальних результатів при раціональному використанні навколишнього середовища. Підприємство і його потенціал не функціонують у вакуумі, а знаходяться в мінливому середовищі що пов'язується з екзогенними і ендогенними умовами і чинниками його формування які постійно змінюються під впливом ринкового конкурентного середовища.

Часто конкурентне середовище підприємства ототожнюється з його маркетинговим середовищем, яке включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробником (продавцем) і споживачем продукції. Незважаючи на те, що конкурентні відносини мають свою

специфіку, але включають також ряд маркетингових характеристик. Зокрема це стосується обсягу продаж, ціни, умов реалізації, тощо. Особливості конкурентного оточення визначаються ступенем розвитку ринку і складністю роботи на ньому. Через призму взаємовідносин між підприємствами досить часто проявляються зміни які відбуваються на ринку, тому що саме конкурентне суперництво є основною рушійною силою ринкових процесів.

Конкуренція в середовищі функціонування підприємств спонукає їх як суб'єктів ринку постійно формувати виняткові чинники та ресурсні і функціональні властивості внутрішнього і зовнішнього середовища. Мова йде за формування конкурентних переваг потенціалу одних підприємств перед іншими в результаті радикальних змін в діяльності на засадах науково-технічного прогресу й інноваційного розвитку.

Від конкурентних переваг складових потенціалу залежить рівень його конкурентності. Іншими словами, конкурентний потенціал являє собою внутрішні і зовнішні конкурентні можливості, які дозволяють підприємству вести ефективну конкуренту боротьбу на ринку за рахунок формування конкурентних переваг на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. А ефективна конкурентна боротьба може бути одночасно засобом і результатом економічної природи конкурентних переваг і ступеня їх реалізації в поточній та перспективній діяльності на ринку. Рівень конкурентності потенціалу підприємства залежить від конкурентних переваг його складових та прямо пропорційний конкурентоспроможності продукції.

Структура потенціалу підприємства та підходи до її побудови визначаються по різному. У цьому аспекті горизонтальну взаємодію складових в роботі пропонується розглядати як поєднання економічного, соціального і екологічного потенціалів з використанням кожним із них інноваційної компоненти. Економічний потенціал найбільш досліджувана категорія, що формується з використанням цільового, ресурсного, резервного та результативного підходів за однорівневими моделями. Запропоновані зміни в блочно-модульну структуризацію потенціалу підприємства дозволяють сформувати модель куба де 90 блоків система управління (планування, організація, стимулювання, контроль); ресурси (трудові, інформаційні, фінансові, матеріальні); діяльність персоналу (аналітична, виробнича, комунікаційна) додаються ще три блоки: цілі (задоволення потреб індивідів, удосконалення структури підприємства і його адаптація до внутрішніх і зовнішніх змін, створення і підтримка потенціалу для постійного розвитку, задоволення потреб покупців); резерви (невикористані, поточні, резерви розвитку та майбутні резерви); технології (інновації, структурна перебудова, модернізація). Успішна структуризація потенціалу підприємства в конкурентному середовищі дозволяє поєднувати ресурсні можливості, здатності і компетенції, управлінські здібності і вмотивованість підприємців та забезпечує підвищення його ринкової стійкості і максимально ефективної діяльності.

Зовнішнє середовище через чинники сфери діяльності та сфери впливу може негативно діяти на потенціал підприємства і отримувати опір або

позитивні зміни та через організаційний механізм який включає цілі, завдання, функції і принципи надавати поштовх напрямам зростання через стратегію вдосконалення діяльності, товарну експанцію, стратегію розвитку ринку, стратегію диверсифікації (рис. 1).

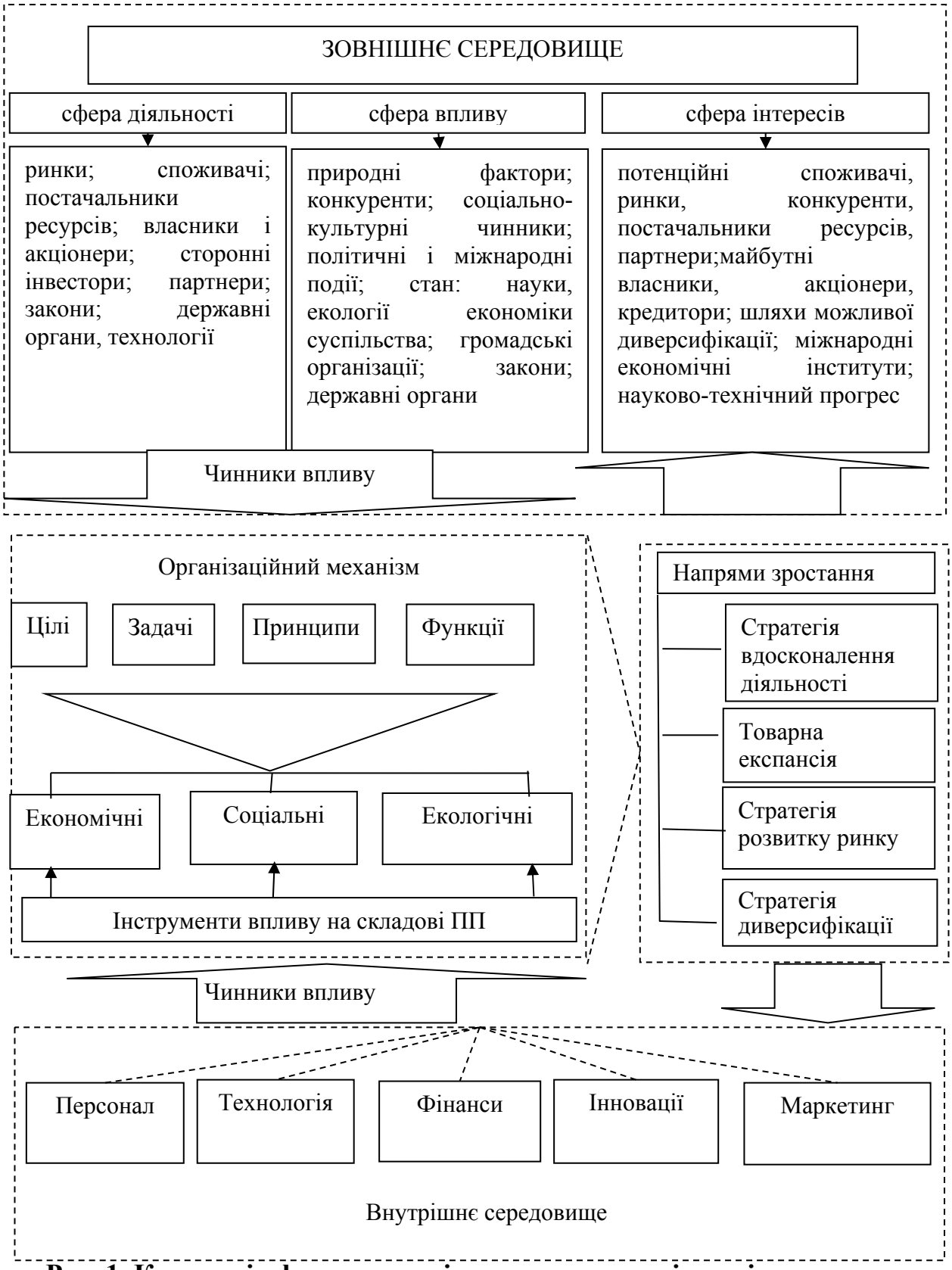

Рис. 1. Концепція формування і розвитку потенціалу підприємства

Особливе місце серед всієї парадигми дослідження займає безпосередньо організаційний механізм який ґрунтується на низці принципів: специфічності розвитку; залежності розвитку системи яка розвивається з поведінкою її у минулому; адаптивності тобто активного або пасивного просування до зовнішніх і внутрішніх умов існування; динамічності – указує на стійкій розвиток в мовах циклічних процесів економіки; циклічності – відображає природу спадкоємності і строгу послідовність стадій і фаз циклічного розвитку економіки; стабілізація режимів всіх процесів що приводять до найефективнішого використання потенціалу. На організаційний механізм розвитку потенціалу з іншого боку діє внутрішнє середовище із його елементами: персонал, фінанси, технології і устаткування, маркетинг, продукція, інновації. Воно може бути критичним фактором так як ряд його елементів залежать від зовнішнього середовища.

У другому розділі **–** «**Методологічний базис управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств АПВ» –** розкрито потенціал підприємства АПВ як об'єкту управління, взаємозв'язки складових, їх взаємодію; розроблено метод економічної діагностики та графоаналітичні моделі управління трудовим потенціалом.

Потенціал господарської системи як об'єкт управління передбачає в загальному вигляді: підсистему, яка забезпечує внутрішню упорядкованість виробництва (управління кадрами, організацію праці і зарплатою та технічне обслуговування виробництва); підсистему управління виробництвом, матеріально-технічним постачанням, облік діяльності (підготовка виробництва, прогнозування і планування, управління витратами); підсистему, яка через керівників і головних менеджерів забезпечує координацію попередніх підсистем, погоджує діяльність господарської системи із процесами, що проходять у її внутрішньому середовищі. Така структура об'єкта управління має розділятись відносно умов, коли функції управління у всіх підрозділах підприємства АПВ виконуються управлінцями. Процесуально управління має певну послідовність безпосередніх, взаємопов'язаних дій, що направлені на об'єкт. Вони в значній мірі визначають ефективність управлінської діяльності, стійкість і успіх управління потенціалом підприємств. Рішення, що виробляються мають відповідати функціям потенціалу підприємства. Тобто обов'язкові елементи управлінського процесу співвідносяться з роботою окремих відділів і служб пов'язаних з використанням виробничо-господарської діяльності підприємства.

У роботі представлено систему взаємозв'язків потенціалу підприємства: економічного, соціального, екологічного та їх складових. Зазначається, що економічний потенціал пов'язаний одними і тими складовими прямо чи опосередковано із ресурсним, але внутрішній зміст їх зовсім різний. Крім того ресурсний потенціал не включає складову економічних відносин (організаційно-економічних, соціально-економічних та еколого-економічних). Поняття ресурсний і економічний потенціал є синонімами якщо під ресурсним потенціалом розуміти скоординовану між собою сукупність ресурсів використання яких дозволяє досягти

максимального економічного ефекту. Ресурсний потенціал більш близький до поняття «економічний потенціал» при цьому поняття останнього більш широке ніж «виробничий потенціал» і «ресурсний потенціал». Важливого складового економічного потенціалу підприємства є фінансовий.

Поєднання фінансового потенціалу (наприклад, промислового підприємства з переробки аграрної сировини) із виробничим можна подати у вигляді функції:

$$ФВПп = F\ (vpm,\ mpr,\ ir,\ fr), \qquad (1)$$

де ФВПп – фінансово-виробничий потенціал підприємства; *vpm* – обсяг виробничих потужностей підприємства; *mpr* – матеріальні та природні ресурси; *ir* – інтелектуальні ресурси; *fr* – фінансові ресурси.

