

УДК 334.01.1

JEL Classification: Q13, Q14,G32, L21, M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.51-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.51-66)**Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький,***В.В. Колеснік**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Дніпровський державний аграрно-економічний університет м. Дніпро, Україна***А.М. Гришин**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет", м. Дніпро, Україна*

Стратегія та тактика формування інвестиційного потенціалу агропромислової корпорації

Публікацію присвячено питанням стратегії та тактики формування інвестиційного потенціалу у процесі управління формуванням ланцюгів вартості продукції в рамках сучасних концепцій управління АПКР. Метою публікації є розвиток теоретичних та практичних підходів до формування матеріальних основ та умов розгортання інвестиційного потенціалу в процесі стратегічного і оперативного-тактичного управління бізнес-процесами та бізнес-функціями заощадливого вирощування продукції АПКР з метою задоволення реальних ринкових потреб.

У ході викладу матеріалів проведеного дослідження наводяться авторське визначення сутності інвестиційного потенціалу, способи проведення кількісних розрахунків, пов'язаних з його формуванням; формується комплексна система показників, реалізація яких сприяє нарощуванню інвестиційного потенціалу, формулюються рамкові вимоги до здійснення стратегічного та тактичного управління ним, наводяться кількісні залежності, що дозволяють ідентифікувати використання агропромисловими корпораціями інвестиційного потенціалу, розглядаються чинники, що сприяють його прояву та посиленню. Доводиться, що інвестиційний потенціал означає лише наявність можливостей, приховану здатність, яка може проявитись лише за певних умов, а також перебуває під впливом численних поправок та чинників змін. Альтернативами до визначення інвестиційного потенціалу виступає розрахунок максимально можливого обсягу придатних для засвоєння інвестиційних ресурсів (витратно-ресурсний підхід до встановлення інвестиційної місткості корпоративної діяльності), можливості залучати кошти до виконання основних і допоміжних бізнес-процесів (ситуативний підприємницький підхід), попит на ресурси для розширення масштабів виробництва (потреби здійснення інвестиційної експансії).

Проведені дослідження створюють основу для визначення драйверів нарощування пов'язаних з умовами реалізації інвестиційного потенціалу показників діяльності аграрних підприємств, встановлення особливостей впровадження процедур управління грошовими коштами, монетизації якісної складової інвестиційного потенціалу до реально функціонуючих фондів інвестиційних ресурсів, що пов'язані з досягненням стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності агропромислових корпорацій **агропромислова корпорація, інвестиційний потенціал, інвестиційні ресурси, модель ланцюга постачань, менеджмент бізнес-процесів, стратегічний контролінг, операційний контролінг**

Постановка проблеми. Формування та використання інвестиційного потенціалу агропромислових корпорацій (АПКР) має побічне відношення до її фінансової діяльності, зміст якої полягає в оперуванні фондами з метою грошового забезпечення сукупності бізнес-процесів та бізнес-функцій. Фінансова діяльність, яка жорстко регламентується матрицею зв'язків між отриманими джерелами фінансування та об'єктивно обумовленими напрямками використання ресурсів, однозначно пов'язує внутрішні (прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства; амортизаційні відрахування від використання власних основних засобів та нематеріальних активів; інші внутрішні джерела формування власних фінансових ресурсів) та зовнішні (кредити та запозичення банківських та небанківських установ; постійна кредиторська заборгованість у розпорядженні підприємства; кошти від продажу цінних паперів; залучення додаткових внесків до статутного фонду та додаткова емісія; кошти від реалізації майна; інші надходження грошових коштів) джерела формування ресурсів з

напрямами їхнього використання (інвестиційний; виробничий; кредитний). Натомість, запровадження принципів контролінгу ланцюгами постачань *Supply Chain Controlling* передбачає використання активних засобів управління узагальнюючими кількісними показниками діяльності (виручка, дохід, прибуток, собівартість), що мають безпосереднє відношення не стільки до статичних фондів грошових коштів, скільки до динамічного управління грошовими потоками АПКР, у ході регулювання яких відбувається безупинний процес реалізації її інвестиційного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існуюча можливість дослідження особливостей формування та прояву інвестиційного потенціалу конкуруючої корпорації в сфері агропромислового виробництва постійно привертає увагу вітчизняних та зарубіжних науковців. Проте важливу наукову проблему передбачення придатного до реалізації інвестиційного потенціалу дослідники теоретичних аспектів проблеми – до числа найбільш наближених до проблематики проведеного дослідження ми відносимо публікації Coenenberg A. [10], Deimel K. [11], Ehrbar A. [13], Friedl G. [15], Hart M. [16], Ottoson E. [19], Pape U. [20], Porter M. [22] – зазвичай звужують до питань формування корпораціями фондів інвестиційних ресурсів. Перспективними з точки зору рамок обмежень вивчення прикладних аспектів формування інвестиційного потенціалу виглядають публікації прибічників запровадження систем управління ланцюгами постачань – Eßig M. [14], Piontek J. [21]. Слід визнати, що для згаданих авторів вирішення проблеми ідентифікування інвестиційного потенціалу вбачається другорядним, похідним від завдань налаштування оперативного, тактичного та стратегічного управління послідовністю основних та допоміжних бізнес-процесів та забезпечуючих бізнес-функцій. Аналіз публікацій вітчизняних авторів – Алексейчук О. [1], Гривківської О., Котвицької Н., Кубік Я. [2], Крамаренко І. [4], Лункіна В. [5], Мацибори Т. [7] – засвідчує, що вони продовжують притримуватись підходу до розуміння інвестиційного потенціалу як до ще одного різновиду постійно наявних, наряду з фінансовим, трудовим, інноваційним тощо потенціалами, які можуть бути за бажання безперешкодно використані аграрним підприємством. Автори, які зосереджують увагу на питаннях фінансового та управлінського обліку, контролінгу виробничих бізнес-процесів та бізнес-функцій у сфері вирощування сільськогосподарської продукції – Малаховський Ю. [6], Biasi T. [8], Britzelmaier B. [9], Dörr J. [12], Helmond M. [17], Langosch R. [18], Schuler A. [23], Großmann E. [24] – обмежені розумінням того, що стандартні розрахунки економічних показників надають можливість обрахувати лише наслідки використання реальних інвестицій в конкретних виробничих умовах, проте не мають змоги встановити обсяг наявного інвестиційного потенціалу.

Постановка завдання. Публікацію присвячено питанням стратегії та тактики формування інвестиційного потенціалу у процесі управління формуванням ланцюгів вартості продукції в рамках сучасних концепцій управління АПКР. Метою публікації є розвиток теоретичних та практичних підходів до формування матеріальних основ та умов розгортання інвестиційного потенціалу в процесі стратегічного і оперативно-тактичного управління бізнес-процесами та бізнес-функціями заощадливого вирощування продукції АПКР з метою задоволення реальних ринкових потреб.

