

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/72-3-5>

УДК 338.43; 631.15:658

Степаненко С.В.

кандидат економічних наук, докторант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

Власенко Т.А.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

Stepanenko Sergii

State Biotechnological University

Vlasenko Tetiana

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ІНКЛЮЗИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ

У статті розкрито сучасний стан та проблемні аспекти управління ресурсним потенціалом бізнес-суб'єктів аграрної сфери. Дослідженнями виявлено, що однією з головних причин управління ресурсним потенціалом аграрних бізнес-суб'єктів є нестача фінансових ресурсів. Основним джерелом фінансового забезпечення агровиробництва залишається власний капітал. Запропоновано інклюзивну модель управління ресурсним потенціалом аграрного бізнесу на основі дії ланцюгів постачання. Інклюзивна модель побудована на механізмах, які передбачають можливість реалізації інтересів всіх учасників аграрного бізнесу, суспільства і сільських територій за рахунок створення ланцюгів постачання, формування нової цінності та доходності. Імплементация інклюзивної бізнес-моделі управління ресурсним потенціалом має бути доповнена використанням сучасних цифрових інструментів управління, які надають рівні можливості і доступ до ресурсів.

Ключові слова: інклюзивна бізнес-модель, ресурсний потенціал, управління, інклюзивний розвиток, аграрний бізнес, агрокомпанії, сільські території.

Постановка проблеми. Успіх досягнення стратегічних цілей аграрного бізнесу у сучасній практиці господарювання визначається не тільки бізнес-пріоритетами управління, важливе значення набувають інклюзивні чинники політики агроменеджменту, які враховують суспільні інтереси у контексті домінантів екологічного, економічного та соціального розвитку. Сьогодні агрокомпанії все більше відчують переваги інклюзивних моделей управління над традиційними: від економії та збереження ресурсів, забезпечення доступу до ринків капіталу і продукції, диверсифікації ланцюгів постачання і збуту, отримання економічних вигід від нарощування репутаційного капіталу до одержання довгострокового суспільно необхідного результату вирішення завдань сталого розвитку. Реалізація таких переваг у аграрному бізнесі потребує глибокого розуміння і сприйняття концепцій інклюзивного розвитку сільського господарства і сільських територій, високого рівня культури агроменеджменту та чіткого визначення цілей і механізмів імплементации інклюзивних бізнес-моделей у практичну площину. Органічне поєднання бізнес-орієнтирів і суспільних інтересів

у межах інклюзивної бізнес-моделі управління агробізнесом може постати базисом комерційного успіху агрокомпанії та створення потужного соціально-економічного і екологічного ефекту розвитку сільських територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення ефективності розвитку аграрного сектору і сільських територій, зокрема, на засадах інклюзивності, як частини глобальної концепції сталого розвитку, завжди були визначальними і пріоритетними для вітчизняної науки та посідали центральне місце у працях відомих вчених економістів-аграрників України. Видатний вклад у спектр теоретичного, методичного і практичного забезпечення вирішення даного питання зробили провідні вчені: Амбросов В., Андрійчук В., Булавка О., Лупенко О., Малік М., Мармуль Л., Месель-Веселяк В., Пащенко Ю., Россоха В., Саблук П., Федоров М., Шпикуляк О. та інші. Разом з тим, динамічність факторів бізнес-середовища, зміна глобальних векторів суспільного розвитку у бік забезпечення інклюзивних інтересів всіх учасників суспільного економічного процесу та виключне важливе значення аграрного

сектору для національної економіки актуалізують обрану площину науково-прикладних досліджень у коротко, середньо- та довгостроковій перспективі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз сучасного стану та обґрунтування перспективних інклюзивних бізнес-моделей управління ресурсним потенціалом аграрного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Традиційні бізнес-моделі найчастіше мають архітектурну декомпозицію, яка складається з двох фундаментальних елементів: системи бізнесу та моделі прибутку [1]. Зарубіжні вчені доповнюють склад даних елементів у контексті стратегічного управління та отримання стратегічних конкурентних переваг бізнесу: стратегічний намір (цілі), формула та стратегія, клієнти та ринки, система пропозицій, мережа цінностей, ресурси та продукти [2]. Усі без виключення сьогодні погоджуються, що ядром розвитку сучасних бізнес-моделей управління постає інноваційний чинник [3]. Інклюзивні моделі розвитку агробізнесу – це модифікація традиційних ключових бізнес-процесів та процесів управління у напрямі побудови механізму забезпечення потреб та задоволення інтересів всіх учасників системи господарських відносин. Інклюзивні бізнес-моделі створюють цінність для всіх груп учасників, сільських територій, гарантують ресурси та винагороди для створення припадливих ціннісних пропозицій на рівних умовах для всіх партнерів.

