

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Управління процесами формування та використання
стратегічного потенціалу підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 22
денної форми здобуття освіти
Троян Артур Юрійович
Керівник:
Собчишин Віталій Миколайович
Рецензент:
Коваленко Наталія Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття та структура процесу формування стратегічного потенціалу підприємства.....	8
1.2. Фактори впливу та методи оцінки використання стратегічного потенціалу підприємства	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Діагностика системи управління процесу використання стратегічного потенціалу підприємства	27
2.3. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на управління стратегічним потенціалом підприємства.....	38
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	48
3.1. Удосконалення стратегії формування та використання стратегічного потенціалу підприємства	48
3.2. Розробка тактичних заходів покращення використання стратегічного потенціалу підприємства	55
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку бізнесу в Україні ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від їхнього стратегічного потенціалу. Цей потенціал визначає здатність підприємства реалізовувати свої стратегічні можливості, забезпечуючи раціональне використання ресурсів, резервів та перспектив. Він відіграє ключову роль у розробці й впровадженні стратегій на всіх етапах розвитку, сприяючи досягненню стратегічних цілей і забезпечуючи реалізацію визначених напрямків майбутнього розвитку. У зв'язку з цим для українських підприємств особливо актуальним стає завдання формування та оцінки стратегічного потенціалу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою магістерської дипломної роботи є вивчення теоретичних та практичних аспектів управління процесами формування і використання стратегічного потенціалу підприємства, а також пошук шляхів його оптимізації та вдосконалення.

Об'єкт дослідження магістерської дипломної роботи – процес формування та використання стратегічного потенціалу підприємства Миргородського району.

Предметом дослідження магістерської дипломної роботи є комплекс теоретичних засад і практичних рекомендацій, пов'язаних з управлінням процесами формування та використання стратегічного потенціалу підприємства Миргородського району.

Методи досліджень. У процесі виконання магістерської дипломної

роботи було використано методи: економічний, економіко-математичний, статистичний, аналізу, графічний, узагальнення результатів дослідження, порівняльний та ін.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності підприємства Миргородського району за 2019-2023 рр., літературні джерела, наукові праці вітчизняних та закордонних науковців з тематики управління формування та використання стратегічного потенціалу, довідково-нормативні матеріали, особисті матеріали та спостереження автора.

Елементи наукової новизни полягають у поглибленому дослідженні управління процесами формування стратегічного потенціалу підприємства, узагальненні сучасних підходів до управління процесу використання стратегічного потенціалу підприємства; удосконаленні стратегії у контексті забезпечення та ефективного застосування стратегічного потенціалу.

Практична значущість. Теоретичні положення та висновки, опрацьовані у магістерській дипломній роботі, спрямовані на вдосконалення процесу управління формуванням і використанням стратегічного потенціалу підприємства. Вони створюють основу для розробки пропозицій щодо оптимізації цих процесів та забезпечують можливість практичного впровадження результатів дослідження у господарську діяльність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою магістерської дипломної роботи були оприлюднені у науковому журналі «Development Service Industry Management» випуск № 4/2024; I Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, ПДАУ, 27 вересня 2024 року); IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, ПДАУ 14 листопада 2024 року).

Публікації. Результати досліджень було опубліковано у статті та в тезах:

1. Баган Н. В., Собчишин В. М., Троян А. Ю., Ожгибісов Р. Ю. Комунікації в процесі управління соціально-відповідальною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. № 4. С. 156-160. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25))

2. Собчишин В. М., Дяченко В. С., Троян А. Ю. Стратегічні напрями розвитку Agile-менеджменту в агропродовольчій сфері. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 27 вересня 2024 року. Полтава : ПДАУ, 2024. Т. 1. С. 184-187.

