



# ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 330.341-044.922:338.24:005.936.3(477)  
JEL Classification: D81, D83, O13, M13, Q18

DOI: 10.37332/2309-1533.2023.4.11

Купріна Н.М.,  
д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри обліку та аудиту,  
Одеський національний технологічний університет

## СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ АПК УКРАЇНИ

Kuprina N.M.,  
dr.sc.(econ.), professor, professor at the  
department of accounting and auditing,  
Odesa National University of Technology

## MODERN INNOVATIVE DIRECTIONS AND TOOLS FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE AIC SYSTEM OF UKRAINE

**Постановка проблеми.** Вирішення проблеми забезпечення ефективності, конкурентоспроможності і розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств потребує пошуку напрямів та створення якісно нової системи управління, в якій визначну роль має система обраних інструментів для економічної трансформації та забезпечення їх функціонування в Україні в сучасних умовах.

Наші попередні дослідження [1; 2] підтвердили, що харчова промисловість як структурний компонент агропромислового комплексу України та важливий компонент національної економіки, який забезпечує саме фінансово-економічну і продовольчу безпеку будь-якої країни, соціальні аспекти існування населення не тільки нашої країни, але й інших держав, є стратегічно важливою галуззю, яка функціонує в періоди фінансових, економічних та будь-яких криз, військових дій та війни. Але для ефективного функціонування та виробництва харчової продукції суб'єкти харчової промисловості в системі АПК України потребують якісних сировинних ресурсів, забезпечення якими неможливе без наявності ефективно функціонуючих сільськогосподарських підприємств – саме національних виробників агропродукції. Завдання пошуку напрямів та інструментів забезпечення функціонування і розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні під час війни з російською федерацією (рф), оптимального їх розміщення та використання потенціалу і можливостей розвитку регіонів та їх АПК, отримання додаткових компетенцій та конкурентних переваг, мають особливе значення в сучасних умовах агресивних факторів зміни їх зовнішнього середовища й потребують досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість збереження та розвитку потенціалу національної економіки під час дій фінансових та економічних криз й, навіть, війни, турбує та знаходить своє відображення у дослідженнях великого кола іноземних та вітчизняних вчених. Так, О. П. Антонюк, П. О. Антонюк, Х. О. Баранюк, Н. Г. Гахович, Л. В. Дейнеко, О. М. Кушніренко, Т. М. Ступницька, О. О. Ципліцька [3; 4] аналізували діяльність таких суб'єктів національної економіки, як українську промисловість та АПК, їх експортно-імпорту діяльність у надзвичайних умовах, проводили дослідження стану зовнішньої торгівлі України в умовах війни і тенденцій її змін.

Не можна не погодитись із дослідженнями вчених [3], що:

– унаслідок воєнної агресії рф товарний експорт України скоротився саме по тих регіонах держави, що зазнали та стали місцем бойових дій або були тимчасово окуповані й мали значний експортний потенціал, та внаслідок чого скоротили виробництво продукції, а також її експорт;

– у 2021–2022 рр. спостерігаються зміни в регіональній структурі товарного експорту України, що пов'язано з тим, що агропродовольча продукція стала головним експортним товаром країни та склала частку в загальному експорті 53,0 %. На нашу думку, такі зміни показників зовнішньоекономічної діяльності України підтверджують, що агропродовольча продукція, яку виробляють сільськогосподарські підприємства та харчова промисловість, мають як економічне, так й стратегічне значення для будь-якої країни в будь-який період та стан її існування, забезпечують як її економічну та продовольчу безпеку та, як джерело виробництва стратегічної важливої продукції, суттєво впливають й на інші країни на макроекономічному та глобальному рівнях;

– саме агропродовольча продукція за час військових дій в Україні у 2022 р. займає 6 позицій з ТОП-10 товарів українського експорту – 40,0 % проти 11,4 % питомої ваги експорту гірничо-металургійних товарів, які були домінуючими в довоєнний період;

– саме агропродовольчі товари мають активне торгове сальдо у 2022 воєнному році за рахунок зростання експорту агропродовольчої продукції.

Така тенденція змін показників [5] підтверджує необхідність пошуку інноваційних напрямів забезпечення функціонування діяльності сільськогосподарських підприємств, без яких неможливе забезпечення внутрішнього ринку агропродовольчою продукцією та забезпечення її експорту на зовнішні ринки, та інструментів управління забезпечення ефективності функціонування та конкурентоспроможності в сучасних умовах. Ще одним аспектом забезпечення такої необхідності зміни і зміни діяльності таких підприємств та напряму дослідження, є виробництво продуктів з підвищеною доданою вартістю, які виробляє саме харчова промисловість з сировини, яку поставляють для її виробництва саме сільськогосподарські підприємства. Таке твердження підтверджується дослідженням Антонюка П. О., Ступницької Т. М., Антонюка О. П., Баранюк Х. О. [3, с. 7], що «продукти тваринного походження, готові харчові продукти при певному контролі за імпортом продукції, яка виробляється в Україні (різні овочі, готові продукти із зерна, різні харчові продукти, продукти, що використовуються для годівлі тварин) дасть можливість збільшити як валютну виручку, так і активне сальдо, поліпшуючи фінансовий стан країни, яка воює».