Досягнення поставленого завдання дослідження передбачає формулювання авторського визначення інвестиційного потенціалу, опис характерних способів підтвердження та формалізування кількісних розрахунків наявності відповідного потенціалу у діяльності корпорації, розроблення комплексної системи показників, реалізація яких сприяє його нарощуванню, формулювання рамок вимог до здійснення стратегічного та тактичного управління інвестиційним потенціалом. Цьому також сприятиме наведення послідовності розрахунків та пояснення зв'язок окремих показників оцінювання ринкової вартості корпорації з оцінюванням інвестиційного

потенціалу. На досягненню мети дослідження спрямовано встановлення залежностей, що підтверджують рівень використання АПКР наявного інвестиційного потенціалу, а також дослідження чинників, що сприяють його посиленню.

Виклад основного матеріалу. Потенціал – сукупність придатної для формування зі сторони надавача послуг і прийнятної для сторони замовника пропозиції принагідного раціонального/ефективного/прибуткового використання існуючих можливостей у обраній сфері діяльності, здатність, ступінь потужності, володіння спроможною потенцією до дій, запас кінетичної (прихованої) енергії об’єкта майбутньої діяльності, що наявним чином перебуває в даній точці поля функціонування, але може проявитись лише за певних умов, перебуваючи при цьому під впливом численних поправок та чинників змін. Такий підхід поширюється і на розуміння інвестиційного потенціалу як слабого сигналу про здатність корпорації прибутково використовувати залучений до діяльності АПКР капітал. Альтернативними підходами до встановлення інвестиційного потенціалу може виступати визначення максимально можливого обсягу придатних для засвоєння інвестиційних ресурсів (витратно-ресурсний підхід до встановлення інвестиційної місткості корпоративної діяльності), можливості залучати кошти до виконання основних і допоміжних бізнес-процесів (ситуативний підприємницький підхід), попит на ресурси для розширення масштабів виробництва (потреби здійснення інвестиційної експансії). У будь-якому випадку, ринковий підхід до визначення сутності поняття “інвестиційний потенціал” втілюється у результаті порівняння всебічно обґрунтованого попиту на прибуткове засвоєння інвестиційних ресурсів та реальної спроможності АПКР формувати їхній достатній обсяг за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування (рисунок 1).

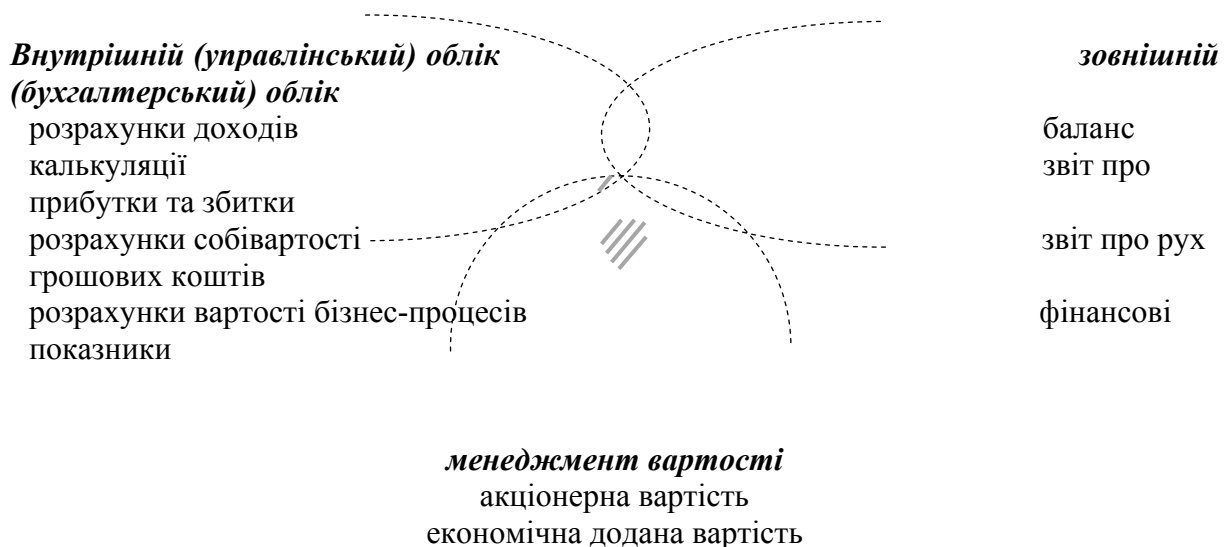


Рисунок 1- Складові процесу визначення інвестиційного потенціалу АПКР

Джерело: складено авторами

З врахуванням означених складових, позитивний реалізований інвестиційний потенціал визначається здатністю конкретного різновиду економічної діяльності одночасно поглинати інвестиції і нарощувати прибутки. Тобто, чим вищою є здатність АПКР генерувати зростаючі прибутки від прикладання все більших інвестицій, тим вищим є її інвестиційний потенціал. Матеріальною основою формування інвестиційного потенціалу є фінансова складова – інвестиційні ресурси, в той час як розвиток потенціалу корпоративної діяльності передбачає ефективне використання наявних у її розпорядженні збалансованих фінансових, виробничих, ресурсно-

сировинних, інфраструктурних, інституційних, кадрових, інтелектуальних та інноваційних драйверів.

Середньозважена вартість капіталу *WACC* (*Weighted Average Cost of Capital*), яку у даному випадку ми будемо розуміти як одномоментно досягнутий мінімальний рівень використання інвестиційного потенціалу АПКР, визначається за співвідношенням (1):

$$\begin{aligned} WACC &= \left[\text{ВАК}_p \times \frac{\text{ВК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] + \left[\text{ВПК} \times (1 - \text{СПП}) \times \frac{\text{ЗК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] = \\ &= \left[\{ \text{ВС}_{\text{БР}} + \beta_i \times (\text{ФР}_{\text{П}} - \text{ВС}_{\text{БР}}) \} \times \frac{\text{ВК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] + \left[\text{ВПК} \times (1 - \text{СПП}) \times \frac{\text{ЗК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] = \\ &= \left[\left\{ \text{ВС}_{\text{БР}} + \left(\frac{\text{COV}(i,m)}{\sigma_m^2} \right) \times (\text{ФР}_{\text{П}} - \text{ВС}_{\text{БР}}) \right\} \times \frac{\text{ВК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] + \left[\text{ВПК} \times (1 - \text{СПП}) \times \frac{\text{ЗК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right], \quad (1) \end{aligned}$$

де ВАК_p – скоригована з врахуванням ризику вартість акціонерного капіталу АПКР, відсоткова ставка;

$\text{ВК}_{\text{РВ}}$ – ринкова вартість власного капіталу;

$\text{СК}_{\text{РВ}}$ – ринкова вартість сукупного капіталу корпорації;

ВЗК – вартість запозиченого (боргового) капіталу;

СПП – ставка податку на прибуток;

$\text{ЗК}_{\text{РВ}}$ – ринкова вартість запозиченого капіталу;

$\text{ВС}_{\text{БР}}$ – без ризику відсоткова ставка на ринку капіталу;

β_i – специфічний для корпорації β -фактор чутливості прибутку акцій по відношенню до прибутку акцій на ринку;

$\text{ФР}_{\text{П}}$ – рівень прибутковості фондового ринку;

$\text{cov}(i, m)$ – міра спільної мінливості двох випадкових змінних (коваріація), у нашому випадку – акцій АПКР та фондового ринку;

σ_m^2 – дисперсія фондового ринку.