Будь-який бізнес починається із відповідного ресурсного забезпечення та формування системи управління ресурсами компанії. За умов інклюзивної бізнес-моделі розвитку питання рівного доступу до ресурсних і продуктових ринків є визначальним. Кількість, якість та ціна придбання і користування ресурсами формують потенціал конкурентоспроможності та стратегічного успіху агрокомпанії. Інклюзивні моделі аграрного бізнесу формують нові інструменти і методи ресурсного забезпечення та ресурсного менеджменту сільськогосподарських підприємств.

Сучасним інструментом, який забезпечує дотримання ключових принципів інклюзивної бізнес-моделі управління ресурсним потенціалом агровиробників, є ланцюги постачання. Формування ланцюгів матеріально-технічного постачання у межах діючого організаційно-економічного механізму інклюзивної моделі дозволяє досягти спільних вигід від взаємного партнерства від наступних основних чинників: 1) збільшення обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів для агробізнесу, що формує передумови встановлення обґрунтованих знижок з боку промислових виробників; 2) підвищення рівня організації постачання та усунення (обмеження впливу) посередницьких структур на ринку матеріально-технічних засобів та агросервісних послуг, підвищення ступеня прозорості ринку матеріально-технічних ресурсів і послуг; 3) досягнення ефекту масштабу, який є необхідним для конкуренції на регіональному, національному та світовому ринках; 4) оптимізації логістики та вартості

постачання, зростання можливостей імпорتنих закупівель матеріально-технічних ресурсів; 5) оптимізації витрат на складське господарство; 6) удосконалення механізму управління виробничими запасами; 7) можливості спільної участі агровиробників у державних програмах пільгового кредитування придбання сільськогосподарської техніки та мінеральних добрив та доступу до механізму відшкодування частини вартості матеріально-технічних ресурсів, формування основного стада і капітального будівництва малих агропідприємницьких структур; 8) долучення до спільних механізмів використання потужності агробрендів та інших інструментів комплексного маркетингу. Оптимальне співвідношення «обсяги постачання – якість – ціна ресурсів» формуватиме базис підвищення конкурентоспроможності виробництва продукції сільського господарства. Доступ до ринків сприятиме нарощуванню потенціалу продуктивності і результативності агропідприємництва. Алгоритм та результати дії ланцюгів постачання ресурсів інклюзивної моделі управління ресурсним потенціалом аграрних бізнес-суб'єктів представлений на рис. 1.

Фактична ситуація з матеріально-технічним забезпеченням вітчизняного агробізнесу сьогодні характеризується експертами як складна та така, що потребує комплексної і системної модернізації та відновлення технічного потенціалу [4, с. 55; 5, с. 121]. Нормативні показники рівня забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, зокрема, основним капіталом, у більшості малих та середніх агрокомпаній сьогодні практично у два рази вище їх фактичного значення. Внаслідок тенденцій зростання розміру витрат на утримання та сервісне обслуговування сільськогосподарської техніки та машино-тракторного парку у агробізнесі активно поширюються альтернативні інструменти і форми вирішення завдань їх використання: лізинг, оренда, аутсорсингові агропослуги тощо. У структурі активів агропідприємства нарощують оборотний капітал, порушуючи раціональне співвідношення між основними і оборотними засобами та намагаючись сформувати запас ліквідної подушки на майбутнє.

Зниження вартості основних виробничих засобів супроводжується стійкою тенденцією до зростання показників ефективності їх використання, що, фактично, не відображає реального стану у сфері управління необоротними активами. Внаслідок відсутності сталого попиту нестабільним є також імпорتنий потенціал забезпечення вітчизняного агробізнесу матеріально-технічними ресурсами. Істотними ризиками і загрозами визначається також механізм імпорту виробничих запасів. Тенденція нарощування створення територіальних машино-тракторних станцій, як осередків сервісного обслуговування агробізнес-суб'єктів, сьогодні гальмується нестабільним рівнем ліквідності та викликами бізнес-середовища сервісного ринку. Разом з тим, об'єктивна необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняного агробізнесу вимагає постійного оновлення та модернізації матеріально-тех-



Рис. 1. Схема алгоритму дії ланцюгів постачання інклюзивної моделі управління ресурсним потенціалом агробізнесу

Джерело: розробка автора

нічної бази, впровадження нових технологій виробництва, які, у значній мірі, представлені саме основним капіталом. Формується так званий «розрив» між потребами, можливостями і фінансовим потенціалом у сфері управління основними засобами.

Досить високим рівнем ефективності визначається дія механізму часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки, головним цільовим орієнтиром якої було стимулювання національної машинобудівної галузі. Ступень виконання замовлень агрокомпаній на часткову компенсацію за останні роки досягає 96%. За 2017–2020 рр. на цій основі було закуплено близько 60 тис. одиниць сільськогосподарської техніки [6].

