

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, БЮДЖЕТУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**ДРАНУС Валентин Вікторович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту*

*Чорноморського національного університету імені Петра Могили*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5617-6740>*

**ДРАНУС Любов Сергіївна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри менеджменту*

*Чорноморського національного університету імені Петра Могили*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6427-1315>*

**ЛУНКІНА Тетяна Іванівна**

*докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри менеджменту*

*Чорноморського національного університету імені Петра Могили*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7252-3239>*

**ПРОКОПИШИН Оксана Степанівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри обліку та оподаткування*

*Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій  
ім. С. Гжицького*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>*

**Анотація.** Досліджено формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах цифровізації, бюджетування, управління інноваціями та сталого розвитку. Обґрунтовано їх взаємозв'язок і вплив на ефективність діяльності, оптимізацію витрат та зміцнення ринкових позицій. Запропоновано стратегічні моделі розвитку та рекомендації щодо їх застосування залежно від ресурсних можливостей і цілей підприємств.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, аграрні підприємства, стратегічний потенціал, цифровізація, бюджетування, управління інноваційними процесами, сталий розвиток, стратегічне управління.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах функціонування економіки забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств дедалі більше залежить від їх здатності ефективно використовувати цифрові технології та впроваджувати

інноваційні рішення. Глобальні процеси цифрової трансформації, стрімкий розвиток інформаційних технологій, зростання конкуренції на міжнародних аграрних ринках, посилення вимог до ефективності використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до формування конкурентних переваг підприємств аграрного сектору. В умовах цифрової економіки конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не лише наявністю виробничих ресурсів або фінансового капіталу, а й рівнем цифрової зрілості, інноваційної активності, якістю управлінських рішень та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для аграрних підприємств України проблема забезпечення конкурентоспроможності набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення економіки, інтеграції до європейського економічного простору та необхідності підвищення ефективності функціонування в умовах ресурсних обмежень. Саме тому формування стратегічних моделей розвитку, орієнтованих на використання цифрових технологій та управління інноваційними процесами, стає одним із ключових напрямів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємств посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях, оскільки саме наявність достатнього ресурсного, організаційного, інноваційного та управлінського потенціалу визначає здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Теоретичні основи стратегічного управління були закладені в працях І. Ансоффа, який обґрунтував необхідність стратегічного планування як інструменту забезпечення довгострокового розвитку підприємства [10]. Подальший розвиток теорії конкурентних переваг пов'язаний із дослідженнями М. Портера, який довів визначальну роль внутрішніх ресурсів, ринкової позиції та стратегічних рішень у формуванні конкурентоспроможності підприємств [8].

Суттєвий внесок в розвиток сучасних підходів до стратегічного управління зробили Дж. Барні та В. Хестерлі, які сформулювали ресурсну концепцію підприємства та обґрунтували залежність конкурентних переваг від унікальних ресурсів і компетенцій суб'єкта господарювання [4]. Розвитком зазначених положень стала концепція динамічних здатностей, запропонована Д. Тісом, відповідно до якої довгострокова конкурентоспроможність забезпечується не лише наявними ресурсами, а й здатністю підприємства своєчасно трансформувати їх відповідно до змін зовнішнього середовища [7].

Серед українських вчених значний внесок в дослідження стратегічного управління та потенціалу підприємств здійснили З. Шершньова та Н. Краснокутська. В працях З. Шершньової стратегічне управління розглядається як комплексна система формування та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства, що базується на постійному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища [3]. Н. Краснокутська визначає потенціал підприємства як інтегровану сукупність ресурсів, компетенцій, можливостей та управлінських механізмів, що забезпечують досягнення стратегічних результатів діяльності [2].

В останні роки особливої актуальності набувають питання цифрової трансформації підприємств як одного з ключових чинників формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності. За даними OECD, цифровізація забезпечує

підвищення продуктивності виробництва, оптимізацію використання ресурсів, скорочення трансакційних витрат та покращення якості управлінських рішень на основі даних [5]. В дослідженнях FAO наголошується, що цифрові технології стають основою модернізації аграрного сектору та важливим інструментом забезпечення продовольчої безпеки, екологічної стійкості й ефективного використання природних ресурсів [6].