Фінансовий потенціал є сполучною ланкою між економічним і податковим потенціалом. Економічний потенціал є матеріальною основою податкового потенціалу так як наявність економічного доходу – найважливіша, але не єдина характеристика податкового потенціалу. Економічний потенціал взаємодіє із інноваційним потенціалом, який складає його ядро і визначає потенційну можливість підприємств АПВ щодо здійснення інноваційного розвитку.

Наявність інноваційного потенціалу є необхідною, але недостатньою умовою ефективного розвитку підприємства, так як одна і та ж сукупність накопичених ресурсів може використовуватись з різним ступенем ефективності. Інноваційний потенціал може залишатись незатребуваним, якщо підприємство не буде мати достатньо економічного потенціалу й ефективно його використовувати. Завдяки наявності інноваційного потенціалу підприємства отримають можливість накопичення економічного потенціалу. Інноваційний потенціал є частиною конкурентного потенціалу, тобто його елементом. Нарощування конкурентного потенціалу через інновації дозволяє отримувати бажану (велику) економічну вигоду, а отже призводить до збільшення економічного потенціалу. Без конкурентного під потенціалу в складі економічного потенціалу підприємство не зможе не тільки наростити економічний потенціал, а й підтримувати його на певному «безпечному» рівні. Економічний потенціал разом з конкурентним потенціалом визначають позиції підприємств АПВ на ринку. Загальновизнано, що в будь-яких соціально-економічних умовах вирішальним фактором виробництва була і залишається працююча людина та реалізація акумульованих нею ресурсів, компетенцій, що є підґрунтям трудового потенціалу. Останній через можливості і компетенції пов’язаний з управлінським потенціалом. Їх взаємозалежність можна продемонструвати на керуючій і керованій підсистемах системи управління потенціалом підприємств АПВ (рис. 2). Взаємозв’язок керуючої (суб’єкт управління) і керованої (об’єкт управління) підсистем управління характеризує спільність між управлінським і трудовим потенціалом.

Економічна діагностика є важливою складовою системи управління кожного підприємства, так як вона спрямована на ідентифікацію його стану.

Запропоновані в роботі способи діагностики у формі представлення експертних знань мають різні властивості, і алгоритм обробки даних. Застосування теорії нечітких множин строгою мовою математики обумовило формулювання задачі економічної діагностики, в якій присутні лише лінгвістичні висловлювання (нечислові змінні).

Рис. 2. Взаємозв'язок трудового і управлінського потенціалу підприємства

Для встановлення ефективності вартісно-орієнтованого управління, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості господарюючих суб'єктів в економіці використовується дохідний (результативний) підхід, в основу якого покладено показник чистої теперішньої вартості (net present value – NPV), для визначення ефекту – коефіцієнт вигоди-витрати. Встановлено, що основним недоліком зазначеного коефіцієнта є подвійний рахунок, який дещо спотворює результат оцінки. Запропоновано замість показника вигоди-витрати використовувати внутрішню норму доходності (infernal rate jf return – IRR). Вона за економічною природою являє собою максимальний відсоток за довгострокові зобов'язання, які можна виплатити за термін, що дорівнює періоду прогнозування. Це дає змогу використовувати IRR для визначення доцільності залучення ресурсів: якщо відсоток кредиту нижчий за IRR, то використання потенціалу цих ресурсів є доцільним для підприємства. Між величиною чистої теперішньої вартості і величиною ставки дисконту існує жорсткий взаємозв'язок: чим вищий коефіцієнт дисконтування тим менша величина NPV та IRR.

Обґрунтовано методичні засади оцінки вартості трудового потенціалу за ресурсом найманої праці робочої сили підприємств АПВ. За розробленими графоаналітичними моделями взаємозв'язку попиту на працю і заробітної плати; бюджетного обмеження «доход – вільний час» (ефект заміщення); кривої індивідуальної пропозиції праці; впливу профспілок на підвищення попиту на працю; підвищення заробітної плати за рахунок скорочення пропозиції праці; встановлення ставок заробітної плати за участі галузевих профспілок; впливу монопольної влади профспілок на рівень заробітної плати і чисельність зайнятих; моделей монополії на ринку праці та двосторонньої монополії на ринку праці встановлено, що заробітна плата є однією із складових доходу від оренди ресурсу найманої праці. Вона визначається її корисністю, кількістю і якістю та умовами праці. На конкурентному ринку праці заробітна плата як ціна будь-якого товару включаючи і ресурс робочої сили залежить від коливання попиту і пропозиції. Зміна заробітної плати обумовлює обсяг попиту на працю, а кількість зайнятих обернено пропорційна її середньому рівню. Встановлення в колективних угодах між роботодавцями і працівниками ставки заробітної плати має контролюватись профспілками. Якщо профспілка має монопольну владу на ринку праці, вона буде намагатись обмежити пропозицію праці, обмеження пропозиції робочої сили підвищує рівень заробітної плати і, навпаки, підвищення пропозиції знижує її рівень.

У третьому розділі – **«Рівень економічного розвитку та результативність управління потенціалом підприємств АПВ»** – проаналізовано стан та результати виробництва продовольства, оцінено сировинну і ресурсну базу агропромислового виробництва та визначено сильні і слабкі сторони використання потенціалу в конкурентному середовищі управління підприємствами АПВ.

Задоволення населення в основному продовольстві, у межах його купівельної спроможності, здебільшого забезпечується за рахунок продукції підприємств АПВ в тому числі м'ясного спрямування, що відіграють визначальну роль в харчовій промисловості виконуючи структуроформуючу функцію. Підприємства АПВ м'ясного спрямування займають достатню нішу у харчовому виробництві. Їх частка в середньому за 2014-2020 рр. склала 16,8 % та після 2018 р. має тенденцію до зменшення. За цих обставин оцінювання виробничого потенціалу підприємств АПВ м'ясного спрямування здійснювали за показниками, що характеризують обсяг виробництва їх продукції. В якості критерію оцінювання застосовували вимогу щодо забезпечення потреб населення у м'ясі і м'ясних продуктах згідно науково-обґрунтованих норм споживання останніх.

М'ясна промисловість має значні потужності і налічує більше 110 м'ясокомбінатів, 20 птахокомбінатів до 60 холдингів з яких більша частина мають промислову переробку м'яса, 15 м'ясопереробних заводів і ковбасних фабрик та більше 3 тис. цехів малої потужності. Виробіток продукції задіяних потужностей має потенціал від 0,5 до 100 т м'яса і м'ясопродуктів на добу. За досліджуваний період обсяги виробництва м'яса і м'ясних

продуктів у вартісному виразі мають тенденцію до зростання. Так, вартість обсягів виробництва підприємств АПВ м’ясного напряму у 2020 р. досягла 84,13 млрд. грн і проти 2014 р. та збільшила її у 2,5 рази (рис. 3).

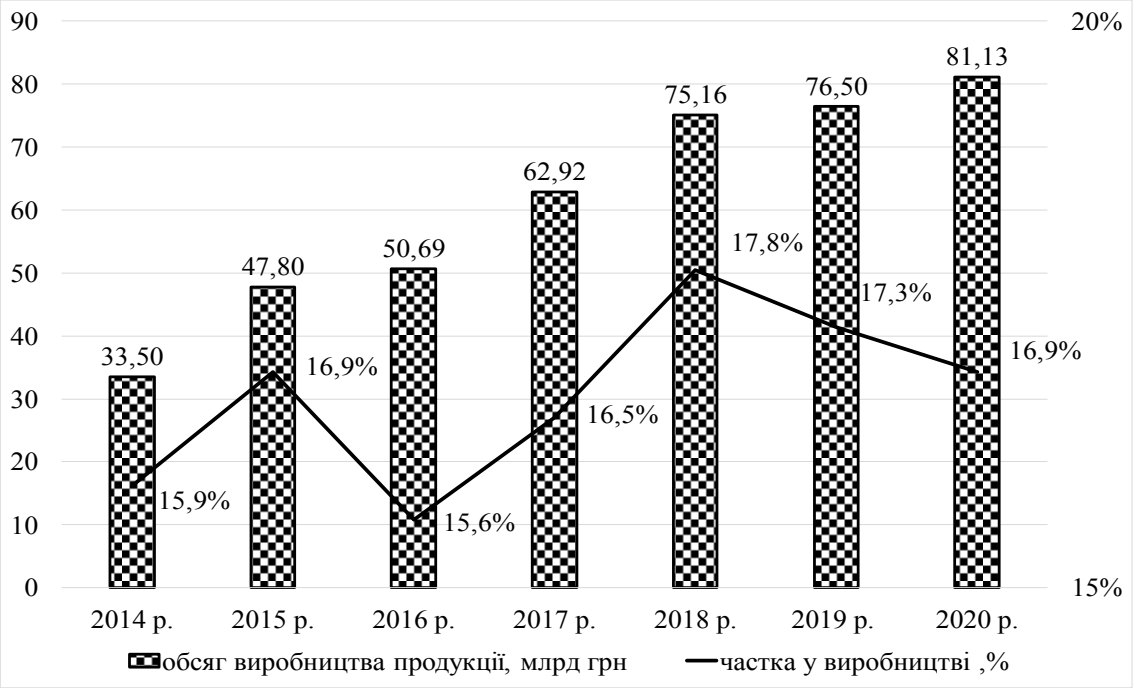

Рис. 3. Динаміка виробництва м’яса і м’ясних продуктів та їх частки в харчовому виробництві України

У цілому це зростання було обумовлено, в першу чергу високими темпами розвитку м’ясного птахівництва. Так, у 2016 р. виробництво курятини збільшилось проти 2015 р. на 5,7 % з 866,3 тис т до 915,9 тис т, а вже в 2019 обсяги виробництва склали 1053 тис. т. При цьому обсяги яловичини зменшились до 61,8 тис. т – у 2019 р. проти 70,7 тис. т у 2015 р. Виробництво свинини підтримується на рівні 270-280 тис. т. Враховуючи, що фізіологічна норма споживання м’яса всіх видів на одну дорослу людину на рік становить 82 кг у тому числі яловичини 27,9 кг, свинини 21,2 кг, м’яса птиці 21,2 кг, баранини – 6,0 кг, іншого – 5,7 кг, крім того виробів із м’яса (ковбас, консервів, субпродуктів) 15,2 кг.