3. Собчишин В. М., Дяченко В. С., Троян А. Ю. Управління стратегічним потенціалом підприємства. *Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»* 14 листопада 2024 року. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 42-43.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 70 сторінках друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць, 17 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 70 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура процесу формування стратегічного потенціалу підприємства

Успішний довгостроковий розвиток підприємства ґрунтується на ефективній системі стратегічного управління, орієнтованій на створення стійких конкурентних переваг [19]. Водночас побудова такої системи потребує чіткого аналізу та врахування умов функціонування підприємства, що дозволяє коректно визначати планові показники, необхідні для забезпечення його прогресу.

В умовах конкурентного економічного середовища можливості підприємства визначаються не лише його здатністю максимально збільшувати обсяги виробництва, а передусім умінням прогнозувати потенційні зміни у макро- та мікросередовищі. Ключовим фактором стає його готовність до гнучкої адаптації та визначення стратегічних орієнтирів розвитку [31]. Для опису цієї здатності у науковій літературі використовується поняття «стратегічного потенціалу підприємства» (табл.1.1).

Основним чинником, який впливає на стійкість та конкурентоспроможність підприємства, є його внутрішні можливості або потенціал. Оцінювати цей потенціал необхідно з урахуванням кількісних та якісних характеристик, а також з аналізом ефективності його застосування. Окрім того, важливо виявляти шляхи для його збільшення та більш ефективного використання.

Потенціал – багаторівневе і багатоаспектне поняття, зміст якого розкривається у комплексі його проявів [43].

Потенціал як економічна категорія (походить від латинського *potentia* – «потужність, сила») становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [51].

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Вид потенціалу	Характеристика
Алексеев С. Б. [2]	створення результату, для зацікавлених осіб, за допомогою можливостей ресурсної системи та компетенції підприємства
Березін О. В. [4]	сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі
Блонська В. І., Радецький Ю. Ю. [6]	виділяють складові стратегічного потенціалу підприємства: фінансові, інтелектуальні, інформаційні, виробничо-технологічні, управлінські та маркетингові
Гросул В. А., [15] Василенко Ю. Ю.	найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами
Пробоїв О. А. [53]	сукупність збалансованих стратегічних ресурсів, основних знань та ключових компетенцій, при достатньому рівні розвитку яких може забезпечити ефективно досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі
Сущенко О. А. [64]	це певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізації потенційних можливостей
Фещур Р. В. [68]	це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає його можливості передбачити зміни у зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни
Фролова Л. В., Григораш О. [69]	розглядають потенціал у вигляді синергетичного багатокутника, який включає управління товарооборотом, персоналом, капіталом, доходами, оборотними активами та витратами підприємства

Узагальнюючи одержані дані з табл. 1.1., може дати власне визначення поняття: «Стратегічний потенціал підприємства можна визначити як сукупність наявних ресурсів і резервів, які формують основу його майбутніх можливостей. Цей потенціал забезпечує здатність підприємства реалізовувати стратегічні напрями розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, сприяючи досягненню поставлених цілей і зміцненню конкурентних позицій на ринку».

Стратегічний потенціал підприємства зазвичай розглядається як сукупність різних регіональних потенціалів, які взаємодіють і залежать один від одного. Стратегічний потенціал підприємства слід розглядати як

динамічну систему, оскільки він змінюється з часом залежно від змін умов навколишнього середовища та внутрішніх факторів. Прийнято виділяти 12 видів локальних потенціалів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підвиди стратегічного потенціалу підприємства [узагальнено за допомогою 11]

Отже, стратегічний потенціал формується за умов реалізації його основних підвидів (стратегічних напрямків) від яких залежить якість результатів вирішення завдань та майбутніх цілей розвитку [26]. Особливу увагу варто звернути на окремі види потенціалів, що входять до структури та сприяють формуванню стратегічного потенціалу підприємства:

1. Ресурсний потенціал – матеріально-технічні ресурси (обладнання, інфраструктура, технології); фінансові ресурси (інвестиції, оборотні кошти,

кредити); людські ресурси (кваліфікація персоналу, мотивація, корпоративна культура).

