

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 339.9:339.137.2:338.48

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14059832>

Стратегічні перспективи і виклики реалізації інвестиційної політики підприємств харчової промисловості

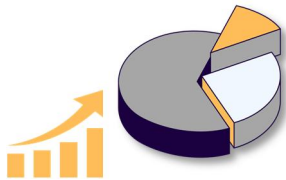
Хутак Артур Шир Ага

аспірант Одеського національного технологічного університету, 65039, Україна, м. Одеса, вулиця Канатна 112, <https://orcid.org/0000-0002-7860-2576>

Прийнято: 19.10.2024|Опубліковано: 29.10.2024

Анотація: Статтю присвячено дослідженню перспектив і викликів реалізації інвестиційної політики підприємств харчової промисловості. Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад стратегічних перспектив і викликів реалізації інвестиційної політики підприємств харчової промисловості. Визначено, що при формування системи стратегічного управління розвитком харчових підприємств і однієї з її ключових складових – стратегічного моніторингу, необхідно визначити перспективні галузеві трансформації глобального і локального характеру, виявити чинники майбутніх викликів та потенційні можливості. Такий стратегічний аналіз має враховувати також загальні тренди розвитку економіки та суспільства, появу нових способів виробництва і просування товарів, нових форм і культури споживання, нових ринків для традиційних товарів тощо.

Проведений аналіз стану основних секторів продовольчого комплексу показав, що рівень конкурентоспроможності та стратегічні перспективи його



розвитку тісно пов'язані із загальним рівнем розвитку країни, рівнем і якістю життя населення, рівнем цін на основі продовольчі продукти, кількісними та якісними характеристиками робочої сили та ін. Причому цей вплив є взаємним. А тому тренди розвитку суспільства визначають стратегічні перспективи розвитку продовольчої сфери і навпаки – рівень розвитку продовольчої сфери визначає якість і умови життя, рівень безпеки та добробуту населення. Визначено, що основним напрямком удосконалення управлінських технологій у сфері інвестування є діджиталізація, яка трансформує: маркетингову систему підприємств (дослідження, просування, інтеграція споживачів у єдину систему), матеріально-технічне забезпечення (оновлення механізмів співпраці з постачальниками) та операційну діяльність (зменшення виробничих і накладних витрат). Обґрунтовано, що динамічні зміни у політичному, економічному і суспільному житті диктують необхідність моніторингу і аналізу процесів стратегічного розвитку харчової промисловості та її сировинної бази, зокрема для удосконалення інвестиційної політики, оптимізації обсягів і структури надходження інвестицій у галузь.

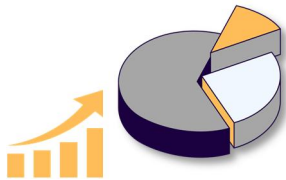
Ключові слова: інвестиції, харчові підприємства, стратегічний моніторинг, продовольчий комплекс, стратегія.

Strategic prospects and challenges in implementing investment policy in food industry enterprises

Khutak Arthur Shir Aga

PhD Student at Odessa National Technological University, 65039, Ukraine, Odesa, Kanatna Street 112, <https://orcid.org/0000-0002-7860-2576>

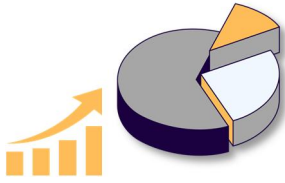
Abstract. This article explores the prospects and challenges of implementing the investment policy for food industry enterprises. The aim is to investigate the theoretical and methodological foundations of the strategic prospects and challenges



in implementing investment policy within the food industry. It is highlighted that, in forming the strategic management system for the development of food enterprises - and its key component, strategic monitoring - it is necessary to identify promising sectoral transformations on both global and local scales, detect factors of future challenges, and recognize potential opportunities. Such strategic analysis should also account for general economic and social trends, the emergence of new production and marketing methods, new consumption forms and cultures, and new markets for traditional products. The analysis of the main sectors of the food complex indicates that the level of competitiveness and strategic prospects for its development are closely tied to the country's overall development, the population's quality of life, basic food prices, and both quantitative and qualitative characteristics of the workforce, among other factors. This impact is mutual: societal development trends shape the strategic prospects of the food sector, and conversely, the development level of the food sector determines quality of life, safety, and population well-being. The primary direction for improving management technologies in investment is digitalization, which transforms the marketing system (research, promotion, integration of consumers into a unified system), material and technical supply (updated supplier cooperation mechanisms), and operations (reducing production and overhead costs). It is substantiated that dynamic changes in political, economic, and social life necessitate the monitoring and analysis of the strategic development processes in the food industry and its raw material base, particularly to enhance investment policy and optimize investment volume and structure in the industry.

Keywords: investment, food enterprises, strategic monitoring, food complex, strategy.

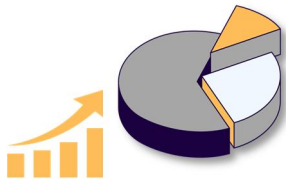
Постановка проблеми. *Значний вплив на інвестиційний процес у харчовій галузі мають інноваційні процеси, які торкаються як матеріальної, так і нематеріальної складової господарських процесів, такі як діджиталізація бізнесу. Тому при формуванні системи стратегічного моніторингу необхідно*



враховувати чинники, які визначають ефективність інвестицій при реалізації інноваційних проектів на харчових підприємствах, у тому числі тих, що передбачають цифрову трансформацію. Цей аспект стратегічного управління інвестиційним процесом важливий ще і тому, що формування дієвої системи стратегічного моніторингу інвестиційної діяльності харчових підприємств неможливе без впровадження сучасних цифрових технологій.