Нині в Україні на одну людину споживання складає 53,6 кг м’яса і м’ясопродуктів. За 2014-2019 рр. рівень споживання м’яса підвищився на 5 %. В структурі споживання м’яса і м’ясопродуктів у 2019 р. домінує частка м’яса птиці, а це близько 48,5 % або 26 кг. Скорочення споживчого попиту на м’ясо та м’ясопродукцію з 1990 р. по 2019 р. на 31 % обумовлено скороченням чисельності населення, зменшенням доходів, високою диференціацією рівня життя населення за соціальними групами. Крім того загальні тенденції споживчого попиту, пов’язані з переорієнтацією на здорові (органічні) продукти харчування. Між тим потрібно відмітити за останні роки відбулось зростання попиту на м'ясо (+2 % до 2019 р.). Такі зміни обумовили структурні здвиги потенціалу підприємств в технології, кваліфікації, конкурентності тощо.

Результативність використання потенціалу має охоплювати також і значний ринок ковбасних виробів. Так виробництво ковбас у 2019 р. становило 237 тис. т, що менше на 8,2 % порівняно з 2014 р. Зниження виробництва обумовлено низькою купівельною спроможністю населення та збільшення закупівельних цін на м'ясосировину. Основним ресурсом, який забезпечує стабільний розвиток цієї галузі є наявність необхідної кількості худоби. Але в сучасних умовах цей показник зазнає щорічного скорочення і наростання виробництва м'яса відбувається за рахунок підвищення продуктивності і збільшення середньої ваги однієї голови великої рогатої худоби та переорієнтація аграрних господарств на утримання курей.

Проведені дослідження сировинної бази підприємств АПВ м'ясного спрямування показують, що сільськогосподарські підприємства включаючи і фермерські як основні постачальники м'ясосировини за 2015-2019 рр. скоротили: поголів'я великої рогатої худоби на 19,9 %, (до 1049,5 тис. гол), в тому числі поголів'я корів на 17,1 % (до 438,6 тис. гол), свиней на 11,6 % (до 3300 тис. гол), овець і кіз на 18 % (до 168,6 тис. гол), коней на 48 % (до 12,4 тис. гол). З іншого боку зросло поголів'я птиці на 4,7 % (до 127773,2 тис. гол). Зменшилась кількість м'яса переданого на переробку. Так, якщо у 2015 р. частка переданої переробним підприємством АПВ м'ясосировини складала 59,4 то в 2019 р. – 43,3 % від загального виробництва. Негативний тренд має і зменшення чисельності суб'єктів господарювання, що формують пропозицію сировини на ринку м'яса. У 2015 році таких постачальників було 6527 одиниць, а у 2019 р. – 4529 одиниць або на 30,7 % менше. Все це дає підстави вважати, що дані тенденції кризово позначаються на цій сфері агропромисловості. Зокрема зменшення поголів'я тварин негативно позначається на темпах обсягів виробництва яловичини і свинини. Для підвищення ефективності використання потенціалу підприємств АПВ з виробництва м'яса і м'ясних продуктів необхідно створювати або розширювати сировинну базу, яка зробить продукцію більш якісною і дешевою. Для тих агропромислових підприємств, які мають власну сировинну базу важливо раціонально використовувати потенціал землі та інших природних ресурсів.

У роботі застосовано метод рангової кореляції на засадах експертних оцінок з метою оцінки впливу зовнішнього, макро- і внутрішнього мікросередовища на результативність використання потенціалу та визначення характеру і напряму дії його факторів на сільськогосподарські землі. Аналіз використання потенціалу сільськогосподарських земель методом експертних оцінок дозволив виявити ступінь впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на виробничу діяльність підприємств. Найбільші проблеми аграрників пов'язані з потребою в обігових коштах, незадовільною фінансова-кредитною політикою держави, ціновою політикою переробних підприємств АПВ щодо закупівель м'ясосировини та застарілими технологіями її виробництва.

Реалізована методика оцінки конкурентного потенціалу переробних підприємств АПВ м'ясопродуктової ланки дозволила оцінити їх потенціал за

наступними блоками: фінансовим, ділової активності, ринковим, трудовим, управління бізнес-процесами, а також інноваційним. Кожен блок складових конкурентного потенціалу оцінювався на основі відібраних показників з урахуванням вагових коефіцієнтів заданих експертним шляхом (рис. 4).

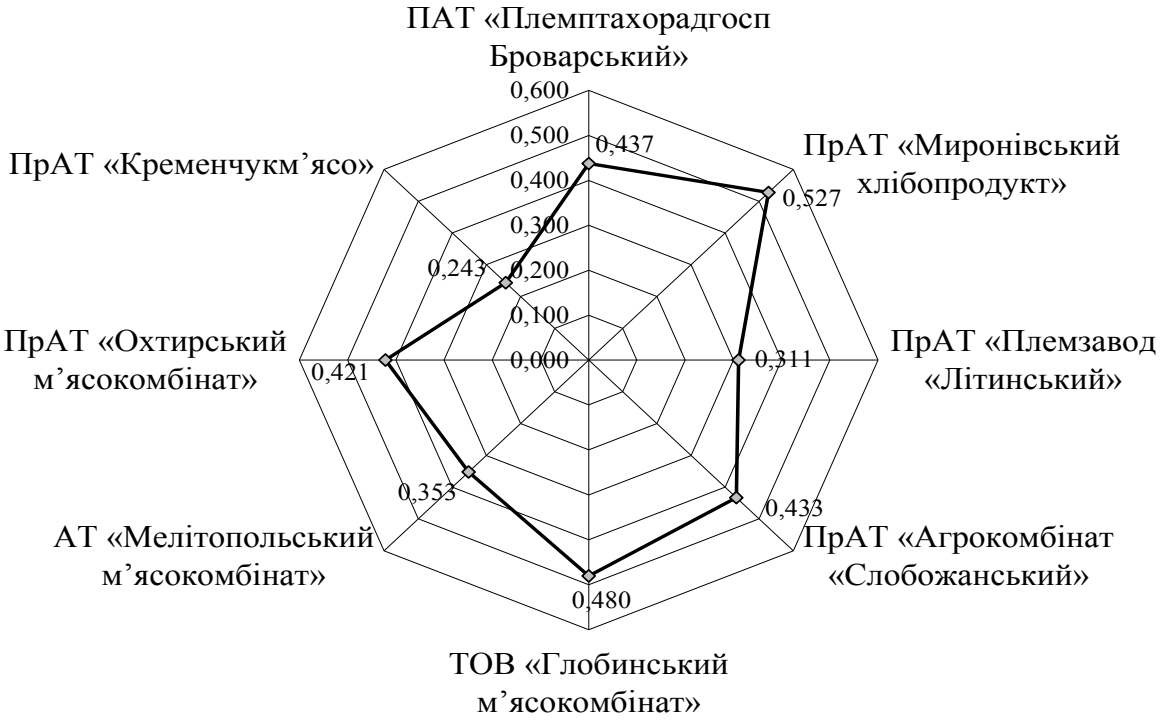

Рис. 4. Загальний рівень конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств АПВ

Візуальне порівняння профілів складових потенціалу підприємств АПВ м'ясопродуктової ланки при їх оцінюванні дає можливість визначити їх слабкі і сильні сторони. Зокрема при розгляді профілю потенціалу трудових ресурсів досліджуваних підприємств АПВ виявлено плинність персоналу, його планування проводиться лише на оперативному рівні. Система підбору персоналу суб'єктів господарювання має ряд слабких місць, оскільки не має однозначних критеріїв прийому кандидата на роботу, не виконується його тестування на предмет психологічних характеристик. На підприємствах складнощі з підбором професіоналів з гарною освітньою і високою кваліфікацією. З іншого боку, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів масових професій, що виконують прості фізичні роботи.

В підсистемі фінансовий потенціал профілі підприємств АПВ м'ясопродуктової ланки показують: нестачу оборотних засобів, дебіторську заборгованість, значні суми боргів, які вимагають першочергового погашення. Сильними сторонами маркетингового потенціалу, щодо факторів і умов його використання визначено те, що найбільші підприємства м'ясопродуктивної ланки ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» мають добре налагоджене виробництво, високу якість продуктів і відповідну торгівельну марку. Головним напрямком своєї діяльності вищезазначені підприємства визначають збільшення частки продажів на внутрішньому і зовнішньому ринку за рахунок роботи з

великими оптовиками, розвиненою мережею представництва в регіонах. Для м'ясокомбінатів з відкритим циклом виробництва проблемною ланкою виробництва є неритмічність постачань якісної сировини. Маркетингова служба не достатньо займається аналізом можливостей ринку та роботи конкурентів. Підприємства-лідери м'ясопереробної ланки з метою більш раціонального використання економічного потенціалу і диверсифікації діяльності розширяють свої виробничі можливості за рахунок створення додаткових потужностей, пов'язаних з більш глибокою переробкою сировини.

У четвертому розділі – **«Напрями удосконалення управління потенціалом та оцінка ризиків в конкурентному середовищі підприємств АПВ»** – розроблено методичний підхід вибору конкурентних стратегій, механізми управління, план організації інтегральної комп'ютерної мережі та оцінку ризиків в управлінні потенціалом підприємств АПВ.

При визначенні довгострокових цілей і формулюванні стратегії підприємства менеджерам необхідно вирішити питання: як і якими засобами домагатися досягнення цілей і виконання стратегії. Оскільки господарюючі суб'єкти можуть конкурувати локально, регіонально або глобально, то їм слід знати і використовували безліч способів ведення бізнесу і позиціонування. В зв'язку з цим опис стратегії має бути детальним і відображати специфіку функціонування підприємства. Процес вироблення бізнес-стратегії по праву вважається серцевиною стратегічного управління, оскільки визначення стратегії – це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продукцією, як і в якому напрямку розвиватися потенціалу підприємства, яку нішу за розмірами воно має займати на ринку, яку конкурентну стратегію прийняти. Конкурентна стратегія використання потенціалу не може гарантувати беззаперечний успіх, але без неї підприємство має набагато більше шансів на поразку в конкурентній боротьбі на ринку. Керівники мають приділяти належну увагу стратегічному управлінню як у випадках швидкого розвитку підприємства так і його кризи.

Стратегії виступають в ролі інструментів успішної реалізації стратегічного управління що ґрунтується на стратегічному мисленні і втілюється у характерних рисах їх застосування. Виходячи із тих чи інших аспектів і зокрема розміру, типу виробництва, характерних рис виробничого потенціалу, наявності науково-технічного потенціалу, кваліфікації персоналу, рівня управління тощо, підприємства дотримуються певної стратегії поведінки за мінливого зовнішнього середовища для встановлення з ним динамічної рівноваги. Тож процес стратегічного управління конкурентним потенціалом агропромислового підприємства має здійснюватися через відповідний механізм (рис. 5).

Основним призначенням організаційно-економічних механізмів управління підприємством має бути формування і зміцнення його конкурентного потенціалу. Вибір організаційно-економічного механізму, його концепція, залежить від вибраних підприємством цілей та напрямку стратегічного розвитку.