Разом з тим, сам механізм відшкодування коштів та оновлення бази основного капіталу залишається недосконалим внаслідок обмеженості доступу дрібних агровиробників до інструментів програми, обмеженої кількості фінансових установ (банків), що приймають участь у процесі відшкодування коштів, що у свою чергу, свідчить про наявність інклюзивних розривів, які можуть бути усунені за рахунок використання єдиної інклюзивної моделі, заснованої на побудові ланцюгів постачання ресурсів.

У певній мірі розв'язання проблеми забезпечення агробізнесу матеріально-технічними ресурсами можливо за рахунок використання лізингових інструментів залучення до агробізнесу основних засобів. Сьогодні в Україні функціонує близько 552 лізингових компаній, у структурі споживачів послуг яких 94% займають компанії-юридичні особи. Фізичні-особи агропідприємці залишаються поза ринком лізингових послуг, що також є значним розривом інклюзії у сільському господарстві. При цьому, техніка, сільгоспмашини та устаткування за останні роки знаходяться у переліку об'єктів, лізингу, що фінансуються найчастіше. На ринку послуг також

має розвиток монополістичних трендів, за яких 93,4% загального їх обсягу надає 20 найбільших лізингових компаній України, трійка лідерів агролізингу володіє 60% всіх діючих угод [7, с. 96].

Поряд з цим, експерти відзначають істотні проблемні аспекти лізингових угод, серед яких є: 1) складні та витратні за часом підготовки лізингові процедури і операції, складність умов договірних контактів; 2) високі ціни лізингових угод; 3) укладання лізингової угоди вимагає додаткових умов обліку та адміністрування лізингоодержувача (Державні комісії з регулювання ринку фінансових послуг); 4) високій ступені ризикованості операцій з суб'єктами агробізнесу для лізингодавця [7, с. 157]. Незважаючи на це, сільське господарство знаходиться у лідерах видів економічної діяльності, які користуються послугами лізингових компаній (2-ге місце у рейтингу галузей – 19% сукупного ринку послуг). Покращення доступу до можливостей ринку лізингових послуг, ринку капіталу та нівелювання впливу крупних ринкових гравців на ринку матеріально-технічних ресурсів постає одним з завдань функціонування інклюзивної моделі ресурсного забезпечення агробізнесу, яка пропонується.

Не менш складними тенденція характеризується в Україні й ринок хімічних засобів для сфери сільського господарства. Світовий тренд на ековиробництво та використання біологічних засобів у рослинництві і тваринництві є пріоритетним, проте, досить витратним на даному етапі розвитку агробізнесу. Особливостями ринку оборотного капіталу є висока чутливість його до попиту, який визначається платоспроможним попитом на ті чи інші продукти харчування. Загальний тренд здорового харчування набуває у світі активного поширення, разом з тим, вимагає від покупців продуктів харчування додаткових витрат і відповідного рівня

платоспроможності. Питання забезпечення балансу між економічною доступністю та важливістю екопродуктів у масштабах споживання всієї нації сьогодні постає пріоритетним не лише для України, але й для багатьох країн світу [8, с. 21; 9, с. 24]. Формування потужного платоспроможного попиту на екопродукти у глобальному масштабі, рівний доступ всіх споживачів – питання стратегічної перспективи. У зв'язку з цим, рішення агробізнесу найчастіше визначаються прагматичністю у сфері управління витратами і орієнтовані на придбання традиційних оборотних засобів, виробництво на основі яких є менш трудомістким, матеріало- і фінансово затратним: насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин і тварин, які за собівартістю придбання залишають резерв конкурентоспроможності аграрного виробництва. На ринку оборотного капіталу для сільського господарства вже сформувались схеми і посередницькі механізми, які розраховані на, переважно, масштабний за розмірами агробізнес-структури із традиційним запитами і попитом на виробничі запаси. Доступ агровиробників до біологічних препаратів залишається обмеженим внаслідок несприятливої цінової політики, недостатніх обсягів пропозиції та труднощами науково-технічного і фінансового забезпечення розвитку їх вітчизняного виробництва.