Наше попереднє дослідження довело [1, с. 41-96], що під впливом факторів зовнішнього середовища, як правило, агресивного, і його мінливостю, виникають три варіанти управління суб'єктом дослідження у такій ситуації – реактивне, активне або планове. Такий підхід до управління підприємством відображає ступінь реакції на вплив агресивного зовнішнього середовища і на прояви кризових ситуацій для забезпечення мінімізації втрат, збереження фінансових результатів – тобто ефективності функціонування, а також ринків збуту продукції – забезпечення його конкурентоспроможності. Безперечно, це потребує економічних трансформацій діяльності підприємства або окремих її напрямів.

Проведене нами дослідження показало [2, с. 115-122], що в сучасній економічній науці сутність економічної категорії «економічна трансформація» об'єкта на нано-, мікро- і мезоекономічних рівнях дослідження, зокрема, трансформації діяльності підприємства, трактується науковцями та практиками по-різному та потребує подальших досліджень:

– на думку Л. В. Марчук, Т. В. Смиковчук, О. С. Кондур [6, с. 104], економічною трансформацією підприємства є «активне усвідомлення проблем підприємства і практичне впровадження необхідних змін власниками або командою менеджерів. В українських умовах, після проведення діагностики та узгодження стратегії розвитку та плану трансформації з адміністрацією і акціонерами підприємства, трансформацію можна проводити протягом двох основних етапів: перший – зосереджений на термінові заходи, спрямовані на поліпшення загального стану підприємства, поліпшення навичок персоналу і поліпшення іміджу підприємства» для покращення підприємством господарської діяльності та забезпечення надійності зовнішніх джерел фінансування. Такий підхід, на думку вчених, не вимагає залучення великих інвестицій, а вже на другому етапі «забезпечує виживання підприємства впровадженням дорогих проєктів, які потребують значних капіталовкладень»;

– економічна трансформація підприємства або економічна трансформація в межах підприємства, на думку О. В. Корнух і А. М. Турило [7, с. 190] – це «економічна категорія, що характеризує складний процес у вигляді сукупності економічних змін, усвідомлених і задіяних всім персоналом, у міру його інтелектуальних та інвестиційних можливостей у всіх сферах і видах діяльності підприємства з метою забезпечення стратегічного конкурентоспроможного його розвитку»;

– економічна трансформація як «складний процес перетворення економічної системи, який передбачає кількісні та якісні зміни складових системи і сфер суспільного життя» відображена в дослідженнях економічної системи на макrorівні Н. В. Петришиної [8, с. 32] тощо.

Економічна трансформація національної економіки та її господарюючих суб'єктів, як підтверджує наше проведене попереднє дослідження [2, с. 115-122], є одним із структурних компонентів стратегічної реструктуризації, а також представляє собою процес, який спрямований на збереження ефективності діяльності всіх суб'єктів національної економіки і їх конкурентоспроможності, забезпечення формування конкурентних переваг і подальшого ефективного розвитку, але саме без

радикальних форм перетворення й значно впливає на напрямки позитивного й ефективного розвитку або відповідні зміни діяльності.

Якщо розглядати економічну трансформацію національної економіки в сучасних умовах військових дій в Україні, необхідно зосередити свою увагу саме на трансформації діяльності таких важливих суб'єктів національної економіки, як сільськогосподарські підприємства в системі функціонування її АПК, з урахуванням агресивного впливу факторів зовнішнього середовища їх функціонування та формування відповідної реакції на них. Тому, для обрання напряму економічної трансформації діяльності сільськогосподарських підприємств і відповідних інструментів управління її проведення, необхідним є пошук відповідних рішень та проведення додаткових досліджень.

**Постановка завдання.** Мета статті – розкрити та запропонувати напрями економічної трансформації сільськогосподарських підприємств й обґрунтувати окремі інструменти управління її проведенням для забезпечення ефективності їх функціонування, конкурентоспроможності та розвитку діяльності в системі АПК України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наше попереднє дослідження [9, с. 44-45] дозволило обґрунтувати нову економічну категорію в понятійно-категоріальному апараті національної економіки, яка стосується напряму економічної трансформації діяльності сільськогосподарських підприємств в системі їх функціонування в АПК, для оцінювання ефективності їх функціонування, конкурентоспроможності з метою стабілізації діяльності та розвитку – «персистентність діяльності». Так, на підставі проведеного дослідження запропоновано вперше виділення економічної категорії «персистентність діяльності сільськогосподарського підприємства» – відображає ступінь економічної стійкості такого об'єкта дослідження до впливу факторів зовнішнього середовища та достатній рівень ефективності його функціонування, стабілізації виробництва і забезпечення конкурентоспроможності як суб'єкта агропромислового комплексу країни [9, с. 45].