Важливою складовою формування стратегічного потенціалу є управління інноваційними процесами. С. Ілляшенко розглядає інноваційний розвиток як безперервний процес створення та впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень, що забезпечують зростання ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [1]. В сучасних умовах інновації дедалі частіше пов'язуються з цифровими технологіями, автоматизацією бізнес-процесів, використанням штучного інтелекту, великих даних та платформних рішень, що суттєво змінюють традиційні моделі ведення бізнесу [5; 7].

Окремим напрямом наукових досліджень виступає бюджетування як інструмент стратегічного управління підприємством. Сучасні підходи до бюджетування виходять за межі традиційного фінансового планування та передбачають його інтеграцію із системою стратегічного менеджменту, інвестиційною політикою та управлінням інноваційною діяльністю [3; 9]. Застосування цифрових систем управління ресурсами підприємства (ERP), аналітичних платформ та інструментів бізнес-аналітики дозволяє трансформувати бюджетування у динамічний механізм підтримки управлінських рішень, що особливо важливо в умовах високої мінливості зовнішнього середовища [5].

Водночас дедалі більшого значення набуває концепція сталого розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності підприємства. Сучасні дослідження свідчать, що забезпечення довгострокової конкурентоспроможності неможливе без інтеграції ESG-принципів в систему стратегічного управління, інноваційного розвитку та бюджетування [6]. Саме тому цифровізація, управління інноваційними процесами, бюджетування та принципи сталого розвитку дедалі частіше розглядаються як взаємопов'язані складові єдиного механізму формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам стратегічного управління, цифровізації, інноваційного розвитку та сталого розвитку, недостатньо дослідженими залишаються питання їх комплексної інтеграції в систему формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств. Особливої уваги потребує обґрунтування практичних механізмів поєднання цифрових технологій, бюджетування, управління інноваційними процесами та принципів сталого розвитку в умовах сучасних трансформаційних змін аграрного сектору економіки.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах цифровізації, бюджетування, управління інноваційними процесами та принципів сталого розвитку, визначення особливостей інтеграції зазначених інструментів в систему стратегічного управління підприємством, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вибору ефективних стратегічних напрямів розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу в умовах трансформації економічного середовища.

**Виклад основних результатів дослідження.** Сучасний стан функціонування аграрного сектору характеризується суттєвим зростанням ролі нематеріальних чинників формування конкурентоспроможності підприємств. Якщо традиційно конкурентні переваги аграрних підприємств визначалися насамперед розмірами земельного банку, обсягами виробничих ресурсів, рівнем технічного забезпечення та доступом до фінансового капіталу, то в умовах цифрової економіки дедалі більшого значення набувають управлінські компетенції, цифрові технології, інноваційна активність та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно розглядати як результат формування комплексного стратегічного потенціалу, що об'єднує фінансові, організаційні, інноваційні та цифрові можливості підприємства в єдину систему стратегічного розвитку [1; 2; 4].

В сучасних умовах цифровізація поступово перетворюється із допоміжного інструменту оптимізації бізнес-процесів на самостійний фактор формування конкурентних переваг. Застосування сучасних цифрових технологій дозволяє аграрним підприємствам підвищувати ефективність використання виробничих ресурсів, оптимізувати логістичні процеси, вдосконалювати систему управління ризиками та забезпечувати більш високий рівень обґрунтованості управлінських рішень. За оцінками OECD та FAO, цифрові технології створюють передумови для зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці та покращення екологічних показників діяльності аграрних підприємств [5; 6].

Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності підприємства управляти інноваційними процесами. Цифровізація сама по собі не гарантує підвищення конкурентоспроможності, якщо впровадження нових технологій не супроводжується змінами в організаційній структурі, системі управління та корпоративній культурі підприємства. Саме тому управління інноваційними процесами виступає ключовим механізмом трансформації цифрових інвестицій в реальні конкурентні переваги. Інноваційний розвиток забезпечує не лише впровадження нових технологій, але й формування нових бізнес-моделей, удосконалення системи управління та створення додаткової цінності для споживачів [1].