2. Організаційний потенціал – організаційна структура управління; система управління ризиками; внутрішні бізнес-процеси.

3. Інноваційний потенціал – здатність до розробки та впровадження нових продуктів або послуг; володіння унікальними знаннями та технологіями.

4. Інформаційний потенціал – інформаційні системи та бази даних; аналіз ринкових даних та прогнозування.

5. Репутаційний потенціал – бренд, імідж підприємства; довіра партнерів і клієнтів.

Формування стратегічного потенціалу є динамічним процесом, який вимагає постійного оновлення ресурсів, адаптації до змін і пошуку нових можливостей для забезпечення конкурентних переваг.

Таким чином, при формуванні стратегічного потенціалу підприємства необхідно враховувати, що його структура є цілісною та узгодженою сукупністю локальних потенціалів. До таких потенціалів належать окремі види ресурсів (матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські тощо), які разом забезпечують максимально ефективно досягнення довгострокових цілей і стратегічних орієнтирів розвитку [19].

Формування потенціалу підприємства – це складний і багатогранний процес, що включає визначення та створення унікальних підприємницьких можливостей, формування структурного складу потенціалу та розробку ключових організаційних форм для забезпечення стабільного розвитку й ефективного відтворення з метою отримання прибутку.

Водночас формування стратегічного потенціалу підприємства є невід’ємною складовою економічної стратегії. Цей процес передбачає створення й організацію системи ресурсів і конкурентних переваг таким чином, щоб їх оптимальне поєднання сприяло досягненню цілей господарюючого суб’єкта, забезпечуючи стійкість і успішність його

діяльності в довгостроковій перспективі [17].

Процес формування стратегічного потенціалу підприємства має певні функції та базується на принципах, що покладені в його основу управління (рис. 1.2).