У цьому зв'язку особливої уваги заслуговує аспект застосування інноваційних підходів в інвестиційному менеджменті харчових підприємств, який в теперішній час неповною мірою відповідає вимогам та викликам. Необхідно впровадження організаційно-управлінських інновацій у механізми стратегічного планування, реалізації, моніторингу і контролю інвестиційних процесів у харчових підприємствах. Удосконалення механізмів управління інвестиційним процесом харчових підприємств має ґрунтуватися на системному аналізі існуючих механізмів та інструментів розвитку інвестиційної діяльності харчових підприємств та мати на меті впровадження нових методів формування і реалізації інвестиційної політики, залучення інвестиційних ресурсів у діяльність суб'єктів харчової галузі і продовольчого комплексу в цілому із урахування специфіки сучасного етапу розвитку управлінських технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток інвестиційної політики підприємств харчової промисловості в контексті стратегічних перспектив і викликів їх реалізації досліджували такі вчені як Басюркіна Н.Й. [1], Вовк М.В. [12], Гуторов О.І. [13], Диба О.М. [6], Ігнатенко М.М. [9], Кісіль М.І. [10], Крамаренко К.М. [13], Лагодієнко В.В. [1], Мармуль Л.О. [15], Петренко В.С. [15], Романюк І.А. [11], Самайчук С. І. [8], Турленко Н.В. [1], Шестак М. Л. [14] та інші. Вчені досліджували роль і значення харчових підприємств у національному господарстві України, аналіз та оцінювання стану інвестиційної активності харчових підприємств та теоретичні і практичні аспекти проблеми інвестиційної політики підприємств харчової промисловості.

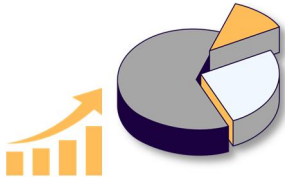


Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на те, що питання розвитку інвестиційної політики підприємств харчової промисловості знайшли досить широке висвітлення в наукових працях та експертних дослідженнях, деякі аспекти залишаються недостатньо розкритими та вимагають більш глибокого і ґрунтовного дослідження. Зокрема, в літературі не представлено загальноприйнятих теоретико-методичних засад розробки стратегічних напрямів інвестиційної політики, а також викликів, що постають перед підприємствами харчової промисловості у процесі реалізації інвестиційної політики. У зв'язку із зазначеним, виникає потреба в систематизації наявних підходів, розробці теоретичних концепцій і створенні методологічних інструментів, які дозволять більш ефективно прогнозувати стратегічні перспективи, оцінювати ризики та адаптувати інвестиційну політику до сучасних умов господарювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад стратегічних перспектив і викликів реалізації інвестиційної політики підприємств харчової промисловості. Для досягнення визначеної мети та відповідно до логіки наукового дослідження були поставлені завдання: визначити основні тренди та виклики з якими стикнуться харчові підприємства у процесі реалізації свої інвестиційної стратегії, які потребують постійного спостереження за їх визначальними чинниками; сформулювати дуальний підхід до формування умовно-стабільної методичної системи моніторингу інвестиційного процесу у харчовій промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Метою інвестування є отримання економічного, соціального чи екологічного ефекту [1]. Причому, ця мета має чіткі часові орієнтири, визначені бізнес-планами інвестиційних проєктів, інвестиційними програмами, стратегіями тощо. Більшість підходів, які зустрічаються у науковій літературі з проблем інвестування [2], були сформовані у більш стабільні часи і для умов досконалих інвестиційних ринків.



Водночас, у теперішніх умовах, коли Україна перебуває у стані війни з агресором, інвестиційна діяльність харчових підприємств здійснюється в умовах недосконалого інвестиційного, фінансового, товарного ринку, що суттєво ускладнює завдання стратегічного управління і моніторингу цих процесів.

Таким чином ми маємо визначити основні тренди та виклики з якими стикнуться харчові підприємства у процесі реалізації своєї інвестиційної стратегії, які потребують постійного спостереження за їх визначальними чинниками:

1. Прискорення інноваційного розвитку галузі.

Сучасні тренди розвитку галузі пов'язані із інноваційним процесом, який охоплює як процеси та продукти, так і змінює культуру споживання харчових продуктів. До таких трендів слід віднести:

1. Ріст споживання «функціональних» продуктів, які мають високу поживну цінність (супефуди) та корисність (пробіотики) тощо.

2. Посилення інтересу до продукції рослинного походження, заміна нею продукції тваринництва, як з міркувань корисності, так і з етичних міркувань:

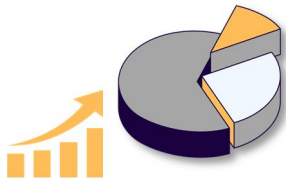
- ріст споживання веганізованих дегідрованих продуктів;
- створення безм'ясних продуктів з альтернативної сировини (грибів та ін.);

- розвиток технологій отримання штучного м'яса і поширення цих продуктів у системі громадського харчування.

3. Збільшення використання замінників цукру, що мають менше небажаних побічних ефектів.

4. Глобальна заміна традиційних технологій аграрного та харчового виробництва новими унаслідок біотехнологічного прогресу. Інтеграція біомедичних технологій у харчову галузь.