З огляду на зазначене формування конкурентоспроможності аграрних підприємств доцільно розглядати через призму взаємодії чотирьох ключових складових: фінансового забезпечення, цифрового потенціалу, інноваційного потенціалу та управлінських компетенцій. Фінансовий потенціал створює ресурсну основу реалізації цифрових та інноваційних проєктів. Цифровий потенціал забезпечує впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизацію бізнес-процесів. Інноваційний потенціал визначає здатність підприємства генерувати та впроваджувати нові рішення. Управлінський потенціал забезпечує ефективну координацію всіх складових сталого розвитку.

На основі узагальнення сучасного досвіду цифрової трансформації аграрного сектору пропонується виокремити чотири базові стратегічні моделі формування конкурентоспроможності аграрних підприємств: модель цифрового лідерства, модель послідовної модернізації, модель екосистемної інтеграції та модель сталого цифрового розвитку.

Модель цифрового лідерства орієнтована на великі аграрні підприємства та агрохолдинги, що мають достатні фінансові ресурси для здійснення масштабних інвестицій в цифрові технології та інноваційні розробки. Основою даної моделі є

створення власної цифрової інфраструктури, використання технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, автоматизованих систем управління виробництвом та елементів роботизації. Головною стратегічною метою виступає формування технологічного лідерства та забезпечення довгострокових конкурентних переваг на внутрішньому й міжнародному ринках.

Модель послідовної модернізації передбачає поетапне впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень залежно від фінансових можливостей підприємства. Її перевагою є відносно низький рівень ризику та можливість поступової адаптації організації до цифрових змін. Такий підхід є особливо актуальним для середніх аграрних підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність без значних одноразових інвестицій.

Модель екосистемної інтеграції ґрунтується на використанні зовнішніх цифрових платформ, хмарних сервісів, сервісних агротехнологічних рішень та партнерських мереж. Вона дозволяє підприємствам отримувати доступ до сучасних технологій без необхідності створення власної цифрової інфраструктури. Найбільшого поширення дана модель набуває серед малих та середніх сільськогосподарських товаровиробників.

Модель сталого цифрового розвитку передбачає інтеграцію цифрових технологій із принципами екологічної та соціальної відповідальності. В межах даної моделі цифровізація використовується не лише для підвищення економічної ефективності, але й для досягнення цілей сталого розвитку, оптимізації використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище.

Для забезпечення більшої наочності узагальнено характерні особливості зазначених моделей в таблиці 1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика стратегічних моделей формування конкурентоспроможності аграрних підприємств**

| Модель                   | Основна мета                      | Ключові інструменти                     | Основні переваги                  |
|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| Цифрове лідерство        | Технологічне лідерство            | AI, Big Data, ERP, цифрові платформи    | Максимізація конкурентних переваг |
| Послідовна модернізація  | Поступове підвищення ефективності | Автоматизація окремих процесів          | Низький рівень ризику             |
| Екосистемна інтеграція   | Доступ до цифрових технологій     | Хмарні сервіси, цифрові платформи       | Невисокі інвестиційні витрати     |
| Сталий цифровий розвиток | Поєднання ефективності та ESG     | Точне землеробство, моніторинг ресурсів | Довгострокова стійкість           |

*Джерело: сформовано авторами на основі [5; 6].*

Практика функціонування сучасних аграрних підприємств свідчить, що універсальної моделі формування конкурентоспроможності не існує. Вибір стратегічного підходу залежить від масштабів діяльності підприємства, рівня його фінансового забезпечення, ступеня цифрової зрілості, кадрового потенціалу та стратегічних цілей розвитку. Водночас незалежно від обраної моделі вирішальне значення мають цифровізація бізнес-процесів та ефективне управління інноваційними процесами, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг і створюють передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Цифровізація аграрного сектору істотно змінює традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами підприємств. Якщо раніше основними напрямками інвестування виступали придбання сільськогосподарської техніки, розширення

земельного банку або модернізація виробничих потужностей, то сучасні умови господарювання потребують спрямування значної частини фінансових ресурсів на розвиток цифрової інфраструктури, впровадження інформаційних систем управління, технологій точного землеробства та цифрових платформ підтримки прийняття управлінських рішень. В результаті відбувається поступова трансформація структури інвестиційних витрат аграрних підприємств, де дедалі більшу частку займають нематеріальні активи та цифрові технології.