Важливим елементом системи ресурсного потенціалу аграрних бізнес-суб'єктів є людський капітал. Сама специфіка ринку трудових ресурсів аграрної сфери за останні роки сприяла виникненню значних інклюзивних розривів, які концентрувались у розбіжностях рівня доходів сільського і міського населення, обмеженістю доступу мешканців сільських територій до матеріальних і нематеріальних благ, значною різницею показників рівня якості життя населення села і міст. Скорочується абсолютна чисельність та темпи відтворення сільського населення. Якщо рівень зайнятості працездатного населення країни у 2021 р. у цілому становив близько 89,7%, та рівень зайнятості населення сільських територій не перевищував 17,3% [10]. Традиційно на 20–25% рівень заробітної плати найманих працівників села є нижчим, ніж у працівників міст, розмір середньомісячних сукупних ресурсів домогосподарств сільської місцевості на 11,4% менше, ніж у містах. Третина всіх безробітних, офіційно зареєстрованих у останньому стабільному 2021 р. році склалась з працівників агросфери. Атилідером галузь є також за показниками стану неформальної зайнятості (44,1%) [10]. Десятиріччя таких негативних тенденцій поряд зі зниженням престижності аграрної праці зумовили складу ситуацію із забезпеченістю персоналом вітчизняного агробізнесу. У такому контексті вирішення завдань забезпеченості сільського господарства кваліфікованою робочою силою, як головним активом агробізнесу, у найближчій перспективі окреслюється як найважливіше завдання, що потребує інклюзивного підходу до його розв'язання. Створення нових робочих місць, залучення до активної трудової діяльності та

надання рівних можливостей для всіх категорій населення вирішує не тільки завдання підвищення конкурентоспроможності бізнесу, але й розв'язує ключові соціально-економічні проблеми розвитку сільських територій. У частині персоналу інклюзивна модель управління ресурсним потенціалом агробізнесу має бути орієнтована на активне формування кадрового потенціалу шляхом забезпечення рівного доступу населення до профільної освіти, навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки. Головними принципами інклюзивної моделі використання ресурсного потенціалу у частині людського активу мають стати органічне поєднання інтересів трьох сторін: агробізнесу (роботодавців), найманих працівників та сільських територій. Інклюзивними програмами залучення та використання персоналу агробізнес-суб'єктів мають стати соціально-професійний розвиток, управління якістю трудового життя, індивідуально-корпоративний розвиток, HR-орієнтований агроменеджмент. Активними інструментами організаційно-економічного механізму використання людського активу мають стати формування спільних інформаційних платформ освіти, агробізнесу, науки, агентств професійних галузевих компетентностей; цільові програми підтримки професійно-орієнтованої сільської молоді та гендерної рівності; програми професійного коучингу і стажування, лідерства та підвищення рівня корпоративної культури агробізнесу. Формування галузевих професійно-орієнтованих хабів для підготовки висококваліфікованих трудових ресурсів дозволять залучити необхідні інвестиційні потоки для імплементації інклюзивних важелів і методів управління персоналом, через який опосередковується результативність використання всіх видів ресурсів аграрних підприємств.

Базовими принципами моделі управління ресурсним потенціалом агробізнесу постають рівність можливостей і доступу, справедливість, взаємна вигода сторін-учасників, у напрямі використання персоналу реалізуватись як кадрові стратегії різноманітності, справедливості, участі та інтеграції. На ринку корпоративного навчання сьогодні з'являються принципово нові продукти, інклюзивні за своїм характером та інструментами дії, такі як он-лайн платформи навчання, такі як LMS (Learning Management System) або більш досконалого її аналога платформи LXP (Learning Experience Platform), EdCast, тощо. Такі спільні платформи не потребують істотних затрат на їх обслуговування, мають вільний доступ для всіх потенційних учасників, підтримку з боку професійних коучерів, багатопрофільний професійно-орієнтований навчальний контент, високий рівень персоналізації та ефективності навчання. Деталізація та конкретизація дії таких професійно-навчальних платформ можлива на рівні корпоративного управління (або об'єднання декількох роботодавців) за прикладом функціонування інструментів інклюзивного кадрового адміністрування Axonify, Degreed (вільний доступ до навчання через гаджети і Internet-мережі), інструменти штучного інте-

лекту Docebo та інші. Крім інклюзивних платформ залучення трудових ресурсів, ринок надає можливість обрання широкого інструментарію он-лайн платформ управління персоналом на корпоративному рівні. Такі digital-продукти допомагають реалізовувати комплексну HR-політику з урахуванням базових принципів інклюзивного розвитку агробізнесу. Прикладами таких доступних для всіх користувачів продуктів сьогодні є: Monday.com, Sapling, Workday, Keka HR, PeppleGuru та інші. Такі платформи дозволяють реалізовувати функціонал залучення, навчання, адаптації, утримання працівників, одночасно підвищуючи ефективність управління персоналом.

Однією з найбільш складних проблем для розвитку аграрного сектору і сільських територій України протягом багатьох років постає виклик недостатнього рівня фінансового забезпечення, який проявляється у доступі агровиробників до інвестиційних та кредитних ресурсів.

Інвестиційне забезпечення агробізнесу і сільських територій характеризується складними тенденціями у сфері нестабільності інвестиційних процесів та зниження рівня інвестиційної привабливості сільського господарства; недосконала спеціалізована інфраструктура, обмеженість фінансового-інвестиційного потенціалу вітчизняних донорів, зокрема, державних; негативного впливу також додали й фактори політичної і макроекономічної нестабільності, пандемії та невідомості механізму завершення земельної реформи. У структурі джерел фінансування активів аграрних бізнес-суб'єктів переважає власний капітал із часткою 49–54%. Питома вага довгострокових зобов'язань, які постають джерелом капітальних інвестицій та розширеного відтворення агровиробництва у межах 4–9% за останні декілька років. Таким чином, власні кошти залишаються для агробізнесу основним джерелом фінансування господарської діяльності [11].