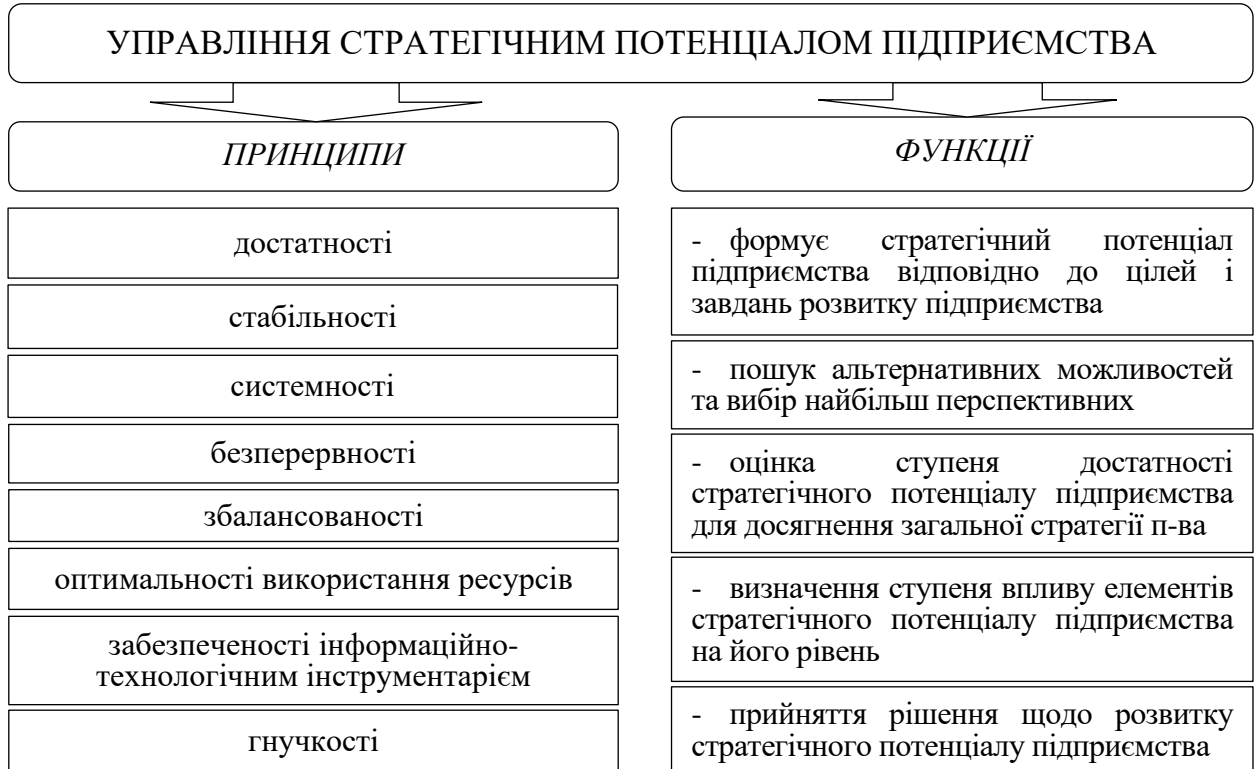


Рис. 1.2. Функції та принципи управління стратегічним потенціалом підприємства [узагальнено на основі 20; 37]

Використання цих принципів сприяє більш ефективному формуванню і реалізації стратегічного потенціалу підприємства [1].

Формування стратегічного потенціалу підприємства залежить не тільки від його потенційних можливостей, а й від умов реалізації стратегічного напрямку розвитку, вирішення проблеми багатоканального ресурсного забезпечення. В рамках сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства можна визначити як основу для створення та розвитку стійкої конкурентної переваги підприємства, заснованого на формуванні унікальної комбінації ресурсів та унікальних можливостей для виробництва успішних продуктів і технологій при гнучкості стратегічного управління.

Дослідимо етапи процесу формування стратегічного потенціалу підприємства (рис. 1.3).