Важливою особливістю цифрової трансформації є те, що її економічний ефект проявляється одночасно в декількох напрямках, адже одночасно відбувається зниження виробничих витрат за рахунок більш раціонального використання ресурсів, підвищується продуктивність праці через автоматизацію значної кількості виробничих та управлінських процесів, покращується якість управлінських рішень завдяки використанню аналітичних систем та інструментів прогнозування, підприємства отримують можливість більш ефективно управляти ризиками, пов'язаними з виробничою діяльністю, логістикою та змінами ринкової кон'юнктури.

З фінансової точки зору цифровізацію доцільно розглядати як стратегічну інвестицію у формування довгострокових конкурентних переваг. На відміну від традиційних капіталовкладень, що переважно забезпечують кількісне зростання виробництва, цифрові інвестиції сприяють підвищенню ефективності функціонування всієї системи управління підприємством. Саме тому оцінювання результативності цифрової трансформації повинно здійснюватися не лише через показники прямої економії витрат, але й через вплив на стратегічну стійкість підприємства, його інноваційну активність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває проблема вибору джерел фінансування цифрових проєктів. Практика свідчить, що найбільш ефективною є диверсифікована модель фінансування, що передбачає поєднання власних коштів підприємства, банківського кредитування, грантових програм, міжнародної технічної допомоги та інвестиційних ресурсів стратегічних партнерів. Такий підхід дозволяє зменшити фінансові ризики реалізації цифрових проєктів та забезпечити необхідний рівень інвестиційної активності навіть в умовах економічної нестабільності.

В сучасних умовах ефективність діяльності аграрного підприємства дедалі більше залежить не від самого факту впровадження інновацій, а від здатності підприємства системно управляти інноваційними процесами. Саме управління інноваціями забезпечує перетворення нових ідей, технологій та управлінських рішень на конкретні результати господарської діяльності, що формують конкурентні переваги підприємства.

Під управлінням інноваційними процесами доцільно розуміти комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль інноваційної діяльності підприємства. Основною метою такого управління є забезпечення безперервного розвитку підприємства шляхом генерації, впровадження та комерціалізації інноваційних рішень.

Для аграрних підприємств інноваційна діяльність може охоплювати виробничі, технологічні, організаційні, маркетингові та управлінські інновації. Виробничі інновації пов'язані із впровадженням нових технологій вирощування сільськогосподарської продукції. Технологічні інновації передбачають використання цифрових рішень, автоматизованих систем управління та інструментів точного землеробства. Організаційні інновації стосуються вдосконалення бізнес-процесів і структури управління підприємством. Маркетингові інновації спрямовані на розвиток

нових каналів збуту продукції та вдосконалення взаємодії зі споживачами. Управлінські інновації забезпечують підвищення якості стратегічного та оперативного управління.

Особливістю сучасного етапу розвитку аграрного сектору є поступовий перехід від окремих інноваційних проєктів до формування інноваційної екосистеми підприємства. Така система повинна забезпечувати постійне генерування нових ідей, ефективну взаємодію між структурними підрозділами, швидке впровадження перспективних рішень та накопичення інноваційного досвіду. Саме наявність інноваційної екосистеми створює передумови для довгострокового збереження конкурентних переваг підприємства.