За даними Державної служби статистики України частка капітальних інвестицій у агробізнес у структурі видів економічної діяльності становить за останні роки є відносно постійною та не перевищує 10–11%. Сільське господарство не є лідером рейтингу найбільш інвестиційно привабливих видів економічної діяльності, проте, залишається більш пріоритетним для інвесторів, ніж галузь харчової переробки. При цьому позитивною тенденцією нарощування характеризується також обсяг інвестиційних потоків у агросектор, який станом на кінець 2019 р. становив 4,5 млрд. дол. [12]. При цьому, ключові напрями вкладення інвестиційних потоків мають істотні відмінності від пріоритетів європейської політики інвестування. Найбільшу частку у структурі інвестиційних проєктів сільського господарства національної економіки займають будівництво (реконструкція) тваринницьких ферм і комплексів: у галузі свинарства – 10,4%, вирощування ВРХ – 21,6%, птахівництва – 6,3%; пріоритет серед рослинницьких галузей надається вкладенням інвестицій у переробку і зберігання зернових, техніч-

них і овочевих культур – 18,9%, близько 2% займають інвестиції у створення альтернативних джерел енергії. У структурі інвестиційного портфелю галузі максимальну частку становлять проєкти, вартість яких не перевищує 10 млн. грн – 49,3% [13].

Пріоритетним напрямом вирішення завдання підвищення рівня доступу суб'єктів аграрного бізнесу до джерел та необхідних обсягів інвестиційно-кредитного капіталу сьогодні постають спеціалізовані платформи цифрових послуг, які створюються як інструмент підтримки глобальної стратегії інклюзивного сталого сільського господарства. Добре себе зарекомендували спеціалізовані Digital краудрафтингові платформи SAI, AcreTrader, Farmtogether, FarmFolio, кредитні платформи Steward, які створені на основі управління єдиною системою ланцюгів у сільському господарстві та об'єднують донорів і реципієнтів інвестиційно-кредитних ресурсів всього світу. Дія інвестиційних платформ реалізується у межах інклюзивних бізнес-моделей розвитку, які надають рівноправний доступ до фінансових ресурсів всім її учасникам. Інвестиційні платформи дозволяють знизити ризик інвесторів коштів, використовують ефективні інструменти страхування, забезпечують дорадчу та консультативну допомогу агробізнесу у реалізації інвестиційних проєктів. Потенціал залучення додаткових інвестиційних ресурсів через цифровізацію ринку фінансового капіталу сьогодні є найпотужнішим та одним з найбільш перспективних.

Спільний механізм дії та інструментарій мають також інноваційні платформи (Ghana Oil Palm), які сприяють підвищенню рівня забезпеченості агробізнесу інноваційними продуктами за базовим принципом конвергенції науки, досліджень та господарської практики. Як правило, механізм управління інноваційних платформ спеціалізований залежно від виду економічної діяльності, у межах яких спільно розробляються і реалізуються інноваційні програми інклюзивного розвитку агробізнесу і сільських територій (молочне та м'ясне скотарство, птахівництво, рільництво, горіхівництво тощо). Функціонал роботи інноваційних платформ, як правило, відрізняється високим рівнем гнучкості, адаптивності та оперативності реакції на індивідуальні запити з боку агровиробників незалежно від їх розмірів, можливостей та фінансового стану. Інноваційними продуктами таких платформ, крім, розробки інноваційних проєктів і сприяння їх реалізації, є програмні сервіси, що дозволяють здійснювати процес управління агровиробництвом на інноваційній основі: AgriSync, Climate App, CropRecords Operations Center Mobile тощо. Інноваційні платформи сьогодні постають стратегічним інструментом стимулювання імплементації інклюзивних моделей управління ресурсним потенціалом агробізнесу і розвитку сільських територій.

Сьогодні вже є аксіомою, що створення більшої цінності та вартості можливо за рахунок використання цифрових і аналітичних технологій. Цифровим

характером функціонування характеризуються системи інформаційного забезпечення виконання основних технологічних операцій (у рослинництві, тваринників, допоміжних галузях), які є доступними для агрогрупувань та надають інформацію, ресурси, консультаційну та дорадчу допомогу завдяки цифровим агропродуктам. Такі цифрові продукти у режимі реального часу мають вирішальне значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у всій системі ланцюгу постачання. Прикладом таких агропродуктів є: 1) цифрові платформи ClearAg, що надає оперативні дані про стан ґрунтів, посівів для оптимізації процесу польового виробництва та її аналоги у сфері управління тваринницькими фермами; 2) різноманітні цифрові агрономічні платформи, що сприяють здійсненню оперативного контролю за хворобами рослин і тварин; 3) сільськогосподарські метеостанції; 4) платформи, що надають інструменти, необхідні для пошук можливостей розширення ринків, зокрема, матеріально-технічних ресурсів (AgriVi).