Технократичний стратегічний підхід до визначення сутності економічної категорії “інвестиційний потенціал” можливо здійснювати у рамках двох концепцій – ціннісно-орієнтованого управління та управління на основі вартості.

Ціннісно-орієнтоване управління *Value-Oriented Management* (з пріоритетним визначенням акціонерної доданої вартості – *Shareholder Value Added, SVA*) використовується, передовсім, у випадках купівлі або продажу корпорації (*M&A, Merger and Acquisition*), при першому виході на біржу (*IPO, Initial Public Offering*), у випадку визначення цін на акції.

Управління на основі вартості (*Value Based Management, VBM*) застосовується для вирішення проблем у випадках обґрунтування зростання цін на акції, запобігання сторонньому поглинанню корпорації (*Unfriendly Takeover*), придбання інших корпорацій шляхом обміну акцій, вимірювання/оцінювання ефективності управління (*Performance Management*) з метою залучення працівників до процесів нарощування вартості корпорації.

Value Based Management базується на дослідженні особливостей формування абсолютних та відносних показників двовимірної матриці корпоративного управління вартістю, які дозволяють розглядати її у якості універсального показника успіху діяльності, що не лише залежить від вискоєфективного стратегічного планування, підкріпленого системою управління продуктивністю, але активно впроваджує ціннісне мислення до загальної культури АПКР (рис. 2).

	Абсолютний показник (внесок у вартість)	Відносний показник (віддача)
Розмір внеску у формування вартості (грошовий потік)	Акціонерна додана вартість (<i>Shareholder Value Added, SVA</i>) Грошова додана вартість (<i>Cash Value Added, CVA</i>) Задіяний капітал корпорації (<i>Corporative Involved Capital, CIC</i>)	Повернення грошових потоків від інвестиційної діяльності (<i>Cashflow Return on Investment, CFROI</i>)
Показник прибутку (на основі індикаторів ЕБІТ, NOPAT)	Ринкова додана вартість (<i>Market Value Added, MVA</i>) Економічна додана вартість (<i>Economic Value Added, EVA</i>) Залишковий дохід (<i>Residual Income, RI</i>)	Повернення інвестицій (<i>Return on Invested, ROIC</i>) Повернення залученого капіталу (<i>Return on Capital Employed, ROCE</i>) Повернення активів, що функціонують у виробничій мережі

Рисунок 2 – Стратегічні показники вимірювання ринкової вартості АПКР у системі Value Based Management

Джерело: складено автором на основі узагальнення [8; 9; 10; 11; 15; 17; 23; 24]

Хоча перелічені підходи до максимізації корпоративної вартості, що розраховуються на основі визначення абсолютного значення показників, не мають безпосереднього відношення до розрахунку її інвестиційного потенціалу, для досягнення мети нашого дослідження ідентифікуємо особливості розрахунку окремих показників, адже у їхньому валовому обсязі міститься внутрішня фінансова складова формування досяжного обсягу інвестицій як її може бути представлено на розсуд власників капіталу АПКР.

Додана вартість для акціонерів (додана акціонерна вартість) – *Shareholder Value Added* – різниця між двома показниками – вартістю власного капіталу після певної угоди та вартістю того ж капіталу до цієї угоди [13]. Зростання *SVA* у кожному окремо взятому випадку свідчить про успішне фактичне прикладання наявного у корпорації інвестиційного потенціалу. Однак, частіше використовується альтернативне тлумачення *Shareholder Value Added* як перевищення ринкової вартості власного капіталу (наприклад, розрахованого за методом дисконтованого грошового потоку) над його балансовою вартістю у підсумку здійснення інвестицій протягом тривалого періоду діяльності (таблиця 1). Залишок капіталу (ряд. 9 табл. 1) може розглядатись у якості джерела формування інвестиційних фондів, а єдиною вимогою до інвестицій є таке їхнє здійснення, що забезпечує рівень прибутковості не менший від *WACC*.

Незважаючи на суттєві відмінності між підходами, їх об'єднує те, що для визначення *Shareholder Value Added* необхідно розрахувати ринкову вартість акціонерного капіталу АПКР.

Для цього використовуються відомі методи оцінки вартості корпорації шляхом дисконтування грошових потоків. У спрощеному вигляді ця процедура включає в себе наступні етапи:

- 1) визначаються грошові потоки в межах горизонту планування;
- 2) визначається ставка дисконтування як середньозважена ціна капіталу *WACC*;
- 3) визначається величина дисконтованих грошових потоків у межах горизонту планування;
- 4) визначається розширена (термінальна) вартість, тобто дисконтована вартість грошових потоків за горизонтом планування;
- 5) визначається загальна теперішня вартість грошових потоків (як величина сукупного капіталу компанії (якщо враховувалися грошові потоки всім власникам

капіталу) або як вартість самого статутного капіталу (якщо враховувалися грошові потоки акціонерам). У першому випадку для отримання вартості статутного капіталу необхідно визначити оціночну вартість боргових інструментів і відняти її від загальної вартості компанії;

б) нарешті, до отриманої вартості власного капіталу корпорації вноситься ряд коригувань (наприклад, додається вартість непрацюючих активів, оскільки передбачається, що величина наявних грошових потоків визначає вартість лише працюючих активів.

Таблиця 1 – Розрахунок *Shareholder Value Added* як джерела формування інвестиційних фондів корпоративної діяльності (цифри умовні)

Послідовність розрахунку	t0	t1	t2	t3	t4	t5	Залишок
1. Обсяг інвестицій за рахунок всіх джерел	18821						0
2. Грошовий потік після сплати податку на прибуток (щорічні прогнозні дані)		3098	5720	8871	11271	16980	
3. Фактор дисконту за ставки 10% річних	q	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6208	
4. Дисконтований грошовий потік (сума)	2 x q	2816	4727	6664	7698	10549	
5. Кумулятивна вартість грошових потоків	32456						
6. Борговий капітал (1 x 0,75)	14116	Цільовий показник – коефіцієнт залученого капіталу (75%)					
7. <i>Shareholder Value Added</i> (ряд. 5 – ряд. 6)	18340						
8. Власний капітал (1 x 0,25)	4705	Цільовий показник – коефіцієнт власного капіталу (25%)					
9. Капітал корпорації (ряд. 7 – ряд. 8)	13535						

Джерело: складено автором на основі узагальнення [12; 14]

Під непрацюючими активами розуміють ті, які не використовуються в основній діяльності (наприклад, грошові кошти, що перевищують суму, необхідну для обслуговування поточних потреб і призначені для поглинання іншої компанії). Основним недоліком моделі є складність розрахунків і труднощі, пов'язані з прогнозуванням грошових потоків.

Подальше уточнення розрахунків інвестиційного потенціалу у розвиток концепції *Value Based Management* ми пов'яжемо з необхідністю більш детального врахування ступеня впливу попередньо здійснених інвестицій на майбутні результати розвитку діяльності АПКР. Крім того, такі розрахунки мають забезпечувати можливість враховувати варіанти реалізації інтересів усіх зацікавлених осіб – не лише акціонерів, але і більш широкого кола стейкхолдерів АПКР [19].