5. Заміна рослинними продуктами морепродуктів, доступність яких стає все меншою;



6. Відмова від продовольчої традиційної системи тваринництва, яка наносить шкоду оточуючому середовищу [3].

Загалом ці тренди укладаються у ряд стратегічних напрямків розвитку глобальної харчової індустрії:

- забезпечення стійкості у рамках стратегії сталого розвитку, що передбачає екологізацію галузі та зниження витрат ресурсів;
- фокус на виробництві корисних для здоров'я продуктів;
- розвиток інновацій у смаках;
- економічність, що пов'язано з ростом ощадливого споживання;
- зміна купівельних звичок і культури споживання;
- глобальний дефіцит робочої сили;
- дотримання вимог продовольчої безпеки і подолання кризових явищ [4]

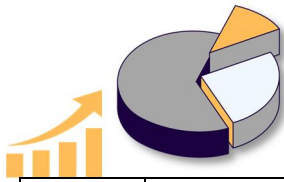
Інвестиційні стратегії харчових підприємств України повинні формуватися в руслі зазначених інноваційних напрямків.

Інвестиційні проекти підприємств харчової галузі України, переважно, пов'язані із створенням матеріальних активів, що вимагає значних витрат інвестиційних ресурсів та тривалим часом між моментом вкладення коштів та початком віддачі від інвестованого капіталу.

Водночас, витрати на дослідження і розробки у продовольчому секторі залишаються на дуже низькому рівні (табл. 1).

Таблиця 1 - Витрати на наукові дослідження у продовольчому комплексі

Рік	Обсяг витрат, тис.грн	У % до загальног о обсягу	Темп приросту до попередньо го року. %	У тому числі		
				фундаментал ьні наукові дослідження, тис.грн.	прикладні наукові дослідження, тис.грн.	науково-технічні (експериментальн і) розробки, тис.грн.
Національне господарство						
2021	20973775,2	100,0	123,2	5163652,8	4821306,2	10988816,2
2022	17117836,2	100,0	81,6	4081358,3	4827588,4	8208889,5
2023	21348062,6	100,0	124,7	4424348,0	6348434,0	10575280,6
Аграрний сектор						
2021	58200,8	0,3	170,2	*	32870,3	*
2022	35726,6	0,2	61,4	*	20916,4	*



2023	47345,9	0,2	132,5	*	30421,4	*
Переробна промисловість						
2021	1228805,9	5,9	202,2	—	—	1228805,9
2022	523433,3	3,1	42,6	—	*	*
2023	2866427,1	13,4	547,6	—	—	2866427,1

Примітка: * - дані не оприлюднюються

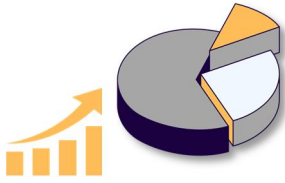
Офіційна статистика не має інформації про обсяги фінансування інновацій у харчовій галузі, але зважаючи на те, що загальний обсяг витрат на дослідження і розробки у переробній промисловості стрімко зростає, можна судити про динаміку у цій галузі.

У галузевих наукових дослідженнях переробної промисловості у 2023 р було задіяна лише 2401 особа, або 4,1% всіх працівників, що залучені у дослідженнях і розробках, з них 1600 дослідників (4,1% до загальної кількості) та 801 працівник персоналу (табл. 2.).

Таблиця 2 – Зведена таблиця

Рік	Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок			У тому числі кількість дослідників		
	осіб	% до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок	Темп приросту до попереднього року. %	осіб	% до загальної кількості дослідників в	Темп приросту до попереднього року. %
Національне господарство						
2021	68808	100,0	87,3	44615	100,0	86,8
2022	53221	100,0	77,3	36084	100,0	80,9
2023	58567	100,0	110,0	38845	100,0	107,7
Аграрний сектор						
2021	244	0,4	105,2	132	0,3	106,5
2022	208	0,4	85,2	109	0,3	82,6
2023	153	0,3	73,6	106	0,3	97,2
Переробна промисловість						
2021	2377	3,5	80,6	967	2,2	77,2
2022	2100	3,9	88,3	973	2,7	100,6
2023	2401	4,1	114,3	1600	4,1	164,4

З наведеної інформації можна зробити висновок про дисбаланс інвестицій у сектор галузевих наукових досліджень, відставання агросектору від промисловості та неналежну увагу до фундаментальної складової наукових



досліджень. Останнє є критично важливим для отримання конкурентних переваг у конкурентній перспективі. Нехтування фундаментальним дослідженнями може вартувати підприємствам харчової галузі України втратою позицій на глобальних ринках.

У період, що передував повномасштабному вторгненню лише невелика частка підприємств харчової галузі впроваджувала інновації (табл. 3)

Таблиця 3 - Кількість інноваційно-активних підприємств харчової промисловості

	Кількість підприємств, що спроводжували інновації		% до загальної кількості підприємств за видм економічної діяльності	
	2020	2021	2020	2021
Промисловість	809	453	16,8	9,6
Переробна промисловість	730	398	18,7	10,6
виробництво харчових продуктів	165	83	18,8	9,7
виробництво напоїв	25	15	24,5	14,3
виробництво тютюнових виробів	1	1	12,5	14,3

Як свідчать наведені дані, кількість інноваційно-активних підприємств харчової галузі скорочувалася, і станом на кінець 2021 року їх налічувалося лише 83 одиниці, а із урахуванням виробників напоїв та тютюну – 99, що є незначною кількістю, враховуючи загальну кількість підприємств галузі на той час – більше 16 тисяч.