Одним з найбільш складних та дискусійних об'єктів управління ресурсним потенціалом у системі інклюзивної аграрної бізнес-моделі сьогодні залишаються земельні ресурси. Завершеність земельної реформи ще не довела своєї результативності, значна кількість викликів і загроз концентрується у сфері доступу до ринку аграрного земельного капіталу та важелів його функціонування. Їй досі кінцево не визначеною залишається методика нормативної грошової оцінки земельних ділянок сільськогосподарського призначення, далекий від збалансованого стану ринок обігу земельних ділянок, відтерміноване право купівлі-продажу землі для юридичних осіб, юридичне право застави сільгоспугідь, обмежений розмір земельних ділянок, які можуть потрапити у якості лотів на земельний аукціон. Всі ці аспекти призводять до розбалансування ринку аграрного земельного капіталу, а також, як наслідок, ринків матеріально-технічних та інвестиційно-інноваційних ресурсів. За таких умов інклюзивна модель управління ресурсним потенціалом агробізнесу має забезпечувати пріоритетний захист власників земельних ділянок незалежно від їх можливостей і розмірів, забезпечувати надання юридичної, консультативної, дорадчої підтримки, виконувати функції системного моніторингу стану розвитку ринку сільгоспугідь задля визначення стратегічних і короткострокових завдань розвитку агробізнесу та підвищення ефективності використання земельних ресурсів.

Потужним потенціалом продуктивності підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу агробізнесу визначається брендинг. Наявність дієвих інструментів нематеріальних активів за теперішніх умов постає слабкою ланкою управління для більшості аграрних формувань середнього і малого розмірів. У межах інклюзивної моделі управління ресурсним потенціалом виникають додаткові можливості нарощування вартості і цінності агропродукту завдяки використанню спільних агробрендів. Госпо-

дарська діяльність дрібних фермерів і господарств під маркою крупних агрокомпаній, які є учасниками ланцюгів вартості інклюзивної моделі агробізнесу, значно розширює їх можливості доступу до ресурсних ринків, формі методів грантової підтримки, сучасних механізмів управління та адміністрування, рівень довіри при укладенні господарських договорів з боку стейкхолдерів. У сукупності з дією інших інструментів, методів і форм організаційно-економічного механізму інклюзивної моделі управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств, агробрендинг сприяє досягненню завдань інклюзивного розвитку вітчизняного агробізнесу і сільських територій.

Імплементация у господарську практику інклюзивних моделей розвитку бізнес-суб'єктів аграрного сектору сьогодні потребує комплексного стратегічного підходу із всебічною інституційною підтримкою на всіх рівнях господарського управління. Зміна традиційної парадигми доходності і рентабельності бізнесу у бік врахування суспільних пріоритетів розвитку та соціально-економічних і екологічних пріоритетів сільських територій має доповнюватись гнучкими інструментами державного регулювання, соціально-психологічної роботи у суспільстві, пошуку дієвих мотиваторів для аграрного бізнесу, які сформулюють відповідні засади для використання інклюзивних моделей розвитку агробізнесу і села. Реалізація цілей інклюзивного соціально-економічного зростання має ґрунтуватись на глибокому розумінні і сприйнятті можливостей, переваг і стратегічної доцільності структурних трансформацій агропідприємництва у напрямі необхідності забезпечення умов існування теперішніх і майбутніх поколінь, як у національному, так й у глобальному вимірі.

Висновки. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що за сучасної традиційної моделі управління ресурсним потенціалом у аграрній сфері мають місце чисельні проблеми, пов'язані із рівнем забезпечення матеріально-технічними ресурсами, зокрема, основними засобами, доступом до хімічних засобів імпортного виробництва, нестабільними тенденціями розвитку ринків матеріально-технічних послуг, зростанням розриву між потребами, можливостями і фінансовим базисом управління ресурсним потенціалом агровиробників. Складними трендами характеризується також ринок трудових ресурсів аграрного сектору. Дослідження показують, що переважний доступ до ринків даних ресурсів мають крупні агрокомпанії, які володіють потужними фінансовим потенціалом розвитку. Вирішення проблеми удосконалення агроменеджменту ресурсного потенціалу можливо за рахунок створення інклюзивних бізнес-моделей, які поєднують інтереси всіх учасників господарського процесу та сільських територій. Одним з перспективних інструментів організації такої моделі є використання ланцюгів постачання, яка орієнтована на формування ланцюгів ресурсного забезпечення, створення нової цінності та підвищення рівня доходності. Реалізація такої інклюзивної бізнес-моделі мож-

лива за рахунок використання digital-можливостей, зокрема, цифрових сервісів доступу аграрії до цифрових он-лайн платформ фінансово-кредитних ресурсів, інноваційних продуктів, тренінгових платформ

навчання персоналу. Важливим інструментом інституційної підтримки обґрунтування, імплементації і реалізації інклюзивних бізнес-моделей у аграрному секторі має залишатись державна фінансова допомога.