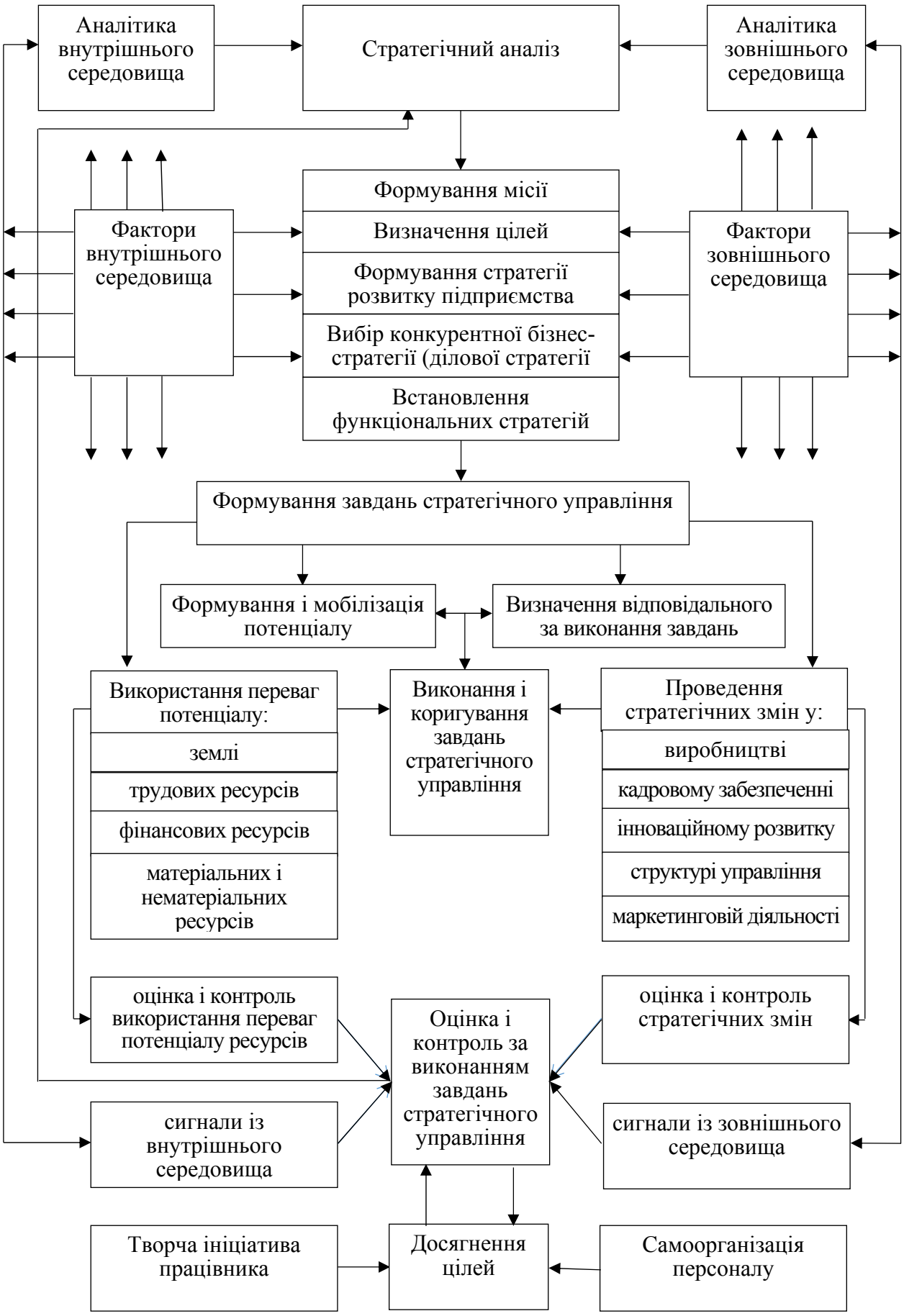

Рис. 5. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління потенціалом підприємства АПВ

При формуванні організаційно-економічного механізму та його основних елементів необхідно вирішувати наступні завдання: визначити цілі, задачі, і принципи механізму управління; визначити умови і фактори функціонування механізму управління, суб'єктів і об'єкти управління, розробити методи, способи та інструменти управління.

Локальна комп'ютерна мережа автоматизованої системи організаційно-економічного і кадрового управління потенціалу підприємств АПВ дозволяє через локальну обчислювальну мережу здійснювати інтелектуалізацію процесів ухвалення управлінських рішень на базі сучасних інформаційних технологій. Вищезазначена підсистема має поєднуватись з підсистемою оперативного управління, виробничо-транспортною системою, постачальниками, споживачами та навколишнім природним середовищем.

Ризики і невизначеність є об'єктивними властивостями нестабільного середовища функціонування. На етапі ідентифікації ризиків необхідно встановлювати список тих ризиків, з якими може зіткнутися підприємство, виявити і проранжувати ризики за їх значимістю з позиції глибини можливих негативних наслідків. Важливо оцінити ступінь керованості тим чи іншим ризиком. Ризики рівайвінгу пов'язані з можливістю втрат під час формування запасів аграрної сировини промисловим товаровиробником та просуванні готової продукції на ринки збуту.

Сценарне моделювання на основі математичного апарату аксіоматичної теорії економічного аналізу дозволило виділити ланки універсальної логістичної системи, які включають ряд логістичних ризиків. Серед них було виділено логістичний ризик зміни оптимального запасу сировини і готової продукції з урахуванням припущення що диверсифікаційні тенденції глобального ринку збуту в умовах ефективної маркетингової політики в простому глобальному ланцюзі фінансово-виробничих відносин підприємств АПВ мають прогнозований характер. В ході реалізація запропонованої моделі оцінки ризиків рівайвінга за допомогою табличного процесора Microsoft Office Excel в трьох логістичних системах: A, B, C, які функціонують як глобальний простий або розгалужений ланцюг фінансово-виробничих відносин, одержано наступні результати (табл. 1).

Таблиця 1

Результати оцінки рівайвінга сировини із зовнішніх джерел для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Оціночні показники	Позначення	Значення показників ризику в логістичних системах		
		A	B	C
Ранг, тис. грн	R_g	1000	1120	1200
Середнє абсолютне відхилення, тис. грн	MAD	128	243,2	280
Дисперсія	E	185150	248755	304000
Середнє квадратичне відхилення	Σ	430,3	498,8	551,4
Напівдисперсія	SV	21160	114918	252000
Відхилення, %	SV/E^2	11,43	46,20	82,89
Коефіцієнт варіантів	W	0,406	0,410	0,394

Рівень ризику м’ясокомбінату за показниками витрат коштів на формування запасів сировини за варіантом С найвищий. Запропонований метод математичного дослідження в практичному аспекті дозволяє підприємствам АПВ більш цілеспрямовано планувати потреби у виробничих ресурсах та отримувати певні переваги в можливостях підвищення якості маркетингового потенціалу (мінімальні рівні сировини і готової продукції в запасах і зменшення тривалості циклу виконання замовлення).

У п’ятому розділі – «**Створення умов і важелів забезпечення конкурентних переваг та ефективного управління потенціалом підприємств АПВ»** – запропоновано використання аутсорсингу, венчурне інвестування та формування системи моніторингу праці в управлінні потенціалом підприємств АПВ.

Аутсорсинг поєднує управлінську і економічну складові потенціалу підприємств. Перша, для удосконалення управління, замовник оптимізує організаційну структуру виробництва передаючи ті чи інші вид діяльності, бізнес-процеси, функції ефективному зовнішньому виконавцю (аутсорсеру). Друга – замовник, для досягнення своїх цілей, залучає і використовує ресурси як фактори виробництва іншого підприємства яке їх організовує і контролює в інтересах замовника. Головна мета аутсорсингу – використання передових технологій і нововведень для збереження і розвитку конкурентних переваг підприємств в умовах все більш жорстких вимог щодо проривних рішень в конкурентному середовищі. Аутсорсинг часто подається, як процес при якому аутсорсер виступає в якості зовнішнього підприємства або незалежного підрозділу – аутсорси який вливається в його структуру як організаційно-правовий суб’єкт. Таким чином формується мережева структура підприємств де вони пов’язані формальними відносинами і відповідають за результати своєї діяльності в межах контрактів і угод.

Оцінка доцільності використання аутсорсингу для підприємства АПВ має враховувати не тільки економію витрат, але і стратегічну значимість, конкурентність потенціалу і рівень ризику замовника послуг. Рішення про доцільність використання аутсорсинга має стати складовою програми реструктуризації бізнесу підприємства АПВ яка може охоплювати: виділення внутрішнього підрозділу в окреме підприємство і управління ним з метою продажу; створення дочірнього підприємства; кооперація підприємства з іншими для створення спеціалізованого спільного підприємства; укладання угод на виконання конкретних видів робіт із незалежним підприємством – аутсорсером на довгостроковий період; укладання угоди на виконання конкретних видів робіт на термін дії разового проекту; передачу частки активів підприємства зовнішньому виконавцю – аутсорсеру (постійно або на термін дії угоди про аусорсинг). Алгоритм вибору партнера-виконавця аутсорсингу включає сім етапів: визначення можливостей співпраці; розробку еталонних вимог до виконавця-аутсорсингу; співставлення еталонних вимог із показниками кандидата у виконавці; підготовка конкурсних (тендерних) умов; проведення конкурсу (тендеру); оцінювання потенційного виконавця за додатковим критеріями і при їх досягненні укладання контракту.

На етапі вибору виконавця аутсорсингу заявник має попередньо доказати що саме його пропозиція послуг є найбільш оптимальною та відповідає вимогам «жорстких» і «м'яких» критеріїв замовника. Оцінюючи потенційного виконавця виду діяльності на засадах аутсорсингу необхідно виявити його можливості по відношенню до розвитку бізнесу, прагнення до удосконалення технологій які мають відношення до послуг, що передаються до аутсорсера та встановити основні ризики які можуть загрожувати як замовнику так і виконавцю в процесі організації аутсорсингу і його розвитку в ході науково-технічної та інноваційної діяльності підприємств АПВ. Після експертизи, оцінки та вибору партнера – виконавця аутсорсингових послуг з ним укладається контракт.

Взаємовигідне партнерство має здійснюватися за двобічною оцінкою що направлена на пошук і вирішення невідповідності і розбіжності між замовником та виконавцем. Співпраця підприємств-партнерів при реалізації аутсорсингових послуг передбачає її багатокритеріальну оцінку, як замовника, так і виконавця з послідуючим визначенням інтегральної оцінки результатів співпраці обох партнерів (рис. 6).