Обсяг реалізованої інноваційної продукції у галузі становив 2609432 тис. грн. або лише 0,5% до загального обсягу виробленої продукції, що також свідчить про незначну інноваційну активність харчових підприємств.

Отже, незважаючи на широко декларовану увагу до інноваційного розвитку економіки [5], питання інноваційного інвестування стосовно харчової промисловості залишається невирішеним, інноваційна активність підприємств дуже низькою, відчувається брак основного та допоміжного персоналу, який виконує дослідження.

За таких умов загострюється відставання вітчизняних підприємств харчової промисловості у впровадженні виробничих та управлінських



інновацій.

2. Діджиталізація бізнесу

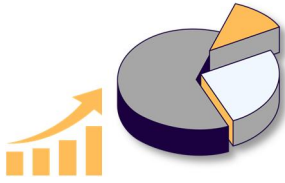
На наш погляд, існує певний взаємозв'язок між впровадженням нових управлінських технологій та можливостями реалізації інвестиційного потенціалу харчових підприємств.

Провідним напрямком удосконалення управлінських технологій у сфері інвестування є діджиталізація процесів, що безпосередньо здійснює трансформаційний вплив на:

- систему маркетингу підприємств – від маркетингових досліджень і технологій просування до інтеграції споживачів у єдину інформаційно-маркетингову систему підприємства;
- систему матеріально-технічного забезпечення – зміна механізмів та інструментів співпраці з постачальниками ресурсів;
- систему операційної діяльності – зниження рівня витрат виробництва та накладних витрат. У операційній сфері впровадження нових управлінських технологій дає можливість не лише скоротити але і усунути деякі види витрат, отримати синергетичний ефекту, ефект масштабу та /або ефект від мережевої взаємодії суб'єктів.

Як зазначалося, вітчизняні харчові підприємства відстають від іноземних конкурентів у впровадженні нових технологій, у тому числі інформаційних. Це стосується зокрема використання систем закупівель (e- procurement), систем супроводження постачальників (SCM - Supply Chain Management), систем супроводження клієнтів (CRM - Customers Relationship Management) та інших. Так, за даними OECD [6], частка підприємств, що використовують системи e-procurement у світі становить біля 50%, а систем CRM – 30%, систем управлінського обліку (ERP- enterprise resource planning) – 32%. Це означає, що завдання взаємодії з іноземними бізнес-структурами, у рамках конкурентного змагання, інтеграції чи залучення інвестицій, вимагає імплементації цього досвіду у практику управління вітчизняними харчовими підприємствами.





Використання сучасних цифрових технологій в управлінні відкривають нові можливості для розвитку:

- активізація інноваційного процесу у виробництві та управлінні;
- оптимізація постачальницьких і логістичних ланцюгів;
- персоналізація пропозиції та підвищення інтелектомісткості продукції.

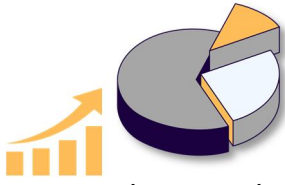
Використання нових інформаційних технологій дає можливість скоротити капітальні інвестиції, підвищити гнучкість інвестиційного процесу, підвищити рівень економічної ефективності операційної діяльності харчових підприємств.

В теперішній час ці технології кардинально змінюють структур галузі, сприяють формуванню горизонтально-інтегрованих мереж у виробництві і збуті, забезпечують створення нової цінності для споживача.

Наслідком використання сучасних технологій є зміна умови виробництва і вимог до компетенцій персоналу. Це пов'язано з ускладненням обладнання та заміною ручної парці інтелектуальною.

Водночас, процеси діджиталізації бізнесу криють в собі ряд загроз для підприємств харчової промисловості:

- нерівність доступу до нових технологій, що сприяє збільшенню диференціації розвитку підприємств, секторів і регіонів;
- міграція робочої сили, яка вивільняється із впровадженням нових технологій;
- загроза безпеці комерційних та персональних даних, які зберігаються у цифровій формі;
- ускладнення роботи малого бізнесу, особливо у аграрному секторі, та отримання переваг великим бізнесом, що веде до підвищення концентрації ринку;
- збільшення розриву між традиційним та сучасним способом ведення виробництва;
- ріст витрат у зв'язку із впровадженням цифрових технологій.



Діджиталізація харчової галузі вимагає вирішення ряду важливих питань як на рівні суб'єктів господарювання, так і на рівні галузевого і загальнодержавного управління:

- опрацювання нормативної бази регулювання діджиталізації бізнесу;
- забезпечення рівного доступу до джерел фінансування і можливостей набуття необхідних компетенцій всіма суб'єктами галузі;
- подолання диференціації у рівні діджиталізації різних секторів, територій і бізнес-суб'єктів галузі.

Вирішення цих питань криється у формуванні єдиної інноваційно-інвестиційної політики і стратегії продовольчого сектору, зданої стимулювати розвиток технологій, забезпечити оптимальне використання ресурсів та захист природно-ресурсного середовища, а також забезпечити підтримку інноваційних проектів харчових підприємств.

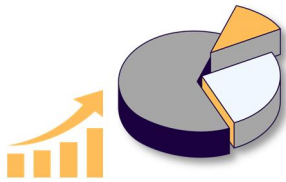
3. Трансформація зовнішніх умов інвестиційної діяльності та ринкової інфраструктури галузі

Важливою умовою розвитку підприємств харчової промисловості і продовольчого сектору в цілому є наявність розвиненої інфраструктури ринків, яка формується з підприємств і організацій, що забезпечують харчові підприємства капіталом, ресурсами та забезпечують збут продовольчих товарів. Ці суб'єкти формують ближнє оточення підприємства і багато в чому визначають внутрішні процеси у діяльності підприємств та рівень задоволення споживачів кінцевим продуктом.