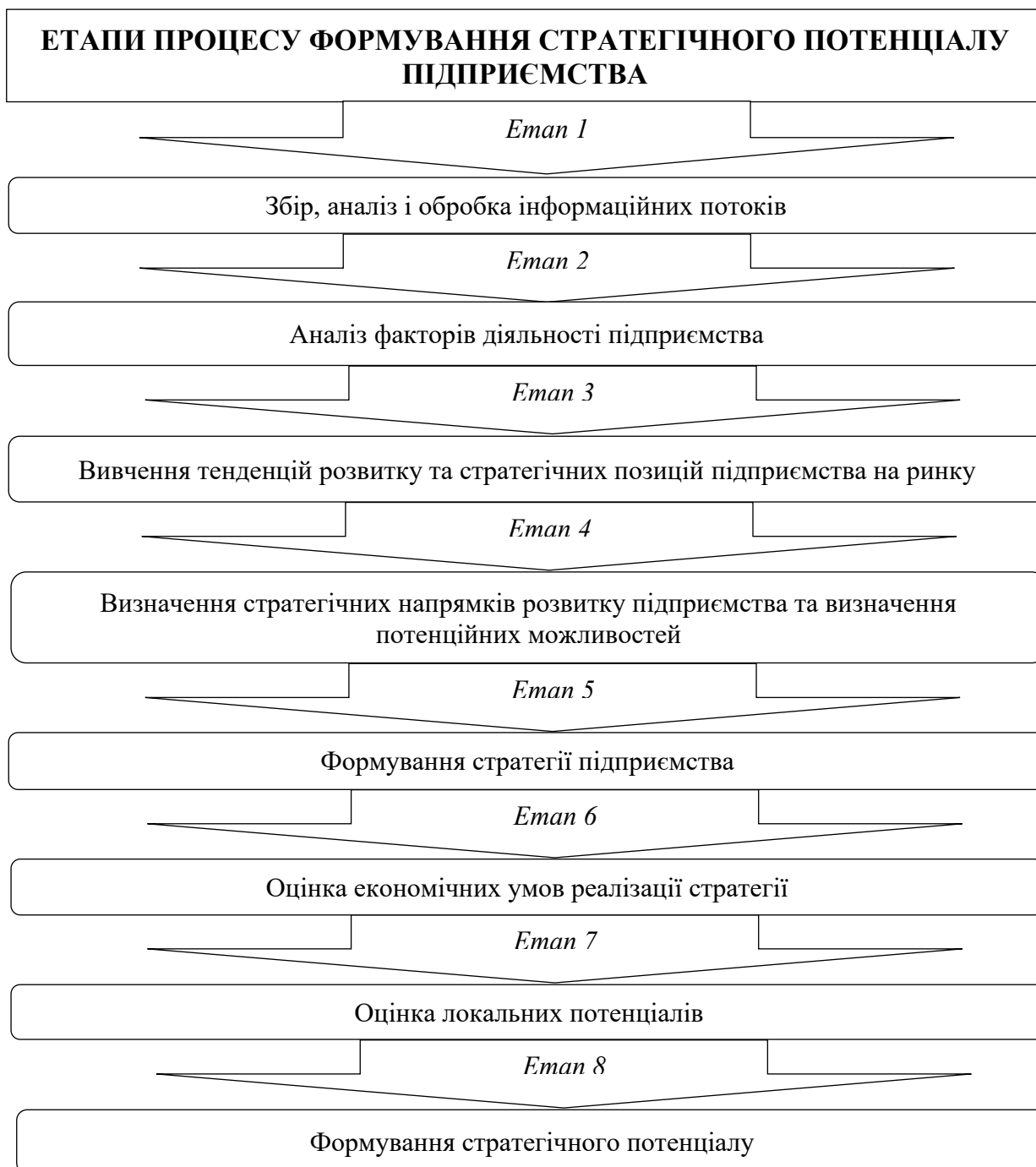


Рис. 1.3. Етапи процесу формування стратегічного потенціалу підприємства [узагальнено на основі 32]

Управління потенціалом підприємства є складним процесом, який включає кілька ключових етапів і функцій. В контексті системного підходу до управління, можна розглядати його як систему, що забезпечує досягнення

стратегічної (спрямоване на визначення довготермінових цілей підприємства та розробку стратегій для їх досягнення), поточної (передбачає вирішення завдань, пов'язаних з ефективним використанням наявних ресурсів) та оперативної (спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсів на швидкісному повсякденному рівні) мети підприємства.

Отже, управління потенціалом підприємства є системою, в основі якої лежить аналіз, планування, контроль і координація діяльності, щоб забезпечити успіх підприємства. Таким чином, виникає потреба формування цілісної системи управління потенціалом підприємства, яка забезпечила б єдність стратегічного управління (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Процес стратегічного управління формування та використання потенціалу підприємства [узагальнено на основі 37]

Основною складністю при аналізі процесу формування стратегічного потенціалу підприємства є необхідність врахування всіх складових взаємозв'язку та динаміки [17]. Тому закономірність формування і розвитку стратегічного потенціалу підприємства може бути розкрита лише шляхом комплексного аналізу його складових.

Отже, формування стратегічного потенціалу підприємства – це складний процес, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей. Стратегічний потенціал можна розглядати як сукупність ресурсів, можливостей, компетенцій і організаційних умов, які дозволяють підприємству реалізовувати свою стратегію.

1.2. Фактори впливу та методи оцінки використання стратегічного потенціалу підприємства

У сучасних умовах суб'єкти підприємництва відіграють важливу роль як ключова складова національної економіки України, особливо в період воєнного стану. Вони стають гарантами забезпечення життєвих потреб країни, економічної стійкості та незалежності, а також сприяють підвищенню соціального й культурного рівня життя населення.

Ринкове середовище України характеризується нестабільністю, непередбачуваністю подій, недосконалістю економічного регулювання та нерозвиненістю інфраструктури. Воєнний стан додатково посилює економічний тиск, підвищуючи рівень невизначеності та ризиків. У цих умовах діяльність підприємств потребує особливого підходу, зокрема розробки та використання стратегічних ресурсів, спрямованих на забезпечення адаптації й стабільності [1].