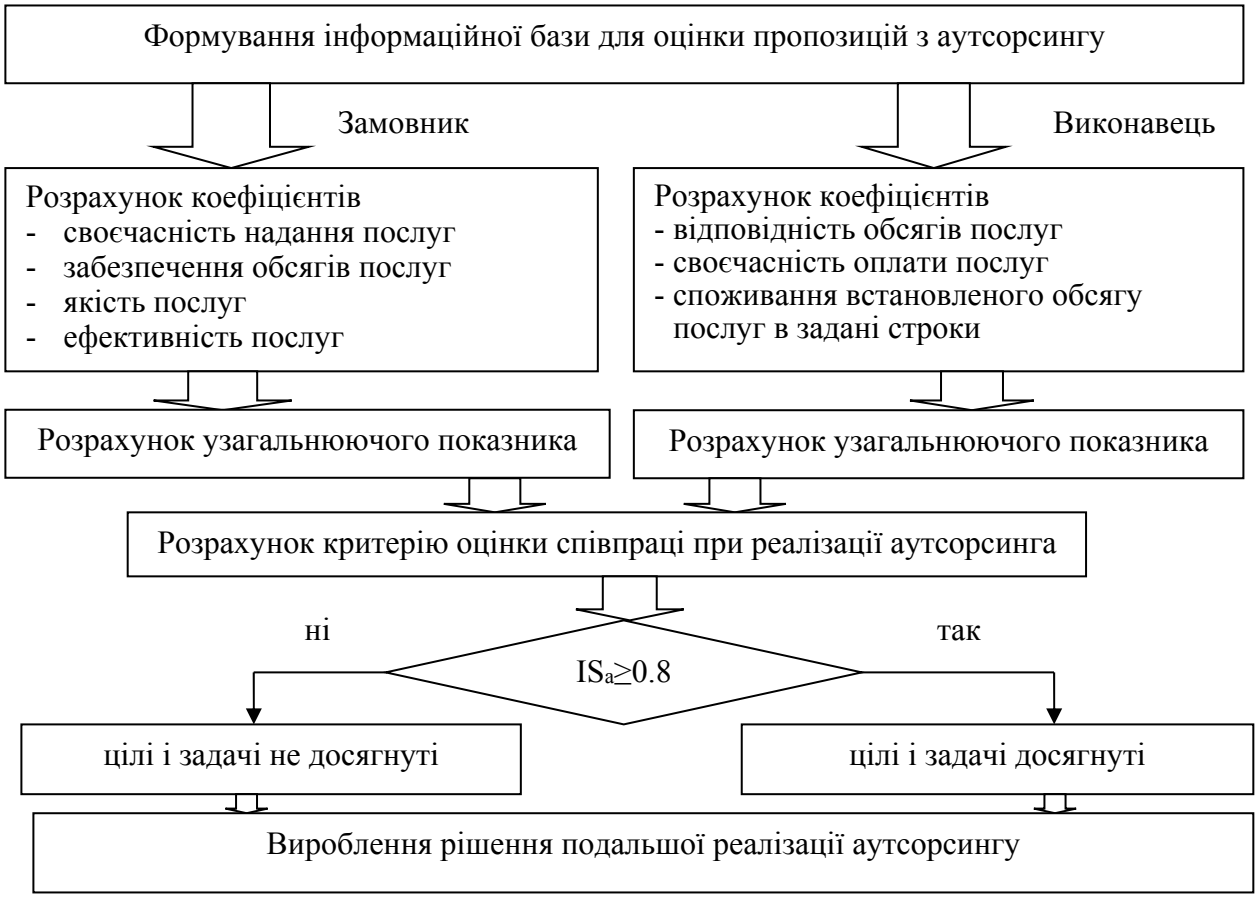

Рис. 6. Алгоритм оцінки співпраці підприємств-партнерів при реалізації аутсорсингу

Якщо рівень критерію оцінки співпраці I_s>0,8, то для замовника і виконавця можливе продовження взаємовідносин: А) на поточних умовах; В) з коригуванням умов угоди (контракту). Відмова від співпраці передбачає:

Д) пошук нового виконавця; Є) повернення виду діяльності до замовника. Найбільшу перевагу маємо віддати варіанту А) за якого цілі і завдання виконані. Решта – характеризують ситуації за яких умови контракту частково або кардинально порушені з тих чи інших причин. Інноваційний процес допустимо розглядати як взаємодію людей з різними, часто протилежними типами сприйнятливості до інновацій, різною інноваційною готовністю, різними типами сприйнятливості до інновацій, різною інноваційною готовністю, різними типами інноваційної поведінки. Процес розробки та трансферу інновацій підприємств АПВ (рис. 7) характеризується не тільки лінійно-послідовним алгоритмом взаємозалежних етапів, але і ускладняється новими елементами фінансової сфери, зокрема формуванням фондів венчурного капіталу та їх використання венчурними інвесторами для здійснення інноваційних процесів.

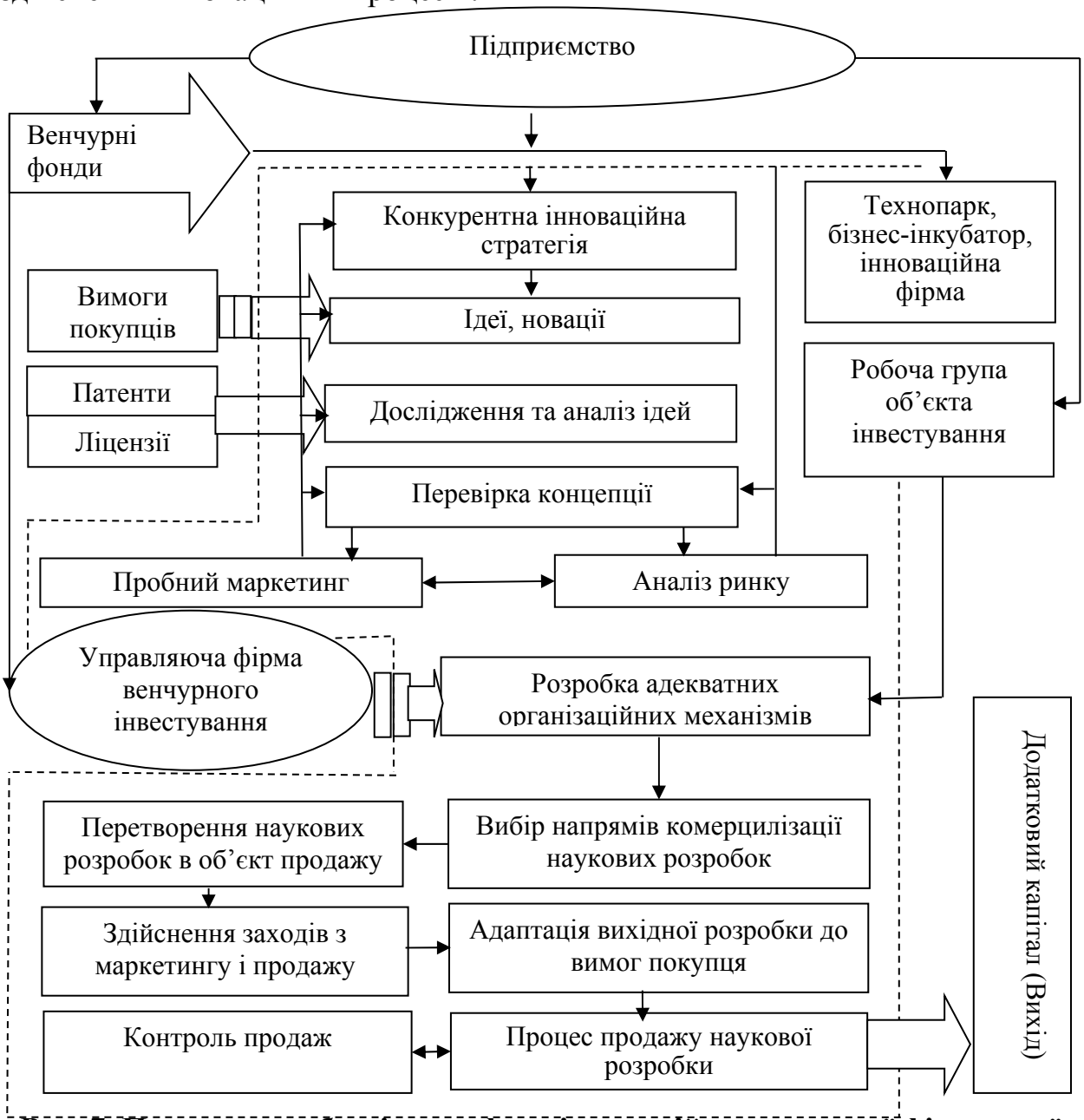

Рис. 7. Процес розробки і трансферу інновацій за венчурної фінансової підтримки підприємств АПВ

Процес розробки та трансферу інноваційної продукції буде більш вдалим якщо виходити із стратегії підприємства. Конкурентна стратегія підприємства містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення споживачів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку та створення якісно нової сили, що спроможна виконувати роботу і досягати необхідного чи бажаного результату з найменшими витратами часу і зусиль.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розв'язано важливу наукову проблему щодо розробки й обґрунтування теоретико-методологічних, науково-методичних та прикладних засад управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва. Результати дослідження дали змогу дійти таких основних висновків:

1. Шляхом узагальнення встановлено, що конкурентний потенціал має динамічні своєрідні риси і проявляється тільки в процесі його використання. Аналіз підходів до визначення змісту категорії «конкурентний потенціал» підприємства» показує, що він може мати природні і придбані конкурентні переваги підприємства. Вони можуть бути виявлені та оцінені тільки за наявності реальних або потенційних конкурентів і являють собою внутрішні і зовнішні конкурентні можливості, які дозволяють суб'єкту підприємництва вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку за рахунок формування конкурентних переваг на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

2. Багатоаспектність існуючих наукових поглядів на формування структури і побудови моделей потенціалу підприємства зумовили розглядати його як поєднання економічної, соціальної та екологічної складових між собою та інноваційною компонентою. Кожна із складових – поліструктурна система, що формується за ознаками процесного, ресурсного, резервного, результативного та конкурентного підходів в однорівневі моделі. За блочно-функціональною побудовою потенціал підприємства формується під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища в тривимірному просторі та дає можливості виконувати йому певні функції, які має господарська система. Структуризація потенціалу підприємства за блочно-функціональним підходом у вигляді куба, що побудований у тривимірному просторі дозволяє поєднати ресурсні можливості, здатності і компетенції, управлінські здібності і вмотивованість підприємця та підвищувати стійкість і конкурентність потенціалу підприємства.

3. Агропромислові товаровиробники для успішної взаємодії між собою, своєчасного забезпечення конкурентної переваги перед іншими суб'єктами продовольчого ринку мають докорінно змінювати концепцію, стратегію і тактику формування та розвитку власного потенціалу. Вони мають формувати потенціал підприємства через задоволення попиту споживачів на продовольчу продукцію та дію організаційного механізму під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища.