Протягом останніх років відбулися суттєві зміни у складі та структурі ринків, що проявило ряд проблем, які потребують вирішення:

- перегляд системи адміністративного регулювання;
- оптимізація виробничої, складської, транспортної інфраструктури;
- ризики ведення бізнесу на прифронтових територіях тощо.

Ці та інші проблеми, є причиною посилення негативних тренів, які існували у попередні періоди та джерелом нових ризиків у діяльності



підприємств галузі.

Ці проблеми мають бути враховані при формуванні інвестиційних стратегій харчових підприємств, а індикатори, що їх характеризують, повинні увійти до складу показників, за якими здійснюється моніторинг ходу реалізації інвестиційної політики.

4. Дефіцит трудових ресурсів і проблеми кадрового забезпечення харчових підприємств.

Неприродні міграційні процеси, викликані повномасштабним вторгненням, призвели до нестачі трудових ресурсів харчових та аграрних підприємств. Незважаючи на скорочення робочих місць, підприємства зазнають дефіциту кадрів, який особливо гостро відчувається на прифронтових територіях, але і підприємства, розташовані в інших регіонах відчувають кадровий голод, особливо в частині висококваліфікованого та сезонного персоналу. У структурі зайнятості значно зросла частка керівників, фахівців, працівників технічного сервісу та технічного обслуговуючого персоналу, водночас скоротилася кількість кваліфікованих працівників [7].

Чинниками, що спричинили нестачу кадрів у харчовій галузі є такі:

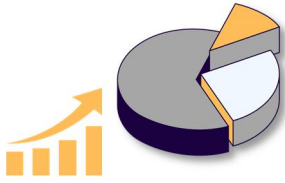
1. Масовий виїзд працівників з небезпечних регіонів у відносно безпечна та на територію інших держав. Це вплинуло на кількість працівників всіх професій і кваліфікаційних рівнів у регіонах, де йдуть бойові дії та які межують із РФ;

2. Мобілізація до лав ЗСУ. Цей чинник вплинув на ринок праці кількома шляхами:

- значна кількість працівників без селективного відбору добровільно вступила до лав ЗСУ;

- до лав ЗСУ були залучені кваліфіковані кадри найбільш затребуваних професій.

Стан кадрового забезпечення харчової галузі залежатиме від тривалості і наслідків війни та варіанту її закінчення. Тривала війна несе у собі такі



негативні наслідки для кадрового забезпечення:

- скорочення кількості працездатних осіб та зростання непрацездатного населення;
- продовження відтоку населення у інші країни;
- зростання дефіциту кваліфікованих працівників
- зростання структурного (технологічного) безробіття через значні зміни у структурі господарства;
- зростання тіньової зайнятості [7].

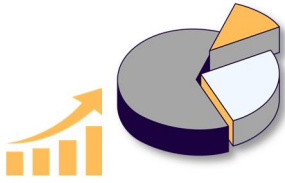
Більш оптимістичний варіант, також пов'язаний із певними негативними наслідками і ризиками:

- відтік тих верств населення, які під час війни не мають право на виїзд;
- виникнення диспропорцій між попитом і пропозицією на ринку праці у розрізі професій і спеціальностей;
- зростання конкуренції між працівниками за робочі місця;
- зростання кількості непрацездатного населення;
- нестачу кваліфікованого персоналу через втрату кваліфікації та ін.

При будь-якому сценарії, слід враховувати, що галузь вже понесла значних втрат у кадровому потенціалі, що негативно відобразатиметься на її подальшій траєкторії розвитку.

Отже, інвестиційна стратегія підприємств харчової галузі повинна передбачати заходи із навчання персоналу. Втім, аналітичні дані свідчать про скорочення програм навчання персоналу і зниження витрат підприємств на ці цілі (на 60-70%) [7]. Нажаль, система галузевої професійно-технічної освіти була практично втрачена за період незалежності, а навчальні заклади переорієнтувалися на більш затребувані професії. Тому у навчанні кадрів підприємства орієнтувалися на власні можливості. Поточний фінансово-економічний стан підприємств не дає можливості організувати повноцінні програми навчання на власній базі або на базі профільних закладів чи установ.

До основних заходів, які необхідно здійснити для покращення кадрового



забезпечення підприємств харчової промисловості у рамках реалізації їх інвестиційної політики, слід віднести такі:

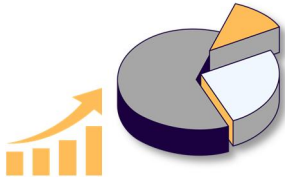
- удосконалення нормативної бази для забезпечення формування кадрового потенціалу у галузі у післявоєнний період, приведення трудового законодавства до європейських стандартів;
- формування програм для перенавчання ветеранів для потреб забезпечення галузі необхідними фахівцями;
- удосконалення систем навчання персоналу шляхом утворення профільних навчальних центрів, залучення освітніх організацій;
- підвищення якості професійної освіти шляхом залучення роботодавців до навчального процесу (у рамках дуальної освіти, при підготовці програм, проходження практик тощо);
- розвиток інформаційної інфраструктури ринку праці;
- формування програм повернення мігрантів;
- стимулювання розвитку малого бізнесу і самозайнятості у продовольчому комплексі.