Ефективне вирішення цих викликів можливе через стратегічне планування, яке дозволяє оптимально використовувати наявні можливості

підприємства, підвищувати ефективність його функціонування та забезпечувати успішну реалізацію обраної стратегії.

Управління стратегічним потенціалом – це складний, інтегрований, динамічний процес, правильний вибір якого залежить від того, як підприємство намагається реалізувати свою загальну стратегію, використовуючи власні ресурси та можливості [21].

Стратегічна мета підприємства полягає у забезпеченні стійких конкурентних переваг на ринку в довгостроковій перспективі. Досягнення цієї мети забезпечується стратегічним потенціалом підприємства, який охоплює наявні та потенційно доступні ресурси й компетенції організації. Управління цими процесами включає розробку, вибір і обґрунтування пріоритетів розвитку підприємства, створення оптимальної структури цілей, розробку та впровадження загальної стратегії. Крім того, важливими етапами є формування відповідної структури стратегічного потенціалу, контроль за реалізацією стратегії та її своєчасне корегування.

Управління, формування, використання та розвиток стратегічного потенціалу мають як поточний, так і стратегічний аспекти. Це охоплює як управління нинішнім станом підприємства, так і планування його подальшого розвитку (рис. 1.5). Розвиток підприємства відбувається в умовах майбутньої невизначеності та залежить від випадкових факторів, що надає управлінню стратегічним потенціалом довгостроковий характер. Цей процес включає постійний пошук нових можливостей, оптимальне використання ресурсів і освоєння нових напрямів діяльності. Короткостроковою метою управління є отримання прибутку та збереження його рівня за рахунок наявних ресурсів і компетенцій. Оскільки стратегічний потенціал охоплює як поточні можливості, так і перспективні, управління ним має поєднувати поточний і стратегічний підходи.

Таким чином, з огляду на ключову роль стратегічного потенціалу підприємства у підтримці його стійкості, здобутті додаткових конкурентних переваг і реалізації визначеної загальної стратегії в довгостроковій

перспективі, управління цим потенціалом виступає одним із найважливіших етапів стратегічного управління підприємством.