Обґрунтовано [9, с. 43-45], що для аналізу персистентності діяльності сільськогосподарських підприємств та їх об'єднань необхідно застосувати методи, що дозволять оцінити ефективність функціонування та конкурентоспроможність таких суб'єктів національної економіки за окремими рівнями дослідження на підставі застосування нових підходів для проведення такого аналізу:

- метод стратегічного аналізу McKinsey на макро- та мезорівнях дослідження для суб'єктів агропромислового комплексу України в цілому (регіональний та національний рівні дослідження);
- на мезо-, мікро-, мінірівнях дослідження суб'єктів агропромислового виробництва (великий та середній бізнес – агрохолдинги, сільськогосподарські підприємства) – KEF-аналіз;
- на нанорівні дослідження суб'єктів агропромислового виробництва (малий бізнес – фермерські господарства) – EFK-аналіз.

Для оцінювання діяльності сільськогосподарських підприємств в системі АПК України на макро- або на мезорівні дослідження необхідно враховувати саме повний цикл агропромислового виробництва – від виробництва сировини до переробки та реалізації продукції. Такого роду дослідження було проведено на регіональному рівні – для Одеської області, де в сучасних умовах функціонує велика кількість як сільськогосподарських підприємств, так й суб'єктів харчової промисловості, які є структурними компонентами АПК цього регіону. До наведення його результату потрібне обґрунтування саме вибору інструменту проведення персистентної трансформації та ступеня її оцінювання.

Інструментом оцінювання конкурентоспроможності країни, галузі або регіону може бути використання таких методів оцінювання макросередовища, як PEST-аналіз або метод McKinsey. PEST-аналіз необхідно проводити за допомогою 4 груп факторів макросередовища: (економічних (Economic), політико-правових (Political legal), технологічних (Technological forces), соціокультурних (Sociocultural) для оцінювання їх впливу на результати поточної і майбутньої діяльності об'єкта дослідження [10]. Використання даного методу для оцінювання персистентної трансформації виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами в конкретному регіоні або країні не є раціональним, є більш загальним та не конкретизує дані та особливості функціонування об'єкта дослідження, не враховує ефективність його функціонування та можливості конкретизації напрямів розвитку [1, с. 157-162].

Саме тому, як підтверджує наше дослідження [2, с. 156-161], для аналізу конкурентоспроможності галузі або сукупності функціонування суб'єктів АПК на макро- та мезорівнях дослідження є більш доцільним та найбільш ефективним підходом у системі методів стратегічного аналізу. Такий інструмент для проведення оцінювання обраних нами об'єктів дослідження був розроблений консультаційною фірмою McKinsey і компанією General Electric, як матричний метод, який оцінює довгострокову привабливість галузі та її конкурентну позицію такого напрямку діяльності. В основі методу є побудова матриці та комплексу величин без використання єдиного показника, який, як правило, застосовується в інших методах оцінювання і є більш складним та трудомістким для розрахунку та аналізу. Для отримання такої кількісної оцінки довгострокової галузевої привабливості визначається система показників та вага кожного показника з метою врахування його важливості для досягнення поставлених цілей [1, с. 162].

Для АПК Одеської області з врахуванням особливостей регіону, для проведення стратегічного аналізу з використання методу McKinsey [11] необхідно врахувати напрями діяльності з виробництва агропромислової продукції на основі статистичних даних [5; 12-13], якими були за період 2019-2021 рр.:

1. Вирощування зерна;
2. Вирощування плодів та ягід;
3. Вирощування худоби;
4. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів;
5. Перероблення та консервування фруктів і овочів;
6. Виробництво олії та тваринних жирів;
7. Виробництво молочних продуктів;
8. Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
9. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
10. Виробництво виноградних вин.

Проведений нами аналіз на основі методики проведення аналізу за методом McKinsey [11] показав, що чинниками, які впливають на рівень довгострокової привабливості АПК, а, відповідно, і його суб'єктів діяльності, можуть бути обрані:

– індекс зростання агропромислового виробництва в Україні, що свідчить про привабливість АПК;

– індекс Харфіндаля-Хіршмана, який враховує саме агропромислове виробництво за областями України або за її регіонами та рівень конкуренції;

– тенденція зміни кількості суб'єктів у АПК в області: підприємств, їх формувань та об'єднань, що підтверджує привабливість монополізованого ринку;

– тенденція зміни місткості ринку в межах області, що впливає на привабливість галузі [2, с. 217-218].

Чинниками впливу на рівень конкурентоспроможності сегменту – Одеської області, як показало наше дослідження [2, с. 219-220], є:

– відносна частка ринку – відношення агропромислового виробництва в межах Одеської області відносно найбільшої іншої області;

– динаміка частки ринку – враховує частку області (регіону) до найбільшої області (регіону) за обсягами виробництва даного агропромислової продукції, позитивна динаміка якої свідчить про посилення конкурентних позицій;

– оцінка експортної складової галузі – відсоток експорту у загальному обсязі агропромислового виробництва, що свідчить про збільшення рівня конкурентної позиції при збільшенні рівня експорту у загальному виробництві;

– відносна оцінка результативності діяльності АПК – рівень рентабельності АПК, що підтверджує прибутковість бізнесу і його конкурентоспроможність.