Ці заходи є нагальними, оскільки кадровий дефіцит вважається найбільш суттєвою проблемою аграрного сектору та харчової промисловості [7].

5. Проблеми управління пов'язані із невизначеністю та ризиком.

Багато підприємств харчової промисловості та потенційних інвесторів зазнають труднощів у реалізації основних функцій управління. Високий рівень ризику та невизначеності ускладнюють процеси ухвалення та прийняття управлінських рішень, зокрема і у сфері інвестування. Невизначеність умов ускладнює планування інвестиційних процесів на середньострокову та довгострокову перспективу, формування сценарних прогнозів та розроблення комплексів заходів із реалізації заходів інвестиційної стратегії. Підприємства харчової галузі та аграрного сектору практично не володіють технологіями антикризового управління і діють ситуативно.

6. Загострення конкуренції



Ринок харчової продукції є неоднорідним і рівень концентрації ринків окремих товарних груп може суттєво відрізнятися. Втім, більшість ринків харчової продукції характеризуються високим рівнем конкуренції, що зумовлюють необхідність пошуку нових резервів і джерел підвищення конкурентних переваг. Споживач висуває високі вимоги до якості й системи розподілу та негативно ставиться до зростання цін на продовольчі товари. Посиленню конкуренції сприяє розвиток транспортно-логістичних мереж, транспортних, складських та пакувальних технологій, що дозволяє локальним виробникам поширювати свій вплив на ринки інших регіонів.

Швидкозмінне конкурентне середовище значно ускладнює процеси формування і реалізації інвестиційних стратегій та здійснення моніторингу ситуації.

7. Ускладнення інформаційного середовища бізнесу.

Ще однією проблемою на шляху реалізації інвестиційної політики харчових підприємств є забезпечення системи управління необхідною якісною і своєчасною інформацією. Інформація в теперішній час стала одним з визначальних ресурсів розвитку всіх видів діяльності підприємства. Ця обставина вимагає формування нових підходів до збирання, накопичення, зберігання, обробки та використання інформаційного ресурсу. Нові інформаційні технології значно спрощують ці процеси, однак головною проблемою залишається правильна інтерпретація аналітичних даних.

Тут ми можемо визначити два ключові аспекти:

1. Методична гнучкість системи моніторингу. Динамічно трансформоване середовище визначає постійні зміни оцінюваних параметрів та визначення їх допустимих значень. Саме тому система моніторингу інвестиційної діяльності харчових підприємств повинна бути забезпечена гнучкою методичною базою, здатною підлаштовуватися під вимоги сучасності. Тобто, набір використовуваних методів та індикаторів має змінюватися, відповідно до ситуації. Втім, це породжує іншу проблему – порівнянності



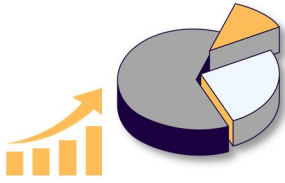
2. Порівнянність оцінок. Ця вимога вступає у протиріччя із попередньою, оскільки оціночні результати, отримані різними методами, можуть бути непорівнянними, що утруднює оцінку динаміки та прийняття правильних рішень. При формування системи моніторингу необхідно шукати певний компроміс між динамічністю методичної бази та можливістю порівнювати результати, отримані на різних етапах. Це питання, на наш погляд, може бути вирішено використанням дуальної умовно-стабільної методичної системи, які включає в себе базовий та варіативний набори методів і показників. Базовий набір методів повинен включати загальноприйняті критерії і показники оцінки ефективності інвестицій, а варіативний – враховувати поточні зовнішні чинники, галузеву, регіональну та іншу специфіку (рис. 1).



Рис. 1. Дуальна методична система для реалізації завдань моніторингу інвестиційної діяльності харчових підприємств

8. Маркетингові виклики.

Система маркетингу є визначальною для забезпечення ефективної діяльності харчового підприємства, у тому числі і успішної реалізації інвестиційних проектів. До основних маркетингових проблем, які можуть стати на заваді успіху інвестування слід віднести:



- орієнтація на продукт, а не на споживача. Ця проблема пов'язана із системною помилкою стратегічного планування, яка притаманна багатьом виробникам, коли розвиток базується на внутрішніх (виробничих), а не на зовнішніх (ринкових) можливостях;

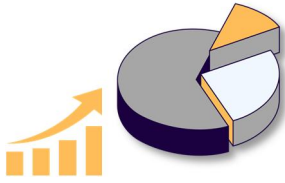
- орієнтація на кількісний, а не на якісний ріст споживання продукції підприємства. Виробники прагнуть залучити якомога більше покупців, не приділяючи уваги їх якісні складовій. Ефективний маркетинг повинен не просто залучати нового бюджетного покупця, а «проводити» його продуктовою лінійкою від нижнього до верхнього цінового сегменту;

- незбалансована система просування товару, що проявляється у використанні застарілих засобів реклами, недостатньою увагою до нових каналів комунікації і збуту (електронна комерція), недостатня мерчандайзингова активність тощо.

Загалом, резюмуючи проблеми та перспективи стратегічного розвитку інвестиційної діяльності харчових підприємств, варто зазначити, що чинники багатьох їх внутрішніх проблем криються у зовнішньому середовищі, вплив якого у останні роки посилювався багатократно. Не існує якої-небудь можливості їх ігнорування, оскільки це призведе до припинення існування бізнесу. Економічна і соціальна криза, викликана війною стримують інвестиційну активність підприємств харчової галузі. Водночас, у несприятливі періоди, підприємства нагромаджують значний досвід антикризового управління і формують фундамент післякризового розвитку. Від того, у якому стані підприємство зустрінє кінець війни, залежить траєкторія його подальшого стратегічного розвитку на довготривалу перспективу.