4. Підприємства АПВ доцільно розглядати як агропромислові та переробні, що забезпечуються агросировиною, відповідно, із власних джерел виробництва та закупівлі від інших виробників. Незалежно від організаційних конструкцій підприємства АПВ розглядаються як господарські системи з упорядкованою сукупністю економічних зв'язків і відносин, що виникають в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання продукції. Тож система управління потенціалом підприємства передбачає використання сукупності засобів і методів цілеспрямованого впливу на суб'єкт господарювання з метою раціонального використання можливостей та компетенцій його ресурсів для необхідних пропорцій розвитку й нарощування господарської діяльності.

5. У дослідженні обґрунтовано вербальну модель взаємозв'язку потенціалів підприємства. В основі побудови та функціонування вказаної моделі є економічний потенціал, який пов'язаний з розглядом економічних і господарських відносин підприємств АПВ із зовнішнім середовищем (ринком, державою). Пріоритетною характеристикою економічного потенціалу є фінансово-інвестиційний, який дозволяє залучати і використовувати фонди грошових коштів для збереження безперервності діяльності, відображає відтворювальний аспект функціонування потенціалу підприємства та дозволяє виявити його здатність брати участь в господарському обороті без будь-якого збитку. З іншого боку економічний потенціал пов'язаний з ресурсним через виробничий потенціал. Останній є генератором здатним відібрати потрібні ресурси, задіяти їх в потрібний час та має здатність їх ефективно використовувати. У свою чергу економічний потенціал, а відповідно, і виробничий характеризуються природними ресурсами, засобами виробництва, трудовим і науково-технічним потенціалом, залученими до виробничого процесу, й виконують економічні функції у діяльності підприємства.

6. Виходячи із аналізу взаємодії між видами потенціалів установлено, що управлінський потенціал має забезпечувати підтримку життєздатності й результативності функціонування підприємства. Він характеризується внутрішньою прихованою можливістю управляючих суб'єктів кадрового персоналу, менеджерів вищої і середньої ланки використовувати та координувати накопичені інтелектуальні й інформаційні ресурси через управлінські дії в об'єктах управління з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Управлінський потенціал взаємопов'язаний із можливостями і компетенціями трудового потенціалу так як кадрова підсистема управління ілюструє його якісні характеристики, що включають параметри виконавчої дисципліни персоналу підприємства та посадові інструкції (регламенти). Керована підсистема має бути адаптивною до прийняття управлінських рішень керуючою підсистемою. Управлінський потенціал впливає на формування професійних компетенцій менеджерів і персоналу підприємства, що в кінцевому рахунку забезпечує підвищення темпів зростання продуктивності та конкурентності використання його потенціалу.

7. У діагностиці та оцінюванні вартості потенціалу підприємств АПВ використовується методичний підхід визначення чистої поточної вартості (net present value – NPV) в основу якого покладено коефіцієнт «вигоди-витрати» (benefit cost – B/C). Недоліками зазначеного коефіцієнта є те, коли таких показників є два і більше, що відповідають встановленим вимогам, то виникають труднощі ранжування варіантів. Оскільки порівнюються відносні величини коефіцієнтів «вигоди-витрати», то вони не в повній мірі відображають величину чистих вигод використання потенціалу підприємств АПВ. Крім того, коефіцієнт вигоди-витрати може бути більшим у підприємства за меншої абсолютної величини його потенціалу. У роботі запропоновано використовувати альтернативний показник визначення ефективності потенціалу підприємства, яким є внутрішня норма доходності (internal rate of return – IRR). Потенціал підприємства можна вважати привабливим, коли IRR буде перевищувати умовну вартість капіталу інвестора, або, наприклад, ставку довгострокового банківського кредиту.

8. Графоаналітичне моделювання ринку трудових ресурсів показало, що із збільшенням заробітної плати кожна година відпрацьованого часу краще оплачується, а отже частка вільного часу краще сприймається робітником як збиток, тобто втрачена вигода. Ця вигода могла б бути реалізована при перетворенні вільного часу на робочий. Звідси прагнення працівника замістити вільний час додатковою роботою. Коли ефект доходу стає відчутним при досягненні працівником достатньо високого матеріального добробуту в нього є бажання купити не тільки більше товарів, але й мати більшу кількість вільного часу. Ефект заміщення при якому працівник може набувати збільшення зарплати при перетворенні вільного часу на робочий час має не перевищувати ефект доходу, який підвищує цінність і таке нормальне благо яким є дозвілля.

9. Діагностування складових потенціалу підприємств АПВ м’ясопереробної ланки та порівняння їх профілів в оцінному полі конкурентів дозволило візуально визначити їх слабкі і сильні сторони та умови виживання в конкурентній боротьбі. Враховуючи, що між підприємствами АПВ відбувається суперництво за підвищення якості продукції, максимізацію прибутку, зниження витрат виробництва важливого значення набуває комплексна оцінка конкурентного потенціалу підприємств. Як показали розрахунки конкурентність потенціалу за шкалою Дж. Харінгтона у половини досліджуваних підприємств АПВ м’ясопереробної ланки має середній рівень, в інших – низький.

10. Формування конкурентної стратегії розвитку потенціалу підприємства АПВ пропонується проводити за розробленою блок-схемою, яка передбачає: структурний аналіз виробництва і позиціонування з використанням SWOT-аналізу, дозволяє встановити які продукти і в якому обсязі підприємство здатне виробляти, чи потрібно додаткове залучення ресурсів, а також виявити ексклюзивні здатності виробництва, що можуть забезпечити йому довготривалі конкурентні переваги. Якщо підприємство нове, процес починається також із перспективного аналізу (можливості,

загрози, сильні і слабкі сторони майбутнього функціонування підприємства). Оцінка фінансового, кадрового, інноваційного, ринкового потенціалу, а також ділової активності та управління бізнес-процесами показує відповідність конкурентного потенціалу підприємств АПВ потенціалу споживчого ринку. За наявності такої відповідності вибирають стратегію реалізації потенціалу, або створюють нову, якщо існуюча використана в повному обсязі. У разі невідповідності потенціалів доцільно реалізувати в повному обсязі існуючу або формувати нову конкурентної стратегію.

11. Розроблений загальний план організації інтегрованої інтелектуальної комп'ютерної системи управління потенціалом підприємств переробної ланки АПВ передбачає автоматизацію окремих функцій технологічних процесів та підсистем організаційно-економічного управління. Вони мають здійснюватися через локальні системи автоматизованого управління та локальну обчислювальну мережу відповідно, а комплекси процесів мають бути об'єднані в технологічні групи – за допомогою автоматизованого робочого місця (АРМ) оператора. Нижні і середні рівні управління утворюють загальну обчислювальну мережу підприємства АПВ. Структуру автоматизованої системи організаційно-економічного управління підприємства АПВ можуть утворювати АРМ керівника, головного інженера, економічної та бухгалтерської служби, відділу кадрів, головного механіка, головного енергетика, головного еколога, маркетолога і служби АСУ для яких розробляються вхідна і вихідна інформація виконуваних завдань управління та проведення робіт. Інтелектуалізація процесів ухвалення управлінських рішень здійснюється через локальну обчислювальну мережу, яка є складовою локальної комп'ютерної мережі автоматизованої системи організаційно-економічного і кадрового управління потенціалом підприємств АПВ. Зазначена підсистема має поєднуватися з підсистемами оперативного управління, виробничо-транспортного обслуговування, постачання, споживання та навколишнього природнього середовища. Всі перелічені підсистеми синтезуються у логістичній інтегрованій системі економіко-екологічної мережі управління потенціалом підприємств АПВ, яка формується на єдиній інформаційній базі та включає до свого складу підсистеми: менеджменту, моніторингу і маркетингу; оперативного диспетчерського управління; виробничо-транспортну, які керовані на базі гібридних (гнучких) експертних систем з нечіткою базою знань.

12. Встановлено, що ризики рівайвінгу (логістичних постачань) охоплюють велику кількість початково невизначених факторів щодо: зміни оптимального запасу сировини і готової продукції; відмови або припинення діяльності посередників або інвесторів; форс-мажорні обставини, припинення переробки сировини; зміна закону продаж пов'язаних із нововведеннями щодо якості продукції тощо. Все це обумовило розробку на засадах використання аксіоматичної теорії економічного аналізу математичної модель логістичного ризику зміни оптимального запасу сировини для промислової переробки. Реалізація моделі на прикладі ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за варіантами накопичення зверх нормативних, середніх і дефіцитних запасів з

відповідною вірогідністю ризику (одержання небажаного результату) та витратами на сировину у трьох логістичних системах показала, що не дивлячись на замкнутий цикл виробництва і переробки сировини оцінка вірогідності її постачання складає 38,6 %.

13. Визначено, що аутсорсинг є одним із сучасних інструментів створення конкурентних переваг в управлінні потенціалом підприємств АПВ холдингового типу. Його використання обумовлює створення мережевої структури виробництва, яка складається із підприємств замовників і виконавців в рамках аутсорсингової взаємодії, коли партнери працюють за контрактами разом і розподіляють між собою процеси, що необхідні для виробництва готового товару системним інтегратором, який є власником торгової марки. На аутсорсинг мають передаватись не стратегічні, а низько ефективні види діяльності. Великі господарські структури залишають у себе ті види діяльності, які відносяться до ключових компетенцій підприємства, формують унікальність цього бізнесу. Доцільність використання аутсорсингу розглядаються за підходом орієнтованим на зниження витрат і вирішення коротко- і середньо- строкових завдань. Оцінка доцільності використання аутсорсингу підприємством враховує не тільки економію витрат, але і стратегічну значимість, конкурентність потенціалу і рівень ризику замовника послуг. Коли партнер не відповідає системі критеріїв замовник дає відмову від співпраці. Взаємодія партнерів в процесі реалізації аутсорсингу потребує постійного моніторингу. Запропонований підхід передбачає багатокритеріальну оцінку як замовника так і виконавця аутсорсингу з послідуючим визначенням інтегральної оцінки результатів їх співпраці.

14. Процес розробки і трансферу інноваційної продукції на підприємствах АПВ буде більш вдалим, якщо активізувати венчурне інвестування. Його переваги в тому, що є: по-перше, домінування «побічних інвесторів», як правило венчурних фондів, а не прямих інвесторів відносно прийняття рішень щодо вкладення капіталу; по-друге, інвестиції направляються не в окремі інноваційні стадії або для фінансування роботи науково-дослідних груп, а вони мають значно більші можливості для диверсифікації ризиків інвестування, так як в світовій практиці венчурний капітал не страхується; по-третє, можливість приналежності об’єктів вкладення капіталу до технопарків, що посилює використання потенціалу і останнє – додатковий капітал створюється та генеруються нові грошові потоки лише після адаптації вихідної інноваційної розробки до вимог покупця та здійснення її купівлі-продажу. Запропонований механізм створення і функціонування венчурного фонду передбачає його як офіційно зареєстровану особу, або незареєстроване утворення аналог «повного» чи «командитного товариства». Важливою особливістю механізму венчурного фінансування є те, що інвестор, як правило, не ставить перед собою цілі набуття контролю над об’єктами інвестування. Венчурні інвестори мають бути орієнтованими на допомогу підприємству АПВ в реалізації нових бізнес-ідей і сприяти росту конкретного бізнесу шляхом надання грошових коштів в обмін на частку в статутному капіталі або певний пакет акцій.