Список літератури:

1. Thompson J.D., MacMillan T. Business Models: Creating new markets and Societal Wealth. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. P. 291–307.
2. Martinet A.-C., Payaud M.A. La stratégie BOP à l'épreuve des pauvreté. *Revue Française de Gestion*. 2010. Vol. 9, 208–209. P. 63–81.
3. Jérémy Tantely Ranjatoelina. What is an inclusive business model? An 'extended resource-based theory' definition built on the investigation of three inclusive enterprises in France. Conference: *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Lyon, 7–9 juin 2017, Lyon, 2017. P. 1–26.
4. Сітковська А.О., Савенко О.А., Капуста М.Ю. Технічне забезпечення аграрних підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 53–58.
5. Стійкий розвиток сільських територій у контексті реалізації державної екологічної політики та енергозбереження: кол. моногр.; за заг. ред. Т.О. Чайки. Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2021. 408 с.
6. Захарчук О.В., Навроцький Я.Ф., Вишневецька О.В. Сучасний стан та перспективи матеріально-технічного забезпечення сільського господарства. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 79–88.
7. Пашенко Ю. Стан і перспективи функціонування ринку лізингових послуг у сільському господарстві. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. № 6 (2). P. 91–107.
8. Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г. Концептуальна оцінка потенціалу інтегрованих підприємницьких формувань у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 165-річчю заснування університету та 70-річчю створення економічного факультету, м. Львів, 25 травня 2022 р.* Львів: Львівський національний університет природокористування, 2022. С. 155–159.
9. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року / Лупенко Ю.О., Малік М.Й. та ін.; за ред. Ю.О. Лупенка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020. 60 с.
10. Сільське господарство України. 2020: статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2020. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.11.2022).
11. Діяльність підприємств. 2020: статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2020. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.11.2022).
12. Що стримує інвестиції у аграрне виробництво та які перспектив матеріально-технічного забезпечення галузі у 2021 році. *AgroTimes*: веб-сайт. URL: <https://agrotimes.ua/article/shho-strymuye-investyciyi-v-agrarne-vyrobnyctvo/> (дата звернення: 09.11.2022).
13. Крюкова І.О. Пріоритети розвитку інвестиційної діяльності в аграрному секторі України у контексті сучасних європейських тенденцій. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1. С. 12–19.
14. Степаненко С.В. Формування ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу в умовах інклюзивної економіки. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2022. Том 27. Випуск 3 (93). С. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-14>.
15. Степаненко С.В. Інклюзивність розвитку аграрного сектору і сільських територій: сучасний стан та інструменти забезпечення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 13, С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.16>.

References:

1. Thompson J.D., MacMillan T. (2010) Business Models: Creating new markets and Societal Wealth. *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 291–307.
2. Martinet A.-C., Payaud M.A. (2010) La stratégie BOP à l'épreuve des pauvreté. *Revue Française de Gestion*, vol. 9, 208–209, pp. 63–81.
3. Jérémy Tantely Ranjatoelina. (2017) What is an inclusive business model? An 'extended resource-based theory' definition built on the investigation of three inclusive enterprises in France. *Conference: Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) (Lyon, Juin 7–9, 2017)*, Lyon, pp. 1–26.
4. Sitkovska A.O., Savenko O.A., Kapusta M.Iu. (2022) Tekhnichne zabezpechennia ahrarnykh pidpriemstv yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Technical support of agricultural enterprises as a factor of increasing competitiveness]. *Ahrosvit*, no. 1, pp. 53–58.
5. Chaika T.O. (2021) Stiikiy rozvytok silskykh terytorii u konteksti realizatsii derzhavnoi ekolohichnoi polityky ta enerhozberezhennia [Sustainable development of rural areas in the context of implementation of the state environmental policy and energy saving]. Poltava: Vydavnytstvo PP «Astraia» (in Ukrainian).
6. Zakharchuk O.V., Navrotskyi Ya.F., Vyshnevetska O.V. (2021) Suchasnyi stan ta perspektyvy materialno-tekhnichnoho zabezpechennia silskoho hospodarstva [The moder state and prospects of material and technical support of agriculture] *Ekonomika APK*, no. 6, pp. 79–88.