До негативних трендів, які слід врахувати при формуванні інвестиційних стратегій слід віднести:

- зниження купівельної спроможності населення через скорочення реальних доходів, що веде до збільшення споживання бюджетного сегменту харчової продукції;



- ускладнення логістики, що потребує відповідної перебудови логістичної інфраструктури та відповідної витрати ресурсів і часу;

- брак кваліфікованого персоналу, компетенції якого відповідають перспективним вимогам галузевого розвитку;

- неможливість підтримання постійного рівня якості і технологічних вимог, що пов'язано із інфраструктурними проблемами, зокрема перебоями з енергопостачанням. Ця проблема є критичною і вимагає значних інвестиційних впливів для підтримки технологічної стабільності та якості виробництва.

Водночас, незважаючи на численні проблеми та виклики, динаміка харчової галузі є позитивною, що дає підстави визначити такі основні напрямки стратегічного розвитку інвестиційної діяльності харчових підприємств [8-15]:

1. Удосконалення механізмів стратегічного управління інвестиційною діяльністю, зокрема системи стратегічного моніторингу:

- формування інвестиційної політики, насамперед, у відповідності із перспективними напрямками розвитку ринків готової продукції, а у другу чергу – відповідно до ринків ресурсів, Ринки ресурсів повинні перебудовуватися під потреби споживчого ринку, що можливе лише за умови інтеграції технологічного ланцюга;

- оптимізація системи управління: формалізація процедур, визначення зон відповідальності керівників, розмежування функцій тощо;

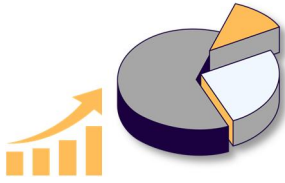
- мотивація, контроль та посилення відповідальності персоналу;

- удосконалення систем взаємодії між учасниками підсистеми управління та із керованою підсистемою із використанням сучасних комунікаційних технологій;

- удосконалення інформаційно-аналітичної підсистеми стратегічного моніторингу;

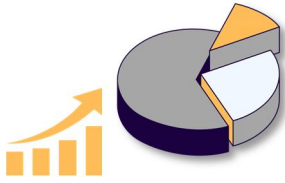
- розвиток методичної бази стратегічного управління інвестиційним процесом.

2. Удосконалення процесів операційної, інвестиційної та фінансової



діяльності харчових підприємств у рамках реалізації інвестиційних проектів:

- налагодження стійких зв'язків із потенційними інвесторами (фінансово-кредитними установами, міжнародними корпораціями), залучення широкого кола інвесторів;
- розвиток матеріально-технічної бази харчових підприємств;
- фокус на впровадження інноваційних технологій;
- структурна оптимізація системи виробництва і реалізації продукції, винайдення балансу між спеціалізацією та диверсифікацією;
- запровадження систем гнучкого ціноутворення на готову харчову продукцію;
- удосконалення системи розміщення виробництв відповідально до зміни структури розселення, ресурсної бази (сировини, трудових ресурсів тощо);
- підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємств харної галузі шляхом оптимізації маркетингових зусиль, логістичних операцій, мереж розподілу продукції;
- налагодження партнерських відносин з конкурентами, недопущення недоброчесної конкуренції;
- оптимізація фінансових потоків, розподіл ризику проектів;
- розвиток торговельних марок, підвищення престижності і впізнаваності продукції;
- постійне покращення якості процесів і продукції, створення найбільшої цінності для споживача;
- оптимізація асортименту, відповідно до поточних змін потреб споживачів;
- формування гнучкої мережі постачання ресурсів, здатної запобігти збоям та заповнити прогалини, викликані впливом зовнішніх чинників;
- ріст продуктивності праці на засадах максимального використання резервів, скорочення простоїв;
- підвищення ефективності і зниження ризиків інвестиційних проектів



шляхом ретельного опрацювання проектних рішень, використання найбільш дієвих механізмів моніторингу і контролю інвестиційного процесу.

Для забезпечення ефективного управління інвестиційною діяльністю харчових підприємств, система стратегічного управління інвестиційним процесом та її складова – система стратегічного моніторингу, має відповідати таким вимогам:

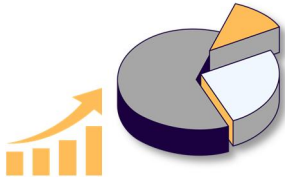
- стратегічна орієнтованість, фокус на досягнення системи цілей, які формуються у рамках визначеної місії та візії підприємства. Узгодженість стратегічних цілей і завдань інвестиційної діяльності із загальними цілями розвитку підприємства;

- гнучкість і адаптивність - контроль середовища, здатність відстежувати зміни викликані зовнішніми та внутрішніми чинниками, оперативно реагувати на них внесенням коректив у ході реалізації інвестиційних проектів;

- акцент на оцінці ризиків і невизначеності, формування системи антикризових заходів для протидії впливу дії чинників турбулентності зовнішнього середовища на інвестиційний процес;

- точність та адекватність оцінок у рамках моніторингу і аналізу інвестиційної діяльності, що є запорукою ухвалення релевантних управлінських рішень.