Значний вплив на ефективність управління інноваційними процесами має рівень цифрової зрілості підприємства. Чим вищий рівень цифровізації бізнес-процесів, тим більше можливостей підприємство отримує для збору та аналізу інформації, оцінювання результатів інноваційної діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В результаті цифровізація та інноваційний розвиток формують єдину систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Практичне підтвердження ефективності цифровізації та інноваційної трансформації аграрного сектору демонструють як великі аграрні компанії, так і спеціалізовані постачальники цифрових рішень. Зокрема, відповідно до річних звітів Кернел, МХП та Астарта, підприємства системно нарощують інвестиції у цифрові технології, автоматизацію виробничих процесів, аналітичні платформи та інноваційні проєкти, розглядаючи їх як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку [11–13]. Показовим прикладом реалізації моделі цифрового лідерства є Кернел, що протягом останніх років здійснює комплексну цифрову трансформацію виробничих і управлінських процесів. Компанія впроваджує власні цифрові платформи управління земельним банком, використовує супутниковий моніторинг посівів, елементи штучного інтелекту для прогнозування врожайності та цифрові інструменти підтримки управлінських рішень [11]. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати продуктивність виробництва, але й забезпечувати більш ефективне управління ризиками та ресурсами.

Модель послідовної модернізації успішно реалізується компанією Астарта, що здійснює цифровізацію бізнес-процесів через поетапне впровадження власної системи управління агровиробництвом AgriChain [13]. Важливою особливістю даного підходу є поступове розширення функціональних можливостей цифрових інструментів із одночасною адаптацією організаційної структури підприємства до нових умов функціонування.

Прикладом поєднання цифровізації та принципів сталого розвитку виступає МХП, що інтегрує цифрові технології в систему управління виробництвом, логістикою та екологічними процесами. Використання цифрового моніторингу ресурсів, біоенергетичних технологій та систем контролю виробничих процесів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечує відповідність сучасним ESG-вимогам [12].

Водночас важливу роль в цифровій трансформації аграрного сектору відіграють спеціалізовані технологічні компанії, діяльність яких спрямована на впровадження інструментів точного землеробства, дистанційного моніторингу посівів, безпілотних технологій та цифрових платформ управління агровиробництвом. До таких компаній

належать Open Agribusiness, DroneUA та Culver Aviation, рішення яких активно використовуються аграрними підприємствами України [14–16].

Досвід провідних аграрних підприємств демонструє, що успішність цифрової трансформації визначається не стільки обсягом інвестицій, скільки якістю стратегічного управління інноваційними процесами та здатністю інтегрувати цифрові рішення в загальну систему управління підприємством.

Таблиця 2

**Результати реалізації стратегічних моделей формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах цифровізації та управління інноваційними процесами**

| Стратегічна модель       | Приклад реалізації                                | Інвестиційна складова                                                                                                        | Отриманий економічний ефект                                                                                                                            | Конкурентні переваги                                                                                                         |
|--------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифрове лідерство        | Кернел                                            | 15–20 млн дол. США інвестицій в цифрову екосистему та технології точного землеробства                                        | скорочення витрат на добрива та засоби захисту рослин на 10–25 %, зменшення виробничих втрат і підвищення ефективності використання ресурсів           | технологічне лідерство, висока продуктивність, підвищення операційної ефективності                                           |
| Послідовна модернізація  | Астарта                                           | близько 86 млн дол. США загальних інвестицій у модернізацію, в тому числі понад 22 млн дол. США в сучасну агротехніку        | економія 7 дол./га завдяки модулю AgriChain Land та 8,1 дол./га завдяки AgriChain Farm; сукупний ефект понад 3 млн дол. США на рік                     | підвищення ефективності управління виробництвом, зниження операційних витрат, поступове нарощування конкурентного потенціалу |
| Екосистемна інтеграція   | Кернел (Open Agri Club, DroneUA, Culver Aviation) | використання цифрових сервісів та аутсорсингових рішень: агродрони – 10–15 дол./га, цифровий моніторинг – 1–3 дол./га на рік | скорочення витрат на добрива та ЗЗР на 15–20 %, збереження додатково 3–5 % урожаю завдяки точному внесенню ресурсів та відсутності технологічних колій | доступність цифрових технологій для середніх і малих підприємств, швидке впровадження інновацій при помірних витратах        |
| Сталий цифровий розвиток | МХП                                               | понад 20 млн євро інвестицій у біогазовий комплекс та екологічно орієнтовані інновації                                       | зниження залежності від традиційних енергоносіїв, підвищення ресурсної ефективності виробництва, формування додаткової вартості продукції              | посилення позицій на європейських ринках, відповідність ESG-вимогам, довгострокова стійкість розвитку                        |