Принагідно звернемося до розрахунку грошової доданої вартості корпоративної діяльності (*Cash Value Added, CVA*). Показник може бути розраховано за двома методами – прямим (2.1) та непрямим (2.2), які представлено нижче:

$$CVA_t = BCF_t - ED_t - (WACC_t \times IB_{t-1}) = \quad (2.1)$$

$$= (CFROI_t - WACC_t) \times IB_{t-1} = \left(\frac{BCF_t - ED_t}{IB_{t-1}} - WACC_t \right) \times IB_{t-1}, \quad (2.2)$$

де BCF_t (*Brutto Cash Flow*) – сукупні надходження грошових коштів періоду t;

ED_t (*Economic Depreciation*) $\frac{WACC}{(1+WACC)^t-1} \times AA_{t-1}$ – амортизація періоду t ;
 IB_{t-1} (*Investment Basis*) – сукупна інвестиційна база періоду t ;
 $CFROI_t$ (*Cash Flow Return On Investment*) – грошова віддача інвестицій періоду t ;
 $WACC_t$ – середньозважена вартість капіталу періоду t ;
 AA_{t-1} – сума амортизації активів на початок періоду t [20].

При цьому *CVA*, як міра оцінки результативності створення акціонерної вартості АПКР, практично позбавлена недоліків, що пов'язані із необхідністю значного перетворення облікових даних (як це є необхідним у випадку визначення *Economic Value Added*).

Модель розрахунку економічної доданої вартості – *Economic Value Added (EVA)*, в результаті багатокрокового трансформування звітності з облікових на фінансові показники, доводить – АПКР отримує економічний прибуток (підставу для оптимістичних очікувань від здійснення майбутніх інвестицій і їхню матеріальну основу), лише тоді, коли її доходи повністю покривають прийняті на себе операційні витрати і витрати на залучення капіталу [6; 11].

Отримання *EVA* свідчить, що АПКР з прибутком для акціонерів компенсує ризик використання задіяного капіталу і має потенціал аналогічного його використання у випадку прийняття менеджментом рішення про залучення додаткових інвестицій у майбутньому.

Формальне визначення *EVA* здійснюється за залежністю (3), у процесі реалізації якої використовується поточна фінансова звітність корпорації:

$$\begin{aligned}
 \text{Economic Value Added} &= (\text{Total assets} - \text{Current liability}) \times (\text{ROIC} - \text{WACC}) = \\
 &= \text{NOPLAT} - \text{WACC} \times (\text{Total assets} - \text{Current liability}), \quad (3)
 \end{aligned}$$

де *ROIC (Return on Invested Capital)* = $(\text{NOPLAT} / (\text{Total assets} - \text{Current liability}))$ – рентабельність інвестованого капіталу;

NOPLAT – чистий операційний прибуток за вирахуванням скоригованих податків;

WACC – середні зважені витрати на капітал [12].

Підсумкові розрахунки доступного для використання у вигляді майбутніх інвестицій вільного залишку грошових коштів АПКР, що встановлюється у процесі визначення її *EVA*, здійснюються у послідовності:

1. Розраховуються доходи від основної діяльності як сума чистого обсягу продажів та інших операційних доходів.

2. Обчислюються витрати на формування *Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)* – сума собівартості реалізованої продукції, торговельних, загальних та адміністративних витрат, амортизаційних відрахувань (рис. 3).

3. *EBIT* розраховується як різниця між доходами від основної діяльності та витратами на їхнє формування.

4. Розраховується податок на прибуток, що має стосунок до показника *EBIT*, як сукупний податок на прибуток (поточний і відтермінований), що підлягає коригуванню з врахуванням процентних платежів та доходу, а також статей, що не відносяться до основної діяльності АПКР.

5. Сума *NOPLAT (Net Operation Profit Less Adjusted Taxes)* – сума усіх різновидів операційного прибутку АПКР (*EBIT*) (пункт 3 розрахунку), за виключенням процентних доходів та платежів, прибутків та збитків від разових операцій, виключних прибутків та збитків, прибутку від інвестицій у неосновну діяльність, амортизації

основних коштів, що також означає розмір прибутку до оподаткування у випадку відсутності у корпорації боргу, надлишкових цінних паперів, доходів та витрат, що не пов'язані з основною діяльністю (пункт 4 розрахунку).

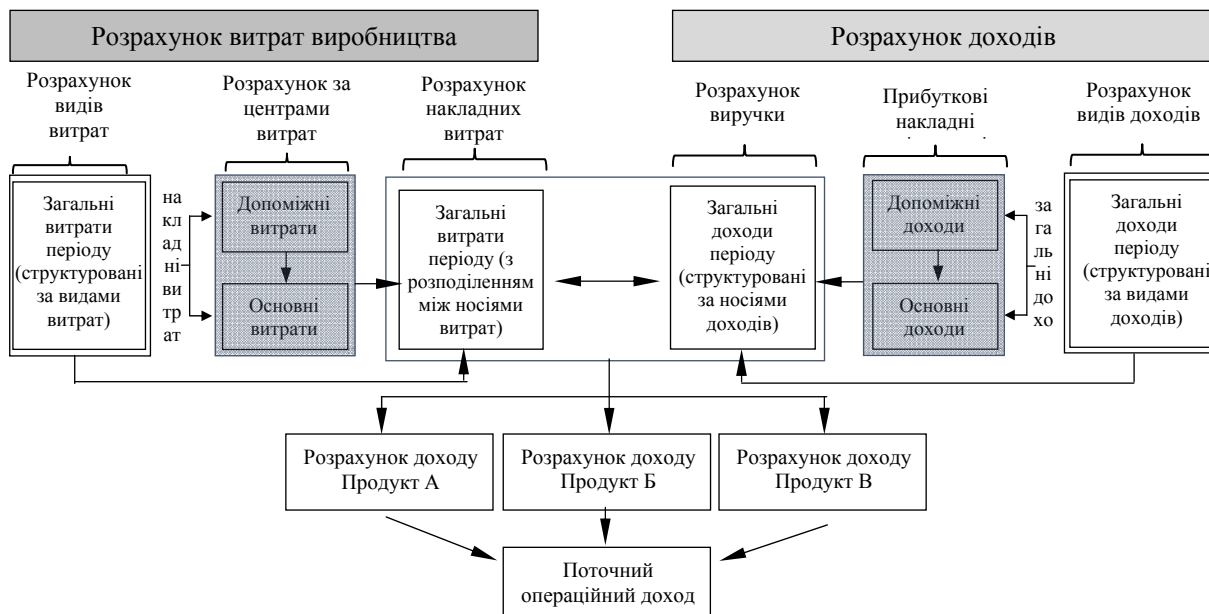


Рисунок 3 – Модель розрахунку витрат та вартості продукції вирощування АПК

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [14; 16; 17; 18]

6. Визначається інвестований капітал (*Invested Capital*), сумарні задіяні для виконання бізнес-процесів кошти інвесторів АПКР (розрахунок показників дає аналогічний результат як у випадку проведення розрахунків зі сторони активів, так і зі сторони пасивів фінансового балансу) на початок року.