15. Серед організаційно-економічних інструментів підвищення ефективності використання потенціалу підприємств АПВ особлива роль належить організації праці на робочому місці. Менеджменту підприємства слід здійснювати розробку і впровадження науково-обґрунтованих методів і прийомів праці, покращувати обслуговування робочого місця і забезпечувати його культуру та раціональне використання робочого часу, а для робіт з ухвалення управлінських рішень управлінського і технічного характеру – можливостей комп'ютера і ресурсів мережі Internet. Сприяючи рішенню виробничих завдань, мережа Internet одночасно створює загрози технічного, соціально-психологічного, методичного характеру. Для зниження економічних і соціальних втрат необхідно обмежувати доступ до певних компонентів і майданчиків мережі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи у колективних монографіях:

1. Piliavskyi V. Of the process of diagnostics of the potential of agroindustrial enterprises. *Management of the 21-th century : globalization challenges*. Nemoros s.r.o., Prague, 2018. P. 317-324.

2. Макаренко П.М., **Пілявський В.І.**, Ал-Далаієн Р.Х.Х. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: монографія. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 178 с. *Особистий внесок: підрозділи 1.2 «Ресурсні складники потенціалу підприємства»; 3.2 «Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств».*

3. Макаренко П.М., **Пілявський В.І.** Моделювання інтелектуальної автоматизованої системи управління (ІАСУ) потенціалом підприємств агропромислового виробництва. *Сучасні тенденції та перспективи формування нової траєкторії україно-польського співробітництва в умовах євроінтеграції* : монографія / за заг. ред. Н. Мещенко, Г. Макушинської. Запоріжжя: ЗДІА. 2018. С. 180-214. *Особистий внесок: розробка концепцій формування УАСУ м'ясопереробних підприємств.*

4. Makarenko Y., Makarenko P., Volkova N., **Piliavskiy V.**, Mohylat M. The formation of commodity credit limits for the borrowing enterprises. *Management of the 21-th century : globalization challenges.* Issue 2: collective monograph. Prague: Nemoros s.p.o., 2019. P. 206-224. *Особистий внесок: розроблено принципи і показники оцінки платоспроможності та математичні моделі визначення потенційного позичальника товарного кредиту.*

5. Makarenko P., **Piliavskiy V.** Factors of market and public influence on the iconic of fired labor resource owners. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities* : collective monograph edited by M. Bezpartochnyi, in 3. Vol. Higher School of Social and Economic. Przeworsk : WssG, 2019. Vol. 2. P. 42-54. *Особистий внесок: графічна інтерпретація та аналіз використання потенціалу праці*.

6. **Пілявський В.І.**, Волкова Н.В., Могилат М.Г. Потенціал відновлюваних джерел енергії в Україні. Енергоефективність та енергозбереження: економічний, техніко-технологічний та екологічні

аспекти : колективна монографія [за заг. ред. П.М. Макаренка, О.В. Калініченка, В.І. Аранчій]. Полтава: ПП «Астрая», 2019. С. 92-97. *Особистий внесок: аналіз потенціалу сонячної та вітрової енергії.*

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз даних:

7. Makarenko Petro, **Piliavskyi Volodymyr**, Berezina Liudmyla, Khorishko Katerina, Kolokolchykova Iryna. Assessment of logistic risks with the purpose of strategic management. *Academy of strategic management journal*. 2019. Volume 18. Issue 3. P. 1-7/ *Особистий внесок: розроблена модель оцінювання ризиків логістичного потенціалу підприємств АПВ* (**Scopus**).

8. Ponochovna Olena, **Piliavskyi Volodymyr**, Makarenko Petro. Assessing the Reviving Risks while using the Manufacturing Resource Planning System at agribusiness enterprises. ICT in Education, Research and Industrial Applications. 2019 : PhD Symposium. P. 21-25. *Особистий внесок: запропоновано концепцію ревайвінгу (логістика постачань) для підприємств АПВ* (**Scopus**).

9. **Пілявський В.І.**, Могилат М.Г. Потенціал сталого розвитку підприємств агропромислового виробництва: розуміння сутності та складових. *Економічний вісник університету*, 2018. Вип. 39. С. 38-44. *Особистий внесок: проведено узагальнення сутності та авторська інтерпретація дефініцій стратегій і економічного потенціалу сталого розвитку підприємств АПВ* (**Index Copernicus**).

10. Пілявський В.І. Результативність використання трудового потенціалу агропромислових підприємств. У*країнський журнал прикладної економіки*. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. Т. 4. № 3. С. 161-172. (**Index Copernicus**).

11. Пілявський В.І. Формування конкурентного потенціалу на підґрунті стратегічного управління агропромислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*, 2019. Т. 4. № 4. С. 149-161. (**Index Copernicus**).

12. Макаренко П.М., **Пілявський В.І.** Інноваційно-інвестиційне забезпечення потенціалу стійкого розвитку аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*, 2019. Вип. 41. С. 29-35. *Особистий внесок: розроблено механізми та форми здійснення інноваційно-інвестиційного забезпечення потенціалу стійкого розвитку та визначено засоби системного управління його удосконалення на перспективу.* (**Index Copernicus**).

13. Пілявський В.І. Трудовий потенціал підприємства: сутність, моделі зайнятості і ефективність використання. *Інтелект XXI*, 2019. № 3. С. 88-93. (**Index Copernicus**).

14. Пілявський В.І. Інвестиційні джерела та механізми розвитку виробничого потенціалу агропромислових підприємств. *Агросвіт*, 2019. № 11. С. 24-30. (**Index Copernicus**).

15. Пілявський В.І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. *Агросвіт*, 2019. № 20. С. 31-38. (**Index Copernicus**).

16. Пілявський В.І. Взаємозв'язок між стійким розвитком та збалансованою ресурсною політикою підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»,* 2019. Вип. 2. С. 52-56. (**Index Copernicus**).

17. Пілявський В.І. Ознаки, фактори та умови формування і нарощування потенціалу стійкого розвитку підприємств АПК. *Держава та регіони. Серія: «Економіка та підприємництво»*, 2019. № 6 (111). С. 86-91. (**Index Copernicus**).

18. Пілявський В.І. Інноваційна складова потенціалу підприємств агропромислового виробництва. *Ефективна економіка*, 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7050. [Електронне наукове фахове видання]. (**Index Copernicus**).

19. Макаренко П.М., **Пілявський В.І.**, Процюк Н.Ю. Інноваційна складова формування конкурентного потенціалу підприємства *Причорноморські економічні студії*, 2020. Вип. 50. Ч.1. С. 75-79 *Особистий внесок: визначено роль і значення складової у формуванні конкурентних переваг потенціалу підприємства* (**Index Copernicus**).

20. Пілявський В.І. Пошук і вибір виконавця для агропромислового підприємства. *Український журнал прикладної економіки,* 2020. Т. 5. № 4. С. 368-376. (**Index Copernicus**).

21. Пілявський В.І. Ресурси і фактори виробництва: їх поєднання і обмеженість на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*, 2020. № 4. Т. 2. С. 195-200. (**Index Copernicus**).

22. Макаренко П.М., **Пілявський В.І.** Використання аутсорсингу в управлінні потенціалом підприємств агропромислового виробництва. *Український журнал прикладної економіки,* 2020. Т. 5. № 3. С. 395-402. *Особистий внесок: запропоновано авторське бачення сутнісних засад аутсорсингу для підприємств АПВ.* (**Index Copernicus**).

Статті у наукових фахових виданнях:

23. Пілявський В.І. Моделювання трудового потенціалу агропромислових підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2019. № 2 (46). С. 67-70.

24. Пілявський В.І. Системне управління потенціалом стійкого розвитку підприємства агропромислового виробництва. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу,* 2019. № 1 (45). С. 46-51.

25. Макаренко П.М., **Пілявський В.І.**, Ал. Далаієн Р.Х.Х. Экономическая оценка и эффективность использования ресурсного потенциала сельськохозяйственного производства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. *Серія «Економіка та менеджмент»,* 2017. № 6 (72). С. 7-15. *Особистий внесок: розробка і реалізація кореляційно-регресійної моделі.*

26. Пілявський В.І. Управління ефективним використанням потенціалу виробничих ресурсів в аграрній сфері економіки. *Бізнес-навігатор*. 2016. № 2 (39). С. 106-112.

27. **Пілявський В.І.**, Рунчева Н.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу корпоративних агроформувань у забезпеченні сталого розвитку галузей сільського господарства та сільських територій. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу,* 2016. № 4. С. 28-32. *Особистий внесок: сформульовано етапи побудови ефективного управління виробничо-ресурсним потенціалом.*

28. Пілявський В.І. Управління земельно-ресурсним потенціалом в сільському господарстві. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава: ПДАА. 2016. Вип. 1 (12). С. 75-79.

29. Махмудов Х.З., Ярошенко С.П., **Пілявський В.І.** Соціально-економічна сутність земельних відносин сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка та менеджмент»*, 2016. Вип. 4 (68). С. 151-155. *Особистий внесок: визначено економічний і соціальний аспект землекористування за умови поєднання в одній особі власника і користувача землі.*

30. Пілявський В.І. Нормативно-правове забезпечення земельної реформи сільського господарства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*, 2015. Спецвипуск. Частина 2. С. 87-93.

31. Макаренко П.М., **Пілявський В.І.** Методи економічного аналізу використання ресурсного потенціалу земель у підприємствах агропромислового виробництва. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії,* 2015. 1 (10). С. 304-320. *Особистий внесок: розроблено евристичний прийом (метод експертної оцінки) використання потенціалу сільськогосподарських земель.*

Матеріали науково-практичних конференцій:

32. Пілявський В.І. Класифікація чинників впливу на потенціал підприємств агропромислового виробництва. *Фінансова система та інформаційні технології* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих учених, Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2019. С. 42-44.

33. Пілявський В.І. Складові формування стійкості маркетингового потенціалу підприємств. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя, ГО «СІЕУ», 2018, С. 131-134.

34. Пілявський В.І. Використання дефініцій пов’язаних із ресурсами та їх потенціалом в агропромислових підприємствах. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи* : *теорії та пропозиції*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 2019, С. 45-48.

35. Пілявський В.І. Управління логістичними ризиками в діяльності підприємств агропромислового виробництва. *Оцінка рівня розвитку інфраструктури країни в умовах інноваційної економіки*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро: НО «Перспектива», 2019, С. 55-58.