Дослідження поточної ситуації та змін у розвитку харчової промисловості та її сировинної бази, дозволяє визначити, що підприємства галузі демонструють позитивну динаміку як у виробничо-збутовій, так і у інвестиційній діяльності, незважаючи на суттєві виклики і проблеми. Окрім кількісного відтворення виробництва, відбуваються якісні зміни, пов'язані із структурною перебудовою галузі, зміною систем розміщення виробництв, переналагоджуванням логістичних ланцюгів та мереж просування і збуту продукції. Одночасно змінюється ринок, відбувається переорієнтація споживачів на більш бюджетні сегменти зі збереженням вимог до якості, що викликає необхідність винайдення балансу між цими параметрами, перегляду



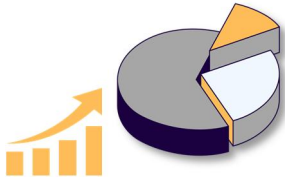
ринкової та інвестиційної політики підприємства. Все це зумовлює необхідність наявності у харчових підприємств ефективної стратегічно-орієнтованої системи моніторингу інвестиційної діяльності. З точки зору подолання поточних кризових явищ та закладення фундаменту на майбутнє, її використання дасть можливість:

- ідентифікувати, аналізувати, оцінювати та керувати внутрішніми та зовнішніми чинниками невизначеності та ризику інвестиційних проектів у рамках реалізації інвестиційної політики харчових підприємств;
- діагностувати стан підприємства, галузі та галузевих ринків, виявляти тренди та визначати перспективні напрямки і можливості стратегічного розвитку підприємств, які потребують інвестиційних вкладень;
- оцінювати стан соціального, політичного та природного середовища, адаптувати інвестиційну політику до перспективних вимог.

Загалом система стратегічного моніторингу реалізації інвестиційної політики харчових підприємств дає можливість керівництву підприємств активно розвиватися орієнтуючись на стратегічну перспективу, навіть в умовах кризових явищ, які супроводжують їх поточну діяльність.

Висновки. Визначено основні тренди та виклики з якими стикнуться харчові підприємства у процесі реалізації своєї інвестиційної стратегії, які потребують постійного спостереження за їх визначальними чинниками: прискорення інноваційного розвитку галузі; діджиталізація бізнесу; трансформація зовнішніх умов інвестиційної діяльності та ринкової інфраструктури галузі; дефіцит трудових ресурсів і проблеми кадрового забезпечення харчових підприємств; проблеми управління пов'язані із невизначеністю та ризиком; загострення конкуренції; ускладнення інформаційного середовища бізнесу; маркетингові виклики.

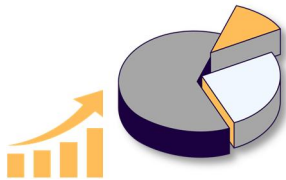
Запропонований дуальний підхід до формування умовно-стабільної методичної системи моніторингу інвестиційного процесу у харчовій промисловості, який включає в себе базовий та варіативний набори методів і



показників. Базовий набір методів включає загальноприйняті критерії і показники оцінки ефективності інвестицій, а варіативний – враховувати поточні зовнішні чинники, галузеву, регіональну та іншу специфіку. Використання такого підходу дозволяє урівноважити суперечливі вимоги до методики: забезпечити методичну гнучкість системи моніторингу при одночасній порівнянності оцінок.

Список використаних джерел

1. Лагодієнко В.В., Басюркіна Н.Й., Турленко Н.В. Інструменти інвестиційного супроводження регіональних структурних трансформацій в агробізнесі. Бізнес-Навігатор. 2019. №6.1-2(56). С. 60-66.
2. Бенджамін Грем. Розумний інвестор. Стратегія вартісного інвестування. Київ : Наш формат, 2019. 234 с.
3. Світові тренди харчової індустрії - 2023 https://biz.ligazakon.net/news/219478_svtov-trendi-kharchovo-ndustr---2023
4. Тренди харчової індустрії 2023 від лідерів ринку <https://horeca-ukraine.com/lideri-harchovoi-industrii-diljatsja-trendami-2023/>
5. Тенденції харчової індустрії у 2023 році <https://viravix.com/ua/blog/tendencziyi-harchovoyi-industriyi-u-2023-roczii/>
6. Дибя О.М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. Стратегія економічного розвитку України. 2018. № 42. С. 111–118.
7. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції, перспективи https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf
8. Самайчук С. І. Формування та реалізація інвестиційної політики підприємств як важливого чинника їх стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. №6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.32
9. Ігнатенко М.М. Фінансово-інвестиційна діяльність аграрних підприємств у форматі соціальної відповідальності. *Агросвіт*. № 8. 2019. С. 3-6.



10. Кісіль М.І. Сучасні виклики, стратегічні пріоритети та завдання щодо інвестиційного забезпечення розвитку сільського господарства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 14-19.

11. Романюк І.А. Нові чинники та концепції здійснення інтенсифікації сільського господарства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. №4 (36). С. 60-63.

12. Вовк М.В. Організаційно-економічний механізм формування інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК і природокористування*. 2009. № 12. С. 135-139.

13. Гуторов О.І., Крамаренко К.М. Оцінка інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2009. №10. С. 69-73.

14. Шестак М. Л. Теоретико-методологічне обґрунтування та сутнісна характеристика поняття державна інвестиційна політика. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1. С. 214–217.

15. Мармуль Л.О., Петренко В.С. Стратегічне позиціонування підприємств з іноземними інвестиціями в аграрній сфері економіки. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2017. № 4 (40). С. 43-48.