7. *Return on Invested Capital (ROIC)* визначається як частка від ділення *NOPLAT* на суму інвестованого капіталу АПКР на початок року (5):

$$ROIC = \frac{NOPLAT}{IK} \quad (4)$$

8. За спеціальною послідовністю проводиться розрахунок альтернативного та фактичного значення *Weighted Average Cost of Capital (WACC)* – середньої зваженої вартості (залучення) капіталу АПКР. Альтернативні та фактичні розрахунки відрізняються за рівнем доходів по дивідендах та рівнем витрат по процентних боргових зобов'язаннях. Альтернативні доходи у вигляді дивідендів приймаються на максимально можливому рівні, а витрати за процентними борговими зобов'язаннями – на мінімальному.

Фактичні розрахунки базуються на реальних даних за обома показниками. Проведені альтернативні розрахунки, як правило, за результатами відрізняються від фактичних, і демонструють надлишкові, у порівнянні з найкращим варіантом, витрати на залучення капіталу конкретною АПКР. Це також означає, що частину економічного прибутку корпорація (різницю між альтернативним та фактичним) втрачає у результаті неоптимальних дій на позакорпоративних ринках [6].

9. Проводиться підсумкова інтерпретація співвідношень між ключовими показниками. Позитивний розрив між фактичним рівнем прибутковості інвестованого капіталу та його фактичною середньозваженою вартістю ($ROIC > WACC_{\text{факт}}$) виражає

економічний інтерес менеджменту АПКР. Відсутність такого розриву ($ROIC = WACC_{\text{факт}}$) фіксує відсутність внутрішніх ресурсів нарощування інвестиційної діяльності, проте нічого не означає з точки зору фіксування наявності та придатності для реалізації інвестиційного потенціалу. Як ми вже зазначали, про таку успішність свідчить прискорене, у порівнянні зі постійно зростаючим показником $WACC_{\text{факт}}$, збільшення $ROIC$ АПКР.

Ринкова вартість (*Market Value, MV*) АПКР дорівнює сумі її економічної доданої вартості та первинного інвестованого капіталу (формула 5):

$$MV_t = MVA_t + K_0 = \sum_t \frac{EVA_t}{(1+k)^t} + tK_0 = \sum_t \frac{FCF_t}{(1+k)^t} \quad (5),$$

де MVA – додана ринкова вартість, поточна вартість серії значень EVA , економічний еквівалент традиційної міри вартості NPV (*Net present value*) – різниці між теперішньою вартістю грошових надходжень і поточною вартістю відтоків грошових коштів за певний період часу) для оцінювання грошових потоків проекту після сплати податків, якщо для дисконтування використовується вартість капіталу. MVA або приріст ринкової вартості (*Increase in Market Value, IMV*) – різниця між ринковою вартістю (поточна ринкова вартість акціонерного товариства + фінансовий борг (банківські зобов'язання, іпотечні кредити та облигації)) та (–) бізнес-активами (основні засоби та оборотний капітал (оборотні активи без операційних зобов'язань)). Вказує на вартість, яку АПКР наростаючим підсумком створила з моменту свого заснування (зверх вартості інвестованого капіталу) і дорівнює теперішній вартості очікуваної майбутньої EVA ;

K – інвестований у корпорацію капітал.

Таким чином, узагальнюючи викладене вище, ми стверджуємо, що ознакою наявності у АПКР інвестиційного потенціалу може слугувати те, що для неї протягом тривалого періоду справджується відношення (6):

$$\frac{MV_t}{MV_{t-1}} \geq \frac{MVA_t}{MVA_{t-1}} \geq \frac{EVA_t}{EVA_{t-1}} \geq \frac{ROIC_t}{ROIC_{t-1}} \gg \frac{WACC_t}{WACC_{t-1}} \quad (6).$$

З метою запровадження в АПКР операційно-орієнтованого управління ланцюгом постачань (*Supply Chain Management*), що відповідає сучасним уявленням про максимально повне використання потенціалу розвитку корпоративної діяльності, у тому числі інвестиційного, здійснюється калькулювання витрат підрозділів АПКР на продукцію вирощування з розподіленням їх на основі діяльності, що носить назву *Activity Based Costing (ABC)*.

З точки зору інвестиційного менеджменту формування однойменного потенціалу відбувається у ході операційно-орієнтованого фінансового контролінгу підтримуючих бізнес-процесів управління ланцюгом вартості вирощування продукції рослинництва і тваринництва протягом її життєвих циклів – (а) формування концепції товарної позиції, (б) фази безпосередньої розробки дизайну товару, (с) запуску товару у виробництво, (д) безпосереднього виробництва, (і) вилучення товару з ринку (рис. 4).