Оцінювання рівня конкуренції виробництва агропромислової продукції, на нашу думку, доцільно проводити за допомогою Індексу Харфіндаля-Хіршмана (ІХХ). Середній рівень оцінки даного показника необхідно обирати в межах 1100-1500 у зв'язку із впливом об'єктивних чинників та умов: природно-кліматичних, рівня концентрації сировинної бази тощо. Якщо значення показника ІХХ [2, с. 218]:

– менше 1000 – найбільша привабливість ринків;

– більше 1800 – ринок є небезпечним з точки зору конкуренції.

Проведене дослідження дозволило сформулювати шкалу оцінювання чинників для АПК Одеської області та визначення економічної трансформації його суб'єктів – персистентної трансформації їх діяльності на мезорівні дослідження та визначення напрямів її розвитку (табл. 1), яка отримана експертним шляхом [2, с. 219-220].

Таблиця 1

Шкала оцінювання факторів для АПК Одеської області

Фактори	Шкала оцінювання					Вага чинника
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	
1	2	3	4	5	6	7
Привабливість агропромислового виробництва						
Індекс зростання агропромислового виробництва в масштабах України	менше 1,0	1,0 – 1,03	1,03-1,05	1,05-1,07	більше 1,07	0,2
Індекс Харфіндаля-Хіршмана (рівень конкуренції за областями України)	менше 700	700-1100	1100-1500	1500-1700	більше 1700	0,25

продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Тенденція кількості підприємств у АПК (в межах області)	скорочення більше за 7 %	скорочення до 7 %	від 0 % до 7 % зростання	зростання до 15 %	зростання більше за 15 %	0,2
Тенденція місткості агропродовольчого ринку (у межах області)	скорочення більше за 7 %	скорочення до 7 %	від 1 % до 4 % зростання	зростання до 10 %	зростання більше за 10 %	0,35
Рівень конкурентоспроможності						
Відносна частка агропродовольчого ринку (відношення виробництва у межах Одеської області відносно найбільшої іншої області)	менше 0,3	0,3-0,74	0,75-1,06	1,07-1,3	більше 1,3	0,15
Динаміка частки агропродовольчого ринку	менше 0	0-0,4	0,5-1,0	1,1-1,5	більше 1,5	0,3
Відсоток експорту у загальному обсязі агропромислового виробництва	менше 5 %	5-9 %	10-20 %	21-35 %	більше 35 %	0,2
Рівень рентабельності у галузі	менше 0 %	0-3 %	3-5 %	5-12 %	більше 13 %	0,35

Джерело: розроблено автором [2, с. 220]

На базі статистичних даних [12; 13] було розраховано показники для харчової промисловості (рис. 1), тенденції та закономірності зміни яких були розраховані для суб'єктів АПК Одеської області [5; 14; 15] з метою визначення чинників впливу та побудови матриці McKinsey для сільськогосподарських підприємств, які виробляють сировину для АПК Одеської області, що підтвердило підтвердження отриманих висновків по найбільш привабливим видам діяльності АПК Одеської області і їх конкурентоспроможності, напрямів розвитку агропромислового виробництва одних та необхідність персистентної трансформації інших у 2021 році.