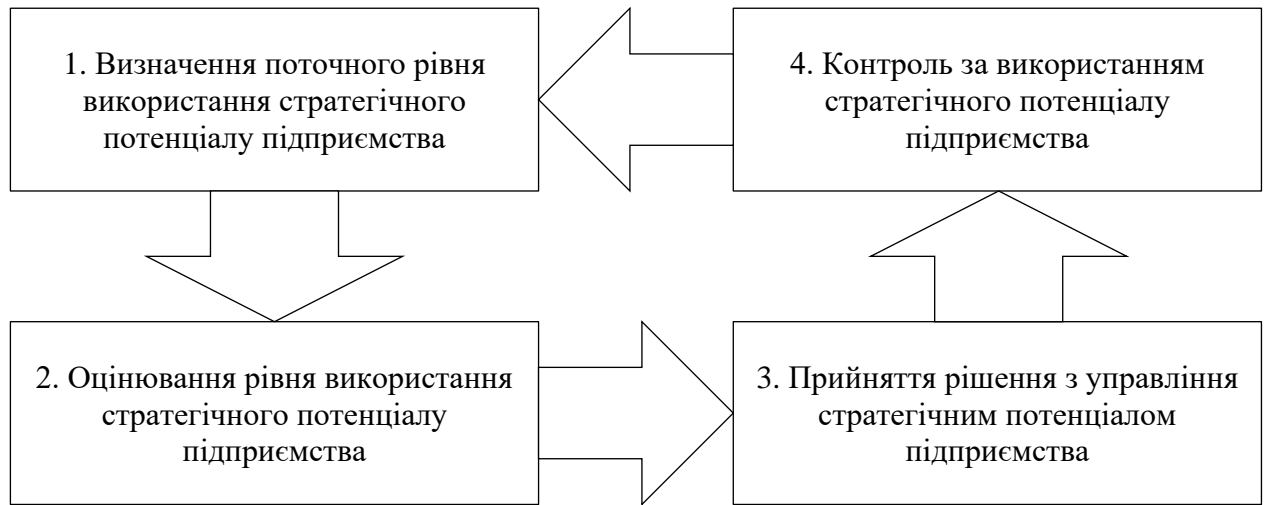


Рис. 1.5. Модель управління стратегічним потенціалом підприємства [узагальнено на основі 21]

Формування стратегічного потенціалу підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів.

До внутрішніх факторів належать: ресурси підприємства: матеріальні ресурси (обладнання, будівлі, технології), фінансові ресурси (капітал, інвестиції, кредитні можливості), людські ресурси (кваліфікація, досвід, мотивація працівників), інформаційні ресурси (дані, знання, аналітичні системи); організаційна структура: гнучкість і адаптивність структури управління до змін, наявність ефективної системи внутрішнього контролю; технологічний рівень: інноваційність використовуваних технологій, рівень автоматизації та цифровізації процесів; корпоративна культура: цінності, норми та поведінкові стандарти в організації, рівень співпраці між підрозділами; маркетингова активність: ефективність збутових каналів, репутація бренду на ринку; система управління: стратегічна орієнтація керівництва, якість планування та прийняття рішень [56].

До зовнішніх факторів відносять: економічне середовище: загальний економічний стан (інфляція, рівень ВВП, кредитна політика), рівень

конкуренції у галузі; політико-правові фактори: законодавча база та її стабільність, податкова політика, регуляторні вимоги; соціальні фактори: споживчі уподобання та купівельна спроможність населення, демографічні зміни; технологічні фактори: темпи технологічного прогресу у галузі, доступ до інновацій та наукових розробок; природно-екологічні фактори: наявність природних ресурсів, вимоги екологічної відповідальності; глобалізація та міжнародні ринки: доступ до нових ринків, конкуренція з міжнародними компаніями.

Важливе значення в нинішніх умовах мають деякі додаткові фактори, зокрема це рівень інтеграції в галузі (горизонтальна або вертикальна інтеграція), інноваційна політика підприємства (готовність до змін та експериментів) та поведінка конкурентів (нові продукти, цінові війни).

Таким чином, на розвиток підприємства впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що пов'язано з заміщенням існуючого потенціалу якісно новим [55]. Всі ці фактори варто враховувати при формуванні, розвитку та використанні стратегічного потенціалу, адже вони визначають здатність підприємства адаптуватися до змін і досягати довгострокових цілей.

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства є ключовим етапом у формуванні його стратегії. Основні аспекти цього процесу включають:

- визначення та систематизацію методів аналізу стану і рівня використання стратегічного потенціалу;
- відбір і групування факторів, що впливають на стратегічний потенціал;
- встановлення способів впливу на розвиток стратегічного потенціалу;
- розробку методів фінансової діагностики стратегічного потенціалу підприємства [65].

Існують різні методи аналізу та оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Їх можна розділити на 3 види: аналіз зовнішнього та

внутрішнього середовища; аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг; дослідження концепції життєвого циклу.

Розглянемо схематично основні методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства (рис. 1.6).