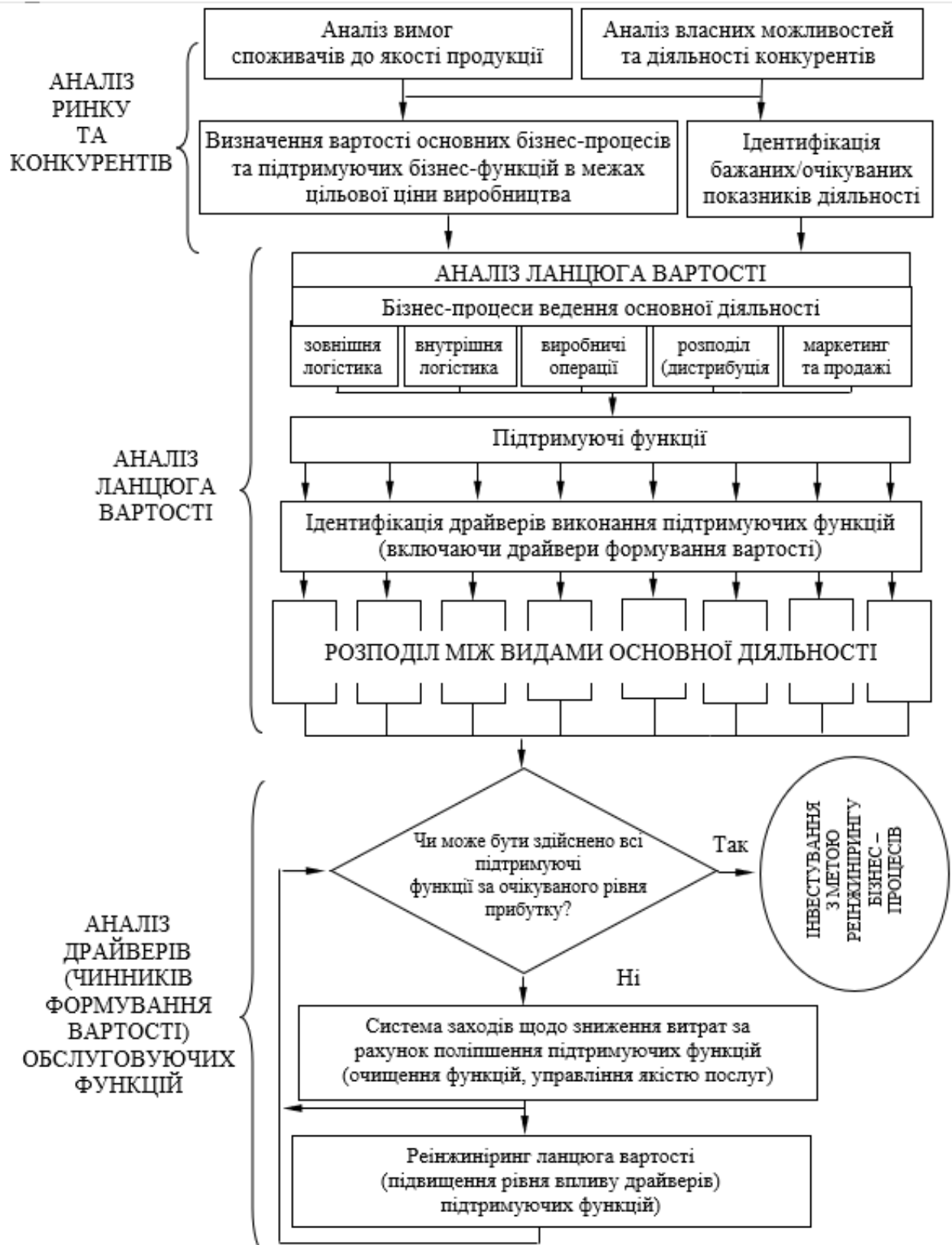


Рисунок 4 – Концептуальна модель середовища формування умов використання інвестиційного потенціалу у операційно-орієнтованому управлінні процесами нарощування ринкової вартості АПКР
 Джерело: адаптовано та доопрацьовано авторами на основі узагальнення [3]

Розподілення витрат передбачається здійснювати у чотири етапи: розподіл прямих витрат; розподіл непрямих витрат між залученими ресурсами у пропорції до драйверів – параметрів, за якими таке перенесення здійснюється; перенесення вартості використовуваних ресурсів на операції по створенню кінцевої продукції; поглинання вартості операцій об'єктами витрат у пропорції до драйверів операцій [3; 8; 9; 10; 11; 15; 17; 23; 24]. Виходячи з логіки *Supply Chain Management* інвестиційний потенціал АПКР розгортається у процесі досягнення стратегічних цілей господарювання та позитивної зміни значень ключових показників ефективності діяльності (*Key Performance Indicator, KPI*) у сферах інтегрування, постачання ресурсів, виконання бізнес-процесів, роботи з покупцями та частково формування фінансових показників діяльності корпорації у динаміці (табл. 2).

Таблиця 2 – Стратегічні цілі господарювання та показники реалізації інвестиційної складової конкурентного потенціалу АПКР

Стратегічні цілі	Пов'язані з інвестиційним потенціалом КРІ
Фінанси	
Виручка Ліквідність Прибутковість Управління вартістю Тривалість Вартість ланцюга постачань	Продажі, валовий прибуток, ЕВІТ, річний прибуток Грошовий потік, грошовий цикл ROCE, ROA, ROS, ROTC, ROI Economic Value Added (EVA) Тривалість фінансового циклу, швидкість обороту Вартість транспортування, Supply Chain Cost
Клієнти	
Лояльність/задоволеність клієнтів Скарги клієнтів Залучення нових клієнтів Частка ринку Виконання замовлень Точність прогнозів продажів Інноваційність	Індекс лояльності клієнтів Індекс задоволеності клієнтів, рівень обслуговування Частка продажів новим клієнтам Відносна частка ринку, абсолютна частка ринку Час виконання замовлення (Order Fulfilment Time) Forecast Accuracy Норма оновлення товарів
Бізнес-процеси	
Використання потужностей Продуктивність Час доступу / час виконання Якість продукту / процесу Якість оброблення замовлення Гнучкість виробництва Постійні вдосконалення Задоволеність співпрацівників	Рівень/інтенсивність використання виробничих потужностей Рух запасів/вибірки на одного працівника Time-to-market, Total Cycle Time Швидкість утилізації/переробки, кількість Тривалість оброблення замовлення та надійність Upside Production Flexibility Пропозиції щодо покращення, кількість курсів навчання Прогрули/звільнення, кількість навчань на одного працівника
Постачання	
Якість/сервіс Задоволеність постачальників Продуктивність надходження товарів Вхідні перевірки товарів	Рівень обслуговування, відсоток відмов, відсоток замовчувань Індекс задоволеності постачальника Кількість відправлень за день, тривалість приймання товару за постачанням Витрати на перевірку вхідних ресурсів
Інтегрування	
Передавання даних Інфраструктура Організація/довіра Співпраця	Цифрові канали (Digital Link) Fleet Link Індекс довіри, тривалість співпраці Спільне використання даних, стиснення часу (Squeazy-in-Time)

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [14; 25]

Використання традиційної системи показників вимірювання ефективності управління АПКР не дає можливості здійснити оцінювання її інвестиційного потенціалу. Стратегічне визначення реалізованого інвестиційного потенціалу здійснюється у процесі розрахунку абсолютного та відносного значення вартісних

показників в рамках використання концепцій *Value-Oriented Management* та *Value Based Management*. Лише комплексне використання системи показників управління продуктивністю *Performance-Measuring-System* в рамках системи *Supply Chain Management* робить можливим провести визначення інвестиційного потенціалу корпоративної діяльності. Це відбувається за рахунок того, що система управління продуктивністю фокусує увагу на оцінюванні сукупності слабких сигналів (*soft/weak signals*) *Performance-Measuring-System* (у складі *Key Performance Indicator*, *Business Performance Indicator*, *Process Performance Indicator*) [14; 25]: не минутих, а майбутніх значень показників; переважно нефінансових показників; не ізольованих індивідуальних показників, а причинно-наслідкових ланцюгів виконання процесів та функцій; показників задоволення потреб клієнтів, а не досягнення фінансових цілей; корпоративних стратегій, а не виключно фінансових цілей; не функціональної, а процесно-орієнтованої структури звітності; не лише внутрішнього, але і зовнішнього стану АПКР; не простого зниження рівня витрат, але підвищення продуктивності діяльності; не індивідуального навчання, а навчання в масштабах АПКР. Особливостями цих показників є те, що вони виконують ключові управлінські функції: оцінювання – використовуються найбільш важливі показники вимірювання ефективності виконання процесів, функцій, бізнесу в цілому; надання порад – визначення на їх основі аномалій дозволяє встановлювати причини відхилень; вимог – підтримують визначення критичних факторів успіху у процесі постановки цілей діяльності; контролю – ключові показники забезпечують оцінювання причин та наслідків виконання пов'язаних ланцюгів бізнес-процесів та бізнес-функцій; управління – дозволяють проводити порівняння фактичних та запланованих показників.

З точки зору оперативного на основі сильних сигналів (*hard signals*) управління фінансами АПКР визначення кількісних показників використання інвестованих ресурсів передбачає виконання значних обсягів підготовчої та поточної підтримуючої діяльності у сфері контролінгу – у відповідності до фаз життєвого циклу продукції – формування цільових витрат *Target costing* у процесі складання стратегічного, базового виробничого та деталізованого планів вирощування сільськогосподарської продукції (фаза розроблення концепції товарної позиції), спеціальне продуктове покрокове скорочення витрат *Product specific Kaizen costing* (фаза розробки дизайну товару), тотального покрокового скорочення витрат і калькулювання собівартості продукції *General Kaizen costing & Product costing* (фаза запуску товару у виробництво), використання засобів функціонального групового менеджменту *Functional group management* (фаза виробництва та вилучення товару з ринку).