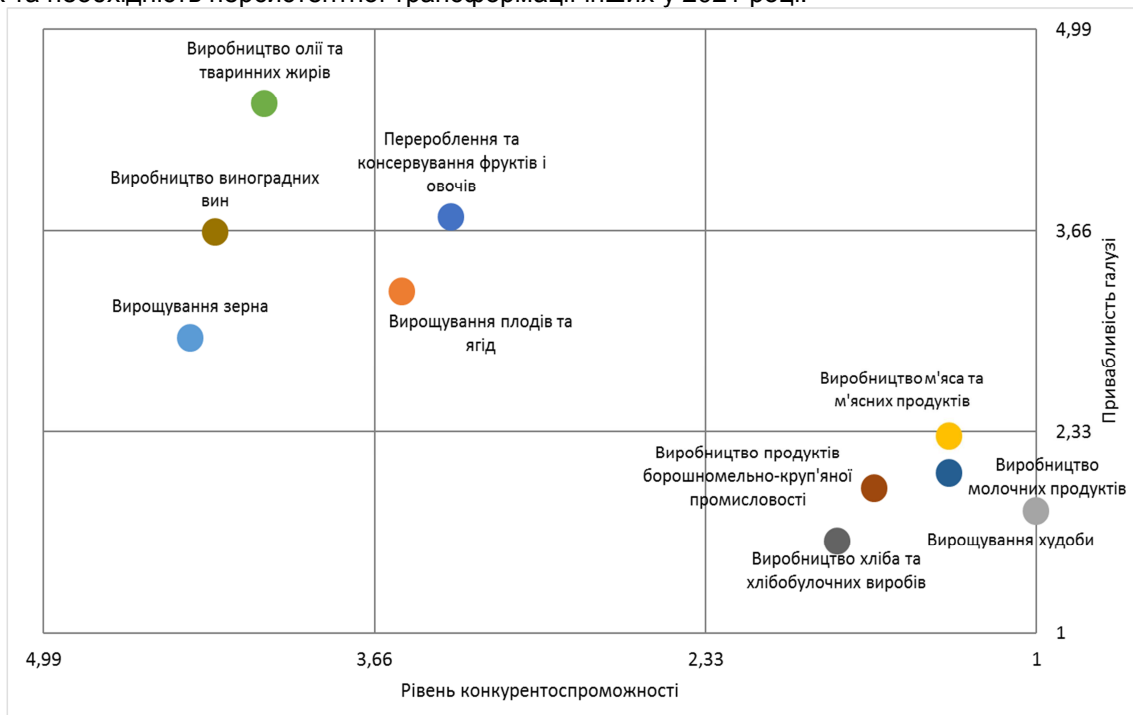


Рис. 1. Матриця McKinsey, що розрахована для суб'єктів АПК Одеської області

Джерело: розроблено автором [2, с. 224]

Як показує дослідження на підставі побудованої матриці McKinsey (див. рис. 1), з точки зору привабливості та конкурентних позицій для суб'єктів АПК Одеської області, найбільш перспективними

для розвитку діяльності та виробництва сировини сільськогосподарськими підприємствами для такого виробництва агропродукції є [2, с. 223-224]:

– виробництво рослинної олії та виноградних вин – найбільш перспективними для розвитку діяльності та потребують розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств для забезпечення агровиробництва якісною сировиною;

– вирощування зерна, плодів та ягід – рівень розвитку вище середнього з привабливості бізнесу. Але необхідно враховувати, що у вирощуванні зерна сільськогосподарські підприємства Одеської області займають досить сильну конкурентну позицію, на відміну вирощування плодів та ягід, де розвиток такої діяльності спостерігається на середньому рівні;

– переробка та консервування фруктів і овочів – спостерігається середній рівень конкурентоспроможності при високому рівні привабливості даного виду діяльності. Такі результати показників свідчать про доцільність вкладання інвестицій в такий вид діяльності та розвиток сільськогосподарських підприємств, які забезпечують таке агровиробництво сировиною.

Дослідження показників за матрицею McKinsey показало, що за п'ятьма напрямками діяльності рівень привабливості суб'єктів діяльності АПК та конкурентоспроможності нижчий від середнього. Якщо враховувати класичні рекомендації розробників методу McKinsey, необхідно провести додатковий аналіз та дослідження зміни показників таких видів діяльності агропромислового виробництва або вибору стратегії деінвестування і жорсткого контролю за вкладанням фінансових ресурсів.

Для оцінювання необхідності та ступеня персистентної трансформації діяльності сільськогосподарських підприємств в системі АПК на мікро- та нанорівнях дослідження, як підтвердило наше попереднє дослідження для суб'єктів господарювання харчової промисловості, раціональним буде застосування таких методів аналізу, що базується на теорії ефективної конкуренції на основі експертної оцінки – КЕФ-аналіз та ЕФК-аналіз, які запропоновані та розроблені нами [1, с. 161-175; 2, с. 173-179].

Наше проведене дослідження довело [1, с. 178-208; 2, с. 230-277], що персистентна трансформація суб'єктів національної економіки (наприклад, АПК України) на всіх рівнях дослідження на основі застосування системи економічних та організаційних механізмів стратегічної реструктуризації та принципу імпаритету, дозволяє забезпечувати і підвищувати ефективність діяльності та конкурентоспроможність таких суб'єктів національної економіки, відповідно до змін зовнішнього середовища і виробленої стратегії їх розвитку. А імпаритетна реструктуризація таких суб'єктів, на нашу думку, у сформованих умовах господарювання в Україні спрямована на жорстку, помірну та м'яку трансформацію їх діяльності (табл. 2): формування інтегрованих формувань вертикального типу, які в сучасних умовах мають більш високу стійкість до «виживання» на внутрішньому ринку і забезпечення конкурентоспроможності, а також і можливості ефективності їх діяльності і подальшого розвитку, перспективи виходу і здатності до активної конкуренції на міжнародних ринках (агрохолдинги – жорстка трансформація діяльності, кластерні формування та асоціації – помірна трансформація діяльності, здійснення діяльності підприємств на основі інших підходів та видів аутсорсингу – м'яка трансформація діяльності).