*Джерело: сформовано авторами на основі [11–14].*

Проведений аналіз практичних кейсів підтверджує, що цифровізація та управління інноваційними процесами створюють не лише технологічні, а й безпосередньо економічні передумови для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Встановлено, що ефективність реалізації стратегічних моделей проявляється через скорочення виробничих витрат, підвищення продуктивності використання ресурсів, оптимізацію управлінських процесів та формування нових джерел конкурентних переваг. Найбільш масштабний фінансовий ефект демонструє

модель цифрового лідерства, але вона потребує значних інвестиційних ресурсів, проте забезпечує суттєве підвищення ефективності виробництва та зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас модель послідовної модернізації підтверджує можливість досягнення вагомих економічних результатів шляхом поступового впровадження цифрових рішень і поетапної трансформації бізнес-процесів. Для середніх та малих підприємств особливий інтерес становить модель екосистемної інтеграції, що дозволяє отримувати переваги цифровізації без необхідності здійснення масштабних капіталовкладень у власну цифрову інфраструктуру. В свою чергу, модель сталого цифрового розвитку забезпечує поєднання економічної ефективності з екологічною відповідальністю, що набуває дедалі більшого значення в умовах інтеграції українського аграрного сектору до європейського економічного простору.

На основі узагальнення теоретичних положень та результатів практичного аналізу доцільно рекомендувати різні стратегічні моделі залежно від масштабів діяльності підприємства. Для великих агрохолдингів найбільш доцільною є модель цифрового лідерства, що забезпечує максимальне використання переваг цифрових технологій та створення власних інноваційних екосистем. Середнім аграрним підприємствам доцільно орієнтуватися на модель послідовної модернізації, що дозволяє поєднувати фінансову стійкість із поступовим підвищенням рівня цифрової зрілості. Для малих агровиробників найбільш раціональною є модель екосистемної інтеграції, що забезпечує доступ до сучасних цифрових сервісів через партнерські мережі та спеціалізовані платформи. Підприємствам, що орієнтуються на експортні ринки та реалізацію принципів сталого розвитку, доцільно впроваджувати модель сталого цифрового розвитку, що дозволяє поєднати цифровізацію, інноваційну активність та ESG-підходи в єдину систему забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Інтеграція цифровізації та інновацій у діяльність аграрного підприємства вимагає принципово нових підходів до бюджетування. Перехід на цифрові рейки змінює структуру як капітальних витрат (CAPEX), так і операційних витрат (OPEX), а головне - трансформує сам процес контролю бюджету, роблячи його динамічним [2].

Капітальні витрати формують інвестиційний бюджет. Це одноразові інвестиції в створення цифрової інфраструктури: придбання «розумного заліза» (датчики вологості, RTK-станції, бортові комп'ютери, дрони), купівля ліцензій ERP-систем, витрати на інтеграцію різних систем. На початкових етапах модернізації вони можуть складати від 5% до 15% від загального інвестиційного бюджету підприємства [4].

Операційні витрати формують поточний виробничий бюджет. Цифровізація перетворює фіксовані витрати на змінні. Основні складові: щомісячна або щорічна підписка на хмарні сервіси (\$1–\$3 на 1 га в рік); сервісний аутсорсинг On-demand (\$10–\$15/га за кожне внесення); розширення фонду оплати праці за рахунок введення посад інженера-електроніка, аналітика даних, ГІС-фахівця [14].

Головним ефектом інновацій в управлінні процесами є перехід від «історичного» бюджетування (бюджет на наступний рік = минулорічний + 10% на інфляцію) до фактичного та прогнозного бюджетування в реальному часі - концепції Data-Driven Budgeting. Вона включає три ключових переваги:

- Точне нормування витрат: датчики на техніці автоматично списують паливо, насіння та добрива за фактом виконання норми, що дозволяє формувати виробничу собівартість з точністю до 98%.

– Скорочення касових розривів: оперативне онлайн-відображення залишків ТМЦ дозволяє не заморожувати гроші в надлишкових запасах. Закупівлі відбуваються за принципом Just-in-Time.