Практичне нагромадження грошових коштів з перспективою використання у вигляді інвестицій відбувається у процесі одночасного забезпечення процесів досягнення цільової ціни (*target selling price*), обсягів продажу (*selling volume*) та цільової норми прибутку корпорації (*target profit margin*) за постійних зусиль щодо скорочення цільової собівартості заощадливого вирощування (*Lean Production*) продукції АПКР на замовлення. Умовами останнього виступає комплексне використання ІТ-контролінгових процедур калькулювання собівартості з огляду на ринкове оточення (*market-driven costing*), цільове калькулювання на рівні продукту (*product-level driven costing*) та його компонентів (*component-level driven costing*), що в цілому відповідає вимогам концепції *Transaction Costing*.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Виходячи з логіки побудови стратегічної мапи *Supply Chain*, ми приходимо до висновку, що напрямами реалізації інвестиційного потенціалу АПКР (як складового елемента конкурентного потенціалу) виступають, на окремих рівнях формування ланцюгів постачань:

– створення умов для розвитку творчої співпраці між співробітниками, що полягають у максимально повному їхньому залученні до управління корпоративною діяльністю, підвищенні рівня довіри, задоволеності виконуваними функціями; застосування модерних методів цифрового та транспортного зв'язку, штучного інтелекту, цифрових платформ *eBusiness*; запровадження налаштованої на врахування специфіки діяльності АПКР збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard*), розвиток організаційних культури (*Lean Management*), політики, філософії та стилю керівництва, що орієнтовані на цінність – як потенційні засоби поліпшення процесів інтегрування;

– підвищення рівня послуг, отримуваних від постачальників, передавання їм частини повноважень щодо формування ланцюгів постачань (*Vendor Managed Inventory*), засобами забезпечення ефективного реагування споживачів (*Efficient Consumer Response, ECR*), швидкого реагування (*Quick Response, QR*), постійного поповнення (*Continuous Replenishment, CR*), синхронізованого реагування споживачів (*Synchronized Consumer Response, CCR*), швидкого поповнення (*Rapid Replenishment, RR*), спільного з постачальниками планування, передбачення та поповнення (*Collaborative Planning, Forecasting And Replenishment, CPFR*), комбінування перевезень (*Cross-Docking*), регулярне виконання процедур стратегічного аналізу вартості на протязі життєвого циклу продукції *Total Cost of Ownership (TCO)* та *Total Benefit of Ownership (TBO)* як потенційні засоби поліпшення процесів зовнішньої логістики;

– скорочення часу виконання процесів та функцій (*Just-in-Time Production*), підвищення якості (*Quality Management, Six Sigma*) та цінності послуг для покупців, підвищення гнучкості виробництва, відповідність стандартам екологічних ланцюгів постачань (*Green Supply Chain*), пошук напрямів та засобів удосконалення системи показників формування *EVA* як потенційні засоби поліпшення бізнес-процесів;

– забезпечення точності передбачення майбутніх запитів покупців до якості продукції вирощування, підвищення рівня сервісу, задоволення запитів, зміцнення бренду, нарощування рівня лояльності, розширення часток ринку діяльності, залучення нових клієнтів та підвищення рівня їхньої цінності, постійне підвищення рівня готовності до виконання замовлень, розширення рівня компетентностей (евристичних, персональних, комунікативних, інтерпретативних, компетенцій щодо практичного втілення) персоналу у процесах реалізації концепцій розвитку взаємовідносин з постачальниками (*Supplier Relationship-Management*), взаємин з клієнтами (*Customer Relationship Management*), управління відносинами в ланцюгах постачань (*Supply Chain Relationship Management*), управління ланцюгами попиту (*Demand Chain Management*) як потенційні засоби поліпшення відносин з покупцями.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у визначенні драйверів нарощування пов'язаних з умовами реалізації інвестиційного потенціалу показників, дослідженні особливостей впровадження процедур управління грошовими коштами (*Cash Management*), описі ланцюгів монетизації потенціалу (на практиці, підтверджується слабкими сигналами про креативні відхилення елементів конкурентного потенціалу корпорації від усереднених ринкових норм) до стану реально сформованих фондів інвестиційних ресурсів, що пов'язані з досягненням стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності АПКР.

Список літератури

1. Алексейчук О.О. Формування інвестиційного потенціалу сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05 / Міжнародний університет бізнесу і права МОН України. Одеська національна академія харчових технологій МОН України. Одеса, 2020. 200 с.

2. Гривківська О., Котвицька Н., Кубік Я. Методичний підхід до оцінки рівня формування інвестиційного потенціалу аграрних підприємств. *Економіка і управління*. 2023. №1. С. 41-46. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/40965> (дата звернення: 28.04.2024).
3. Жовновач Р., Чередніченко М. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6201> (дата звернення: 28.04.2024).
4. Крамаренко І. Інвестиційний потенціал сільськогосподарських підприємств: фактори впливу. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.54>.
5. Лункін В. Інвестиції у формування і розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14320948>.
6. Малаховський Ю., Жовновач Р., Шевченко С. Вартісноорієнтоване управління діяльністю квазікорпоративної сукупності конкуруючих підприємств регіону. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. № 23. С. 96-109. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2013_23_15 (дата звернення: 28.04.2024).
7. Мацибора Т. Інвестиційний потенціал аграрного сектору України: формування та розвиток. *Економіка АПК*. 2020. Том 27. № 6. С. 49-58. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006049>.
8. BIASI T., BLAZEK A., EISELMAYER K. Finanzcontrolling. Planung und Steuerung von Bilanzen und Finanzen. 9. vollständig neu bearbeitete Auflage. Freiburg und Wörthsee: Verlag für Controlling Wissen AG, 2012. 322 s.
9. Britzelmaier B. Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Pierson, 2020. 630 s.
10. Coenenberg A., Haller A., Mattner G., Schultze W. Einführung in das Rechnungswesen. Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung. 7., überarbeitete Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag. 2018. 623 s.
11. Deimel K., Erdmann G., Isemann R., Müller S. Kostenrechnung. Das Lehrbuch für Bachelor, Master und Praktiker. Ljubljana: Pearson, 2017. 639 s.
12. Dörr J., Nachtmann M. (Editors). Handbuch Digital Farming. Digitale Transformationen für nachhaltige Landwirtschaft. Berlin: Springer Vieweg, 2023. 469 p.
13. Ehrbar, A. EVA: The Real Key to Creating Wealth. New York: John Wiley & Sons, 1998. 258 p.
14. Eßig M., Hoffmann E., Stölzle W. Supply Chain Management. München: Verlag Franz Vahlen, 2013. 515 s.
15. Friedl G., Hofmann C., Pedell B. Kostenrechnung. Eine Entscheidungsorientierte Einführung. 4., Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2022. 629 s.
16. Hart M. Agrarmarketing. Anforderungen an eine qualitätsorientierte Vermarktung von Agrargütern. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer, 2022. 429 s.
17. Helmond M. Total Revenue Management. Fallstudien, bewährte Praktiken und Einblicke in die Branche. Cham: Springer Gabler, 2023. 212 s.
18. Langosch R. Controlling in der Landwirtschaft: Management-Instrumente für die Praxis. DLG-Verlag, 2010. 240 s.
19. Ottoson E., Weissenrieder F. Cash Value Added – a new method for measuring financial performance. *SSRN Electronic Journal*. 1998. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.58436>.
20. Pape U. Grundlagen der Finanzierung und Investitionen. Mit Fallbeispielen und Übungen. 5., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Oldenbourg: De Gruyter, 2023. 557 s.
21. Piontek J. Beschaffungscontrolling. 6., erweiterte und aktualisierte Auflage. Oldenbourg: De Gruyter, 2022. 295 s.
22. Porter M. Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2013. 486 s.
23. Schuler A. Finanzmanagement mit Excel. Grundlagen und Anwendungen. 2. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2016. 600 s.
24. Troßmann E. Controlling als Führungsfunktion. Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2018. 347 s.
25. Werner H. Supply Chain Controlling. Grundlagen, Performance-Messung und Handlungsempfehlungen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Wiesbaden: Springer Gabler, 2022. 224 s.