Таблиця 2

**Персистентна трансформація сільськогосподарських підприємств в системі АПК та її оцінювання для забезпечення їх конкурентоспроможності й ефективності функціонування**

Вид трансформації суб'єкта	Відносне відхилення значення загальних показників конкурентоспроможності	Відхилення значення часткових показників оцінки ефективності функціонування суб'єкта за КЕФ- та ЕФК-аналізом	
		Мають нормативне значення	Не мають нормативного значення
1. М'яка	Відсутність зростання, нестійка тенденція та коливання	Негативні відхилення від нормативних значень, відсутність тенденції до покращення	Відсутність зростання, нестійка тенденція та коливання
2. Помірна	Зменшення до 20 %	Зменшення до 20 %	Тенденція до коливання, зменшення до 20 %
3. Жорстка	Зменшення до 50 %	Зменшення до 50 %	Стойка тенденція до зменшення або до негативного їх значення

Джерело: розроблено і складено автором на основі [2, с. 250]

Жорстка трансформація суб'єктів АПК, в тому числі сільськогосподарських підприємств, сприяє формуванню в країні власних українських транснаціональних структур, розробка стратегії створення яких може базуватися на використанні зарубіжного досвіду розвитку та формування



транснаціональних структур Індії, Китаю, Індонезії, Мексики, Венесуели та інших країн, що підтверджено нашим попереднім дослідженням [1, с. 72-96].

Проведення будь-яких трансформаційних перетворень потребує для об'єктів дослідження вибір інструментарію – таку систему інструментів управління, які базуються на відповідних функціях управління, та необхідні для проведення аналізу, оцінювання ступеня персистентної трансформації або відмови від такої для об'єкта дослідження, контролю виконання такої трансформації й ефективності здійснення всіх процесів.

Для проведення оцінювання персистентності діяльності та персистентної трансформації суб'єктів АПК, в тому числі сільськогосподарських підприємств, на нашу думку, необхідно застосовувати інструменти [2, с. 217-225, 277-322]:

– на макро- та мезорівні дослідження об'єктів конкурентоспроможності (АПК, агрохолдинги) – метод стратегічного аналізу;

– на мезо-, міні-, мікро-, нанорівнях дослідження об'єктів конкурентоспроможності (сільськогосподарські підприємства, як суб'єкти АПК) – методи, які основані теорії ефективної конкуренції.

Для забезпечення функціонування механізму імпаритетної реструктуризації та контролю за її проведенням у системі управління нею необхідно застосовувати наступні інструменти для здійснення персистентної трансформації суб'єктів АПК, в системі забезпечення їх ефективності функціонування, конкурентоспроможності та розвитку діяльності (табл. 3) [2, с. 314-322]:

– на макро- та мезорівні дослідження об'єктів (АПК, агрохолдинги) – зовнішній аудит (аудит спеціального призначення – аудит ефективності);

– на мезо-, міні-, мікро-, нанорівнях дослідження об'єктів (сільськогосподарські підприємства, як суб'єкти АПК) – зовнішній аудит (аудит спеціального призначення – аудит ефективності), внутрішній аудит; стратегічний управлінський облік (табл. 3).

**Таблиця 3**

**Інструменти аналізу та контролю в процесі проведення імпаритетної реструктуризації для персистентної трансформації сільськогосподарських підприємств в системі АПК**

Об'єкт оцінювання	Оцінювання рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження		Проведення та управління процесом реструктуризації та персистентної трансформації		Рівень дослідження об'єкта конкурентоспроможності	Замовник або ініціатор проведення дослідження
	Метод оцінювання конкурентоспроможності	Інструменти оцінювання в системі управління / функція управління	Інструменти в системі здійснення та управління	Функції управління		
1. АПК, в т.ч. за регіональним рівнем дослідження	Метод McKinsey	1. Стратегічний аналіз на основі експертної оцінки / аналіз.	1. Зовнішній аудит	1. Планування. 2. Контроль. 3. Моніторинг.	Макро-рівень, Мезо-рівень	1. Органи місцевої та державної влади
2. Суб'єкти АПК: підприємства та їх об'єднання і формування (великий та середній бізнес)	КЕФ-аналіз	1. Метод аналізу, що базується на теорії ефективної конкуренції на основі експертної оцінки / аналіз	1. Зовнішній аудит (аудит спеціального призначення) 2. Внутрішній аудит. 3. Стратегічний управлінський облік.	1. Планування. 2. Облік. 3. Контроль. 4. Моніторинг.	Мезо-рівень, Мікро-рівень, Міні-рівень	1. Органи місцевої та державної влади. 2. Власники або керівництво суб'єкта. 3. Інвестори. 4. Кредитори
3. Суб'єкти АПК: підприємства малого бізнесу	ЕФК-аналіз	Метод аналізу, що базується на теорії ефективної конкуренції на основі експертної оцінки / аналіз	1. Зовнішній аудит (аудит спеціального призначення). 2. Внутрішній аудит*. 3. Стратегічний управлінський облік*.	1. Планування. 2. Облік. 3. Контроль. 4. Моніторинг.	Нано-рівень	1. Органи місцевої та державної влади. 2. Власники або керівництво суб'єкта. 3. Кредитори.