36. Макаренко П.М., **Пілявський В.І.** Методи вартісної оцінки потенціалу м'ясопереробних підприємств. *Актуальні питання економіки, фінансів та сучасного менеджменту*: зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих учених, Київ: Аналітичний центр «Нова економіка», 2018, С. 42-46. *Особистий внесок: розроблено метод оцінки використання потенціалу підприємств АПВ.*

37. Пілявський В.І. Маркетинговий потенціал і його складники на підприємстві. *Стійкий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та механізми забезпечення*: матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019, С. 151-154.

38. Пілявський В.І. Формування організаційної складової механізму управління вартістю підприємств агропромислового виробництва. *Сучасні підходи до ефективного використання потенціалу економіки*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя: ОО «СІЕУ», 2019, С. 100-102.

39. Пілявський В.І. Критерії виміру трудового потенціалу агропромислового підприємства. *Інтеграція України: європейський вимір*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 2019, С. 85-89.

40. Пілявський В.І. Використання ресурсу робочий час для підвищення безпеки і конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Зовнішні та внутрішні фактори впливу на розвиток міжнародних економічних відносин*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Львів: ЛЕФ, 2019, С. 72-74.

41. Пілявський В.І. Принципи вартісної оцінки потенціалу агропромислових підприємств. *Наука та інновації як основні шляхи вирішення проблем модернізації економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Одеса: ЦЕДР, 2019, С. 33-37.

42. Пілявський В.І. Функціональні зони економічного блоку механізму управління вартістю підприємств агропромислового виробництва. *Інфраструктура фінансового ринку: стан та перспективи розвитку в умовах інноваційної економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., К. : ГО «Київський економічних науковий центр», 2019, С. 38-43.

43. Пілявський В.І. Державна підтримка раціонального ресурсокористування у галузях сільського господарства в умовах несистемних викликів та криз. *Розвиток соціально-економічних систем у трансформаційних умовах*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених, Бердянськ, 2017, С. 211-213.

44. Пілявський В.І. Концептуальні засади соціальної складової потенціалу підприємства. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*: матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф., Полтава: ПДАА, 2019, С. 474-477.

45. **Пілявський В.І.** Могилат М.Г. Структура соціального потенціалу підприємства: складники і чинники впливу. *Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання і управління в агропромисловому комплексі*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Полтава: ПДАА, 2019, С. 64-69. *Особистий внесок: визначено структуру соціального потенціалу.*

46. Макаренко П.М., **Пілявський В.І.** Фінансові ресурси як фактор нагромадження капіталу сільськогосподарського виробництва. *Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Херсон: ХДАУ, 2017, С. 12-17. *Особистий внесок: обґрунтовано значення фінансових ресурсів у виробництві.*

47. Пілявський В.І. Вплив зовнішнього середовища на використання ресурсів аграрного виробництва. *Розвиток українського села – основа аграрної реформи в Україні*: матеріали Причорноморської регіон. наук.-практ. конф. проф.-викл. складу, Миколаїв: МНАУ, 2016, С. 36-38.

48. Пілявський В.І. Інформаційні ресурси мережі Internet як джерело стійкого розвитку підприємств. *Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Берегове: Закарпат. Угор. ін-т ім. Ференца Ракоці ІІ, 2019, С. 202-204.

49. Пілявський В.І. Використання земельних ресурсів сільського господарства в умовах розвитку продовольчого ринку. *Розвиток аграрного ринку в умовах глобалізації економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Полтава: ПДАА, 2017, С. 138-147.

АНОТАЦІЯ

Пілявський В.І. Управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава, 2021.

Дисертаційна робота присвячена розв’язанню важливої наукової проблеми щодо розробки й обґрунтування теоретико-методологічних, науково-методичних та прикладних засад управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва.

У роботі охарактеризовано сутність потенціалу підприємства, його конкурентного середовища та конкурентних переваг, розглянуто внутрішню будову основних складових потенціалу та показано вплив середовища на його формування і розвиток. Розкрито потенціал підприємства агропромислового виробництва як об’єкту управління, взаємозв’язки складових та їх взаємодію. Розроблено метод економічної діагностики та графоаналітичні моделі управління трудовим потенціалом. Проаналізовано стан та результати виробництва продовольства, оцінено сировинну й ресурсну базу агропромислового виробництва та визначено сильні і слабкі сторони використання потенціалу в конкурентному середовищі управління підприємствами агропромислового виробництва. Розроблено методичний підхід вибору конкурентних стратегій, механізми управління, план організації інтегральної комп’ютерної мережі та оцінки ризиків в управлінні потенціалом підприємств агропромислового виробництва. Запропоновано використання аутсорсингу, венчурне інвестування та формування системи

моніторингу праці в управлінні потенціалом підприємств агропромислового виробництва.

Ключові слова: управління, потенціал, агропромислове виробництво, підприємство, конкурентне середовище, конкурентні переваги, ефективність, механізм, рівайвінг, аутсорсинг, венчурне інвестування, інновації.

АННОТАЦИЯ

Пилявский В.И. Управление потенциалом в конкурентной среде предприятий агропромышленного производства: теория, методология, практика. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Полтавская государственная аграрная академия, г. Полтава, 2021.

Диссертация посвящена решению важной научной проблемы по разработке и обоснованию теоретико-методологических, научно-методических и прикладных основ управления потенциалом в конкурентной среде предприятий агропромышленного производства.

В работе охарактеризована сущность потенциала предприятия, его конкурентной среды и конкурентных преимуществ, рассмотрены внутреннее строение основных составляющих потенциала и показано влияние среды на его формирование и развитие. Раскрыт потенциал предприятия агропромышленного производства как объекта управления, взаимосвязи составляющих и их взаимодействие. Разработан метод экономической диагностики и графоаналитические модели управления трудовым потенциалом. Проанализировано состояние и результаты производства продовольствия, оценена сырьевая и ресурсная базу агропромышленного производства, определены сильные и слабые стороны использования потенциала в конкурентной среде управления предприятиями агропромышленного производства. Разработан методический подход выбора конкурентных стратегий, механизмы управления, план организации интегральной компьютерной сети и оценки рисков в управлении потенциалом предприятий агропромышленного производства. Предложено использование аутсорсинга, венчурное инвестирование и формирования системы мониторинга труда в управлении потенциалом предприятий агропромышленного производства.

Ключевые слова: управления, потенциал, агропромышленное производство, предприятие, конкурентная среда, конкурентные преимущества, эффективность, механизм, ривайвинг, аутсорсинг, венчурное инвестирование, инновации.

ANNOTATION

Piliavskyi V.I. Capacity management in the competitive environment of agro-industrial enterprises: theory, methodology, practice. – Manuscript.

Thesis for Doctor of economic sciences degree in specialty 08.00.04 –

Economics and management of enterprises (by economic activity). Poltava State Agrarian Academy, Poltava, 2021.

The dissertation is devoted to the solution of an important scientific problem concerning development and substantiation of theoretical-methodological, scientific-methodical and applied bases of management of potential in the competitive environment of the enterprises of agro-industrial production.

The paper characterizes the essence of the potential of the enterprise, its competitive environment and competitive advantages, considers the internal structure of the main components of the potential and shows the impact of the environment on its formation and development. By generalization it is established that the competitive potential has dynamic original features and is shown only in the course of its use. The analysis of approaches to determining the content of the category «competitive potential» of the enterprise shows that it can have natural and acquired competitive advantages. They can be identified and evaluated only in the presence of real or potential competitors and are internal and external competitive opportunities that allow the business entity to compete effectively in the market through the formation of competitive advantages through the use of tangible and intangible resources.

The potential of the enterprise of agro-industrial production as an object of management, interrelations of components and their interaction is revealed. The method of economic diagnostics and graphoanalytical models of labor potential management are developed.

The study substantiates the verbal model of the relationship between the potentials of the enterprise. The basis of the construction and operation of this model is the economic potential, which is associated with the consideration of economic and economic relations of agro-industrial enterprises with the external environment (market, state). The priority characteristic of economic potential is financial and investment, which allows to attract and use funds to maintain business continuity, reflects the reproductive aspect of the potential of the enterprise and allows to identify its ability to participate in economic turnover without any loss. On the other hand, economic potential is related to resource potential through production potential. The latter is a generator capable of selecting the right resources, using them at the right time and has the ability to effectively use the resource potential. In turn, the economic potential, and consequently the production potential is characterized by natural resources, means of production, labor and scientific and technical potential involved in the production process, and perform economic functions in the enterprise.

The state and results of food production are analyzed, the raw materials and resource base of agro-industrial production are assessed and the strengths and weaknesses of the use of potential in the competitive environment of agro-industrial production enterprises are identified. According to the results of diagnosing the components of the potential of agro-industrial enterprises of meat processing and comparing their profiles in the evaluation field of competitors allowed to visually identify their strengths and weaknesses and conditions of survival in competition.

A methodical approach to the choice of competitive strategies, management mechanisms, a plan for the organization of an integrated computer network and risk assessment in the management of the potential of agro-industrial enterprises have been developed. The formation of a competitive strategy for the development of agro-industrial enterprise is proposed to be carried out according to the developed block diagram, which provides: structural analysis of production and positioning using SWOT-analysis, which allows to establish which products and to what extent the enterprise is able to produce. also to identify exclusive production capabilities that can provide it with long-term competitive advantages. If the company is new, the process also begins with a prospective analysis (opportunities, threats, strengths and weaknesses of the future operation of the company). After assessing the financial, human, innovation, market potential, as well as business activity and business process management, the lack of competitive potential of agro-industrial enterprises is analyzed. When such compliance occurs, choose an implementation strategy, capacity, or create a new one, if the existing one is used in full. In case of discrepancy of potentials it is expedient to realize in full existing or formation of new competitive strategy of potential of the enterprise.

The use of outsourcing, venture investment and the formation of a labor monitoring system in the management of the potential of agro-industrial enterprises is proposed. The use of outsourcing, venture investment and the formation of a labor monitoring system in the management of the potential of agro-industrial enterprises is proposed. Among the organizational and economic tools to improve the efficiency of the potential of agro-industrial enterprises, a special role belongs to the organization of labor in the workplace. The company's management should develop and implement scientifically sound methods and techniques, improve the service of the workplace and ensure its culture and rational use of working time, and for managerial and technical management decisions - computer capabilities and Internet resources. Contributing to the solution of production problems, the Internet simultaneously creates threats of technical, socio-psychological, methodological nature. To reduce economic and social losses, it is necessary to limit access to certain components and sites of the network.

Key words: management, potential, agro-industrial production, enterprise, competitive environment, competitive advantages, efficiency, mechanism, reviving, outsourcing, venture investment, innovation.

Підписано до друку 26.04.21 р. Замовлення № 48. Папір офсетний.
Друк різографія. Формат 60х90/16. Ум. друк. арк. 1,9.
Гарнітура Times New Roman Cyr. Тираж 100.

Редакційно-видавничий відділ Полтавської державної аграрної академії.
Адреса: 36003, м. Полтава, вул. Сковороди, 1/3.