References

1. Alekseichuk, O. (2020). *Formation of investment potential for sustainable development of the agro-food sector of the region*. Doctor's thesis. Odesa: Odesa National Academy of Food Technologies of the Ministry of Education and Science of Ukraine. [in Ukrainian].

2. Hryvkivska, O., Kotvytska, N., & Kubik Ya. (2023). Methodological approach to assessing the level of investment potential formation of agricultural enterprises. *Ekonomika i upravlinnia*, 1, 41-46. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/40965> [in Ukrainian].
3. Zhovnovach, R., & Cherednichenko M. (2017). The system of controlling in ensuring the stable development of enterprises in the real sector of the economy. *Efektivna ekonomika*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201> [in Ukrainian].
4. Kramarenko, I. (2019). Investment potential of agricultural enterprises: influencing factors. *Efektivna ekonomika*, 12. <https://org/10.32702/2307-2105-2019.12.54> [in Ukrainian].
5. Lunkin, V. (2024). Investments in the formation and development of the resource potential of agricultural enterprises. *Akuaalni pytannia ekonomichnykh nauk*, 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14320948> [in Ukrainian].
6. Malakhovskiy, Y., Zhovnovach, R., & Shevchenko S. (2013). Value-oriented management of the activities of the quasi-corporate aggregate of competing enterprises in the region. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 23, 96-109. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2013_23_15 [in Ukrainian].
7. Matsybora, T. (2020). Investment potential of the agricultural sector of Ukraine: formation and development. *Ekonomika APK*, 27, 6, 49-58. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006049> [in Ukrainian].
8. Biasi, T., Blazek, A., & Eismayer, K. (2012). *Finanzcontrolling. Planung und Steuerung von Bilanzen und Finanzen*. Freiburg und Würthsee: Verlag für Controlling Wissen AG [in German].
9. Britzelmaier, B. (2020). *Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder*. Wiesbaden: Pierson [in German].
10. Coenenberg, A., Haller A., Mattner G., & Schultze, W. (2018). *Einführung in das Rechnungswesen. Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. [in German].
11. Deimel, K., Erdmann, G., Isemann, R., & Müller, S. (2017). *Kostenrechnung. Das Lehrbuch für Bachelor, Master und Praktiker*. [in German].
12. Dörr, J., & Nachtmann, M. (Editors). (2023). *Handbuch Digital Farming. Digitale Transformationen für nachhaltige Landwirtschaft*. Berlin: Springer Vieweg. [in German].
13. Ehrbar, A. (1998). *EVA: The Real Key to Creating Wealth*. New York: John Wiley & Sons. [in English].
14. Eßig, M., & Hoffmann, E., & Stölzle, W. (2013). *Supply Chain Management*. München: Verlag Franz Vahlen. [in German].
15. Friedl, G., Hofmann, C., & Pedell, B. (2022). *Kostenrechnung. Eine Entscheidungsorientierte Einführung*. München: Verlag Franz Vahlen. [in German].
16. Hart, M. (2022). *Agrarmarketing. Anforderungen an eine qualitätsorientierte Vermarktung von Agrartern*. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer. [in German].
17. Helmond, M. (2023). *Total Revenue Management. Fallstudien, bewährte Praktiken und Einblicke in die Branche*. [in German].
18. Langosch, R. (2010). *Controlling in der Landwirtschaft: Management-Instrumente für die Praxis*. DLG-Verlag [in German].
19. Ottoson, E., & Weissenrieder, F. (1998). Cash Value Added – a new method for measuring financial performance. *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.58436>, 1-10. [in English].
20. Pape, U. (2023). *Grundlagen der Finanzierung und Investitionen. Mit Fallbeispielen und Übungen*. Oldenbourg: De Gruyter. [in German].
21. Piontek, J. (2022). *Beschaffungscontrolling*. Oldenbourg: De Gruyter. [in German].
22. Porter, M. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Frankfurt/New York: Campus Verlag [in German].
23. Schuler, A. (2016). *Finanzmanagement mit Excel. Grundlagen und Anwendungen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH [in German].
24. Troßmann, E. (2018). *Controlling als Führungsfunktion. Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH [in German].
25. Werner, H. (2022). *Supply Chain Controlling. Grundlagen, Performance-Messung und Handlungsempfehlungen*. München: Wiesbaden: Springer Gabler. [in German].

Ruslana Zhovnovach, Professor, Doctor of Economic Sciences

Vitalii Koliesnik, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

Artem Hryshyn, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
State Higher Educational Institution "Pryazov National Technical University", Dnipro, Ukraine

Strategy and Tactics of Agro-Industrial Corporation's Investment Potential Formation

The article is devoted to the issues of strategy and tactics of investment potential formation in the process of managing the formation of value chains of growing products within the framework of modern management concepts of agro-industrial corporations. The purpose of the publication is to develop information and analytical support of the processes of forming the material basis and conditions for the deployment of investment potential in the process of strategic and operational-tactical management of business processes and business functions of economical cultivation of products of agro-industrial corporations for real market needs.

In the course of presenting the materials of the study, the author's definition of the essence of the investment potential, methods of quantitative calculations of economic aggregates related to its formation is given, a comprehensive system of indicators is formed, the implementation of which contributes to the increase of investment potential, the framework requirements for the implementation of strategic and tactical management of it are formulated, quantitative dependencies are given that allow to identify the use of agro-industrial corporations of investment potential, consider the factors that contribute to its manifestation and strengthening. It is proved that investment potential means only the presence of opportunities, hidden ability, which can manifest itself only under certain conditions, is also under the influence of numerous amendments and factors of change. Alternatives to determining the investment potential are the calculation of the maximum possible amount of investment resources suitable for assimilation (cost-resource approach to establishing the investment capacity of corporate activities), the ability to attract funds for the implementation of the main and auxiliary business processes (situational entrepreneurial approach), the demand for resources to expand the scale of production (the need for investment expansion).

The conducted research creates the basis for determining the drivers of increasing the indicators of activity of agricultural enterprises related to the conditions for the implementation of investment potential, establishing the specifics of the implementation of cash management procedures, monetization of the qualitative component of the investment potential in actually functioning funds of investment resources related to the achievement of strategic, tactical and operational goals of agro-industrial corporations

agro-industrial corporation, investment potential, investment resources, supply chain model, business process management, strategic controlling, operational controlling

Одержано (Received) 28.04.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 15.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*