\*При наявності джерел на утримання управлінського персоналу  
Джерело: розробка автора на основі [2, с. 277-322]

Для суб'єктів підприємницької діяльності малого бізнесу при відсутності джерел фінансування додаткового управлінського персоналу для оцінювання необхідності та ступеню персистентної трансформації діяльності таким інструментом може бути (див. табл. 3) зовнішній аудит (аудит спеціального призначення – аудит ефективності), який виконується на замовлення аудиторською фірмою за запропонованим нами підходом до проведення оцінювання персистентної трансформації. Зазначені інструменти базуються на наступних функціях управління (див. табл. 3) [1, с. 210-213]:

– основних: аналіз, планування, облік та контроль;

– часткових: моніторинг – для спостереження, виявлення впливу факторів зовнішнього середовища на об'єкт дослідження та оцінки результативності персистентної трансформації на підставі рівня конкурентоспроможності та ефективності функціонування об'єкта після проведення імпаритетної реструктуризації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Вирішення проблеми забезпечення ефективності, конкурентоспроможності і розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств в системі АПК України на основі проведеного дослідження дозволило сформулювати такі висновки:

– доведено, що агропродовольча продукція стала головним експортним товаром країни в 2022 році, яку виробляють сільськогосподарські підприємства та харчова промисловість. Обґрунтовано, що їх діяльність має як економічне, так й стратегічне значення для будь-якої країни в будь-який період та стан її існування й забезпечує як економічну та продовольчу безпеку, так і є джерелом виробництва стратегічно важливої продукції, яка суттєво впливає й на інші країни на макроекономічному та глобальному рівнях;

– обґрунтовано необхідність пошуку інноваційних напрямів функціонування діяльності сільськогосподарських підприємств, без яких неможливе забезпечення внутрішнього ринку агропродовольчою продукцією та її експорту на зовнішні ринки, й інструментів управління ефективністю діяльності, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах;

– доведено, що персистентність діяльності сільськогосподарського підприємства, як інноваційний напрям стабілізації виробництва і забезпечення конкурентоспроможності, як суб'єкта агропромислового комплексу країни, відображає ступінь економічної стійкості такого об'єкта дослідження до впливу факторів зовнішнього середовища та достатній рівень ефективності його функціонування. Обґрунтовано, що для аналізу необхідності персистентності діяльності сільськогосподарських підприємств та їх об'єднань необхідно застосувати методи, що дозволять оцінити ефективність функціонування та конкурентоспроможність таких суб'єктів національної економіки за окремими рівнями дослідження на підставі застосування нових підходів для проведення такого аналізу;

– запропоновано застосування методичного підходу до оцінювання необхідності персистентної трансформації діяльності сільськогосподарських підприємств в системі АПК на макро- та мезорівнях дослідження, на основі стратегічного аналізу, що враховує повний цикл (від виробництва сировини до переробки та реалізації продукції), який відрізняється від існуючих новими складовими: чинниками, що впливають на рівень довгострокової привабливості напрямку діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного сегменту; сформованою шкалою оцінювання чинників для об'єкту дослідження; визначенням економічної трансформації АПК регіону та напрямів діяльності, як суб'єкта національної економіки, та напрямів її розвитку на основі методу McKinsey;

– сформовано та обґрунтовано застосування системи інструментарію для здійснення аналізу, оцінювання та контролю проведення персистентної трансформації сільськогосподарських підприємств в системі АПК відповідно до функцій управління їх діяльністю.

Подальшого дослідження потребує формування системи показників та механізму їх оцінювання для проведення персистентної трансформації діяльності сільськогосподарських підприємств на основі застосування методів ефективної конкуренції на мезо-, мікро, міні та нанорівнях дослідження суб'єктів АПК України для забезпечення ефективності їх функціонування, конкурентоспроможності та розвитку діяльності.

### Література

1. Купріна Н. М. Забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості України: теорія і практика : монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2019. 304 с.
2. Купріна Н. М. Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості України на засадах її персистентної трансформації : дис. ... докт. екон. наук: 051. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2021. 442 с.
3. Антонюк П. О., Ступницька, Т. М., Антонюк О. П., Баранюк, Х. О. Агропродовольча продукція в товарному експорті України в умовах війни: статистична оцінка. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 15, вип. 2. С. 3-9. doi: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i2.2679/>