7. Pashchenko Yu. (2020) Stan i perspektyvy funkcionuvannia rynku lizynhovoykh posluh u silskomu hospodarstvi [State and prospects of the functioning of the market of leasing services in agriculture]. *Agricultural and Resource Economics*, no. 6 (2), pp. 91–107.

8. Lupenko Yu.O., Shpykuliak O.H. (2022) Kontseptualna otsinka potentsialu intehrovanykh pidpriemnytskykh formuvan u zabezpechenni staloho rozvytku silskykh terytorii [Conceptual assessment of the potential of integrated entrepreneurial formations in ensuring the sustainable development of rural areas]. *Proceedings of the Orhanizatsijno-ekonomichni ta sotsial'ni skladovi rozvytku pidpriemnytstva: Vseukrains'ka naukovo-praktychna konferentsiia, prysviachenoi 165-richchiu zasnovannia universytetu ta 70-richchiu stvorennia ekonomichnoho fakul'tetu (Lviv, May 25, 2022)*, Lviv: L'vivs'kyj natsional'nyj universytet pryrodokorystuvannia, pp. 155–159.

9. *Stratehichni napriamy staloho rozvytku silskykh terytorii na period do 2030 roku* (2020) [Strategic directions of sustainable development of rural areas for the period until 2030]. Lupenko Yu.O., Malik M.J. et al. (ed. Lupenka Yu.O.). Kyiv: NNTs «IAE» (in Ukrainian).

10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020) Silske hospodarstvo Ukrainy [Agriculture of Ukraine]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 09 November 2022).

11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020) Diialnist pidpriemstv [Activities of enterprises]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 09 November 2022).

12. Shcho stryumuie investytsii u ahraryne vyrobnytstvo ta yaki perspektyvy materialno-tekhnichnoho zabezpechennia haluzi u 2021 rotsi [What is holding back investments in agricultural production and what are the prospects for logistical support of the industry in 2021]. Available at: <https://agrotimes.ua/article/shho-stryumuie-investytsiyi-v-agraryne-vyrobnytstvo/> (accessed 09 November 2022).

13. Kruykova I.O. (2021) Priorytety rozvytku investytsiinoi diialnosti v ahrarynomu sektori Ukrainy u konteksti suchasnykh yevropeiskykh tendentsii [Priorities of the development of investment activity in the agricultural sector of Ukraine in the context of modern European trends]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1, pp. 12–19.

14. Stepanenko S. V. (2022) Formuvannia resursnoho potentsialu sub'ektiv ahrarynoho biznesu v umovakh inkluzyvnoi ekonomiky [Formation of the resource potential of agrarian business subjects in the conditions of an inclusive economy]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Ekonomika*, vol. 27, issue 3 (93), pp. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-14>.

15. Stepanenko S. V. (2022) Inkluzyvnist' rozvytku ahrarynoho sektoru i sil's'kykh terytorij: suchasnyj stan ta instrumenty zabezpechennia [Inclusiveness of the development of the agrarian sector and rural areas: current state and tools of support]. *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriia: Ekonomika*, issue 13, pp. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.16>.

INCLUSIVE MODELS OF MANAGEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL BUSINESS SUBJECTS

The current state and problematic aspects of management of the resource potential of agricultural business entities are disclosed in the article. The conducted studies showed that agricultural producers have certain difficulties in the process of resource potential management. The system of material and technical support of agricultural production needs complex modernization and staffing. Modern mechanisms for compensating part of their cost and financial leasing are quite effective management tools. But, they have significant limitations for their possible use for a significant number of agricultural producers. Dominating traditional business concepts in agricultural management are commercial oriented. They define the prevailing policy of resource management, according to which the demand for biological and eco-remedies remains insignificant, unstable and significantly limited by the price factor. The labor market of the agricultural sector is characterized by significant inclusive gaps. It remains the leader of informal employment with an outflow of labor potential from the industry and a low level of wages. Research has revealed that one of the main reasons for managing the resource potential of agrarian business entities is the lack of financial resources. Own capital remains the main source of financial support for agricultural production. In order to solve these problematic issues, an inclusive model of managing the resource potential of agrarian business based on the action of supply chains has been proposed. The inclusive model is built on mechanisms that provide for the possibility of realizing the interests of all participants in agrarian business, society and rural areas due to the creation of supply chains, the formation of new value and profitability. The implementation of an inclusive business model for managing resource potential should be complemented by the use of modern digital management tools that provide equal opportunities and access to resources. Among them are: professional and educational online platforms, digital HR policy products, crowd-drafting and credit digital, investment and innovation platforms, digital analytical products that will support management decisions. The implementation of an inclusive business model of resource potential management in agricultural management should be based on a deep understanding of the goals and priorities of inclusive development. The latter in a strategic perspective become life-supporting both for business and for future generations.

Key words: inclusive business model, resource potential, management, inclusive development, agrarian business, agricultural companies, rural areas.