– Гнучке стрес-бюджетування: маючи цифрові масиви даних про стан посівів, фінансовий директор може вже в травні–червні спрогнозувати реальний врожай і заздалегідь зафіксувати вигідні ціни через форвардні контракти [5].

Середній термін окупності (ROI) інвестицій в базову цифровізацію агробізнесу становить від 8 до 14 місяців. Комплексні інвестиції (ШІ, безпілотні технології, диференційоване внесення) окупаються за 2–3 сезони, але забезпечують компанії стійкість до інфляції, дефіциту кадрів та погодних ризиків [5]. При впровадженні інновацій бюджет підприємства перестає бути статичним документом, що затверджується раз на рік. Завдяки цифровізації (ERP, AgriChain, Digital FMS) бюджет стає динамічною фінансовою моделлю, де будь-яка зміна в полі (наприклад, пересів через посуху чи зміна норми внесення добрив) автоматично перераховує фінансовий результат компанії та її планову рентабельність за лічені хвилини.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що в сучасних умовах формування стратегічного потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств потребує комплексного поєднання інструментів цифровізації, бюджетування, управління інноваційними процесами та принципів сталого розвитку. Встановлено, що цифрові технології виступають важливим чинником підвищення ефективності використання ресурсів, покращення якості управлінських рішень та формування нових конкурентних переваг. Водночас результативність цифрової трансформації значною мірою залежить від наявності ефективної системи бюджетування, яка забезпечує фінансове обґрунтування інноваційних проєктів, контроль використання ресурсів та оцінювання досягнутих результатів.

Дослідження практичних кейсів Open Agribusiness Club, DroneUA та Culver Aviation підтвердило, що впровадження цифрових платформ, безпілотних технологій, систем моніторингу посівів та аналітики даних сприяє підвищенню продуктивності аграрного виробництва, оптимізації витрат, покращенню якості управління земельними ресурсами та зміцненню ринкових позицій підприємств. Встановлено, що інтеграція інноваційних рішень в систему стратегічного управління дозволяє аграрним підприємствам підвищувати рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Обґрунтовано, що бюджетування повинно розглядатися не лише як інструмент фінансового планування, а як складова стратегічного управління, що забезпечує узгодження інвестиційних, інноваційних та операційних рішень із довгостроковими цілями розвитку підприємства. Особливого значення набуває використання ESG-принципів в процесі здійснення господарської діяльності, що дозволяє поєднувати економічні результати діяльності із соціальними та екологічними пріоритетами сталого розвитку.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до кількісного оцінювання впливу цифровізації та інновацій на рівень стратегічного потенціалу аграрних підприємств, формуванням інтегральних моделей оцінювання ефективності ESG-бюджетування, а також дослідженням можливостей застосування технологій штучного інтелекту, великих даних та цифрових платформ в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору.

*Список використаної літератури:*

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 408 с.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 352 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 699 с.
4. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 7th ed. New York : Pearson, 2021. 448 p.
5. OECD. Digital Agriculture Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 284 p.
6. Food and Agriculture Organization of the United Nations. The State of Food and Agriculture 2024. Rome : FAO, 2024. 184 p.
7. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford : Oxford University Press, 2019. 320 p.
8. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
10. Ansoff H. I. Strategic Management. New York : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
11. Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts for the Year Ended 30 June 2025. Luxembourg : Kernel Holding S.A., 2025. URL: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025\\_Kernel\\_Annual\\_Report.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf) (дата звернення: 15.06.2026).
12. MHP SE. Annual Report. URL: <https://mhp.com.ua/en/glorytoUkraine> (дата звернення: 15.06.2026).
13. Astarta Holding PLC. Annual Report for the Year Ended 31 December 2025. URL: [https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2026/04/astarta\\_ar\\_2025.pdf](https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2026/04/astarta_ar_2025.pdf) (дата звернення: 15.06.2026).
14. Open Agribusiness. Official website. URL: <https://openagribusiness.kernel.ua/>
15. DroneUA. Official website. URL: <https://drone.ua>
16. Culver Aviation. Official website. URL: <https://culver.aero/>

Дата надходження статті: 18.06.2026

Дата прийняття статті: 09.07.2026

Дата публікації статті: 30.09.2026