4. Дейнеко Л. В., Кушніренко О. М., Ципліцька О. О., Гахович Н. Г. Наслідки повномасштабної воєнної агресії РФ для української промисловості. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 3-25. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.003>
5. Товарна структура зовнішньої торгівлі України / Державна служба статистики : веб-сайт. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/tsztt/arh\\_tsztt2022\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/tsztt/arh_tsztt2022_u.html) (дата звернення 20.11.2023).
6. Марчук Л. В., Смиковчук Т. В., Кондур О. С. Трансформація підприємств та реінжиніринг бізнес-процесів як базові технології управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 570. С. 103–106. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/bb71acef-2568-4ffc-8feb-784fb8fe5622/content> (дата звернення: 10.11.2023).
7. Турило А. М., Корнух О. В. «Економічна трансформація» як ключове поняття сучасного громадського розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 6. Ч. 3. 2014. С. 189-191. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_6\(3\)\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(3)_49) (дата звернення: 10.11.2023).
8. Петришина Н. В. Проблеми трансформації економіки України. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 : Економіка і право*. 2014. Вип. 24. С. 31-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu\\_018\\_2014\\_24\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2014_24_7) (дата звернення: 10.11.2023).
9. Купріна Н. М. Трансформація діяльності сільськогосподарських підприємств в контексті стабілізації агропромислового виробництва та забезпечення розвитку суб'єктів національної економіки України. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 15, вип. 3. С. 39-47.
10. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с. URL: <https://buklib.net/books/36570/> (дата звернення: 10.11.2023).
11. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 245 с.
12. Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державна служба статистики України. Київ. 2021. 453 с. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/Yearbook\\_2020.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf) (дата звернення: 10.11.2023).
13. Статистичний щорічник України за 2019 рік / Державна служба статистики України. Київ. 2020. 482 с.
14. Статистичний щорічник України за 2021 рік / за редакцією І. Є. Вернера. Київ, 2022. 447 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf) (дата звернення: 10.11.2023).
15. Статистичний щорічник Одеської області за 2021 рік / Головне управління статистики в Одеській області. URL: <http://od.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2023).

## References

1. Kuprina, N.M. (2019), *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti kharchovoi promyslovosti Ukrainy: teoriia i praktyka* [Ensuring the competitiveness of the food industry of Ukraine: theory and practice], monograph, Vydavnychiy dim "Helvetyka", Odesa, Ukraine, 304 p.
2. Kuprina, N.M. (2021), "Theoretical and methodological foundations of ensuring the competitiveness of the food industry in Ukraine on the basis of its persistent transformation", dissertation for the degree of Doctor of Economics, IPREED NAN Ukraine, Odesa, Ukraine, 442 p.
3. Antoniuk, P.O., Stupnytska, T.M., Antoniuk, O.P. and Baraniuk, Kh.O. (2023), "Agricultural products in commodity exports of Ukraine in the conditions of war: statistical assessment", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 15, iss. 2, pp. 3-9. doi: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i2.2679/>.
4. Deineko, L.V., Kushnirenko, O.M., Tsyplitska, O.O. and Hakhovych, N.H. (2022), "Consequences of full-scale military aggression of the russian federation for Ukrainian industry", *Ekonomika Ukrainy*, no. 5, pp. 3-25. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.003>
5. The State Statistics Service of Ukraine (2022), *Tovarna struktura zovnishnoi torhivli Ukrainy* [Commodity structure of foreign trade of Ukraine], available at: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/tsztt/arh\\_tsztt2022\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/tsztt/arh_tsztt2022_u.html) (access date November 20, 2023).
6. Marchuk, L.V., Smykovchuk, T.V. and Kondur, O.S. (2006), "Transformation of enterprises and reengineering of business processes as basic management technologies", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, no. 570, pp. 103-106, available at: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/30394/1/Vis\\_570\\_Menedgment.%20103-106.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/30394/1/Vis_570_Menedgment.%20103-106.pdf) (access date November 10, 2023).
7. Turylo, A.M. and Kornukh, O.V. (2014), "Economic transformation» as a basic concept of modern social development", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, iss. 6, part 3, pp. 189-191, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_6\(3\)\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(3)_49) (access date November 10, 2023).

8. Petryshyna, N.V. (2014), "Problems of economic transformation of Ukraine", *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriya 18 : Ekonomika i pravo*, iss. 24, pp. 31-38, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu\\_018\\_2014\\_24\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2014_24_7) (access date November 10, 2023).
9. Kuprina, N.M. (2023), "Transformation of the activities of agricultural enterprises in the context of agricultural production stabilizing and ensuring the development of subjects of the national economy of Ukraine", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 15, iss. 3, pp. 39-47.
10. Horielov, D.O. and Bolshenko, S.F. (2010), *Stratehiia pidpriemstva* [The strategy of the enterprise], Vyd-vo KhNADU, Kharkiv, Ukraine, 133 p., available at: <https://buklib.net/books/36570/> (access date November 10, 2023).
11. Kudenko, N.V. (2008), *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategies of the firm], monograph, KNEU, Kyiv, Ukraine, 245 p.
12. The State Statistics Service of Ukraine (2021), *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2020 rik* [Statistical yearbook of Ukraine for the year 2020], Kyiv, Ukraine, 453 p., available at: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/Yearbook\\_2020.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf) (access date November 10, 2023).
13. The State Statistics Service of Ukraine (2020), *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2019 rik* [Statistical yearbook of Ukraine for the year 2019], Kyiv, Ukraine, 482 p.
14. Verner, I.Ye. (Ed.) (2022), *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2021 rik* [Statistical yearbook of Ukraine for the year 2021] Kyiv, Ukraine, 447 p., available at: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf) (access date November 10, 2023).
15. Main Department of Statistics in Odesa Region (2022), *Statystychnyi shchorichnyk Odeskoi oblasti za 2021 rik* [Statistical yearbook of the Odesa region for 2021], available at: <http://od.ukrstat.gov.ua> (access date November 10, 2023).