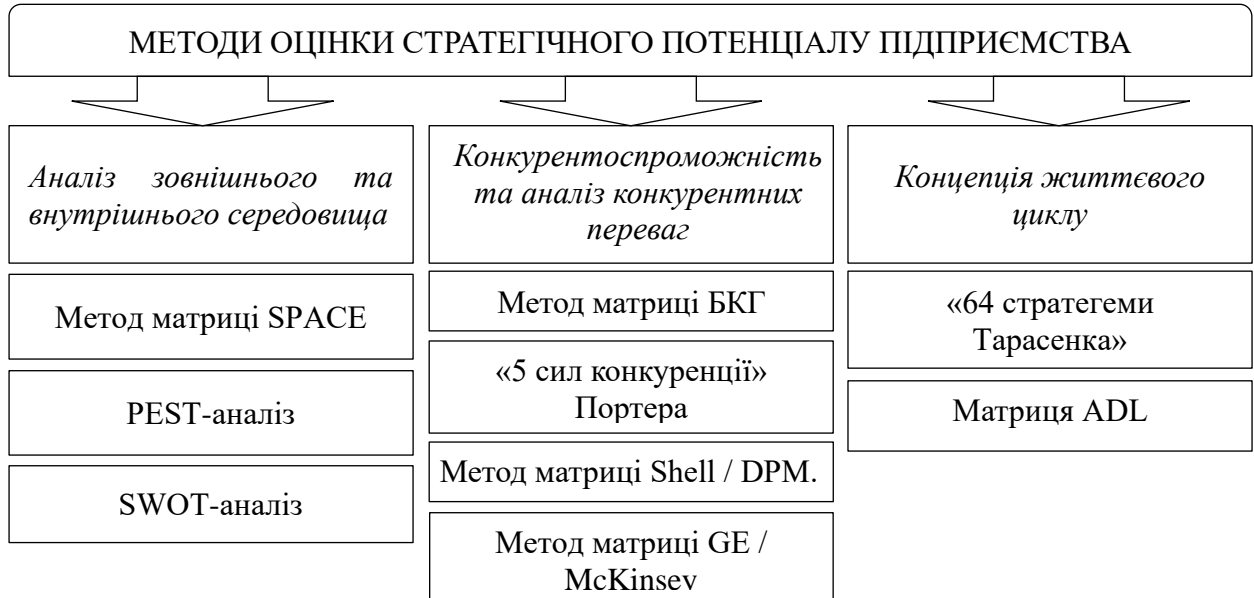


Рис. 1.6. Методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства [узагальнено на основі 26]

Розглянуті на рис. 1.6. методи дозволяють глибоко оцінити стратегічний потенціал підприємства, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення для його розвитку.

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства спрямована на визначення сукупності характеристик, показників і властивостей, які дозволяють комплексно описати його стан і оцінити здатність задовольняти певні суспільні потреби в товарах чи послугах, а також досягати власних стратегічних цілей. Цей процес стає особливо складним у контексті нестабільного попиту та пропозиції на ринку, коливань цін на товари та ресурси, змін конкурентного середовища, а також впливу макро- та мікроекономічних факторів [61].

Стратегічний потенціал підприємства включає різноманітні ресурси, а також виробничі відносини, управління якими потребує як якісної, так і

кількісної оцінки. Його особливістю є тісний зв'язок із цілями підприємства, що визначає його відносний характер: сукупність можливостей може бути достатньою чи навіть високою для досягнення одних цілей, але недостатньою для інших.

Отже, оцінка стратегічного потенціалу підприємства повинна охоплювати його основні складові та стан зв'язків між ними, що формують його цілісність, а також його зв'язки із зовнішнім середовищем.

Для прогнозування досягнення стратегічних цілей і визначення можливих меж функціонування підприємства в майбутньому доцільно регулярно проводити систематичний аналіз і оцінку його стратегічного потенціалу. Це дозволить оцінити забезпеченість підприємства ресурсами, їх достатність для задоволення виробничих потреб та ефективність їх використання.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретико-методологічних засад управління процесами формування та використання стратегічного потенціалу підприємства доцільно відзначити:

1. Стратегічний потенціал підприємства зазвичай розглядається як сукупність різних регіональних потенціалів, які взаємодіють і залежать один від одного. При формуванні стратегічного потенціалу підприємства необхідно враховувати, що його структура є цілісною та узгодженою сукупністю локальних потенціалів. До таких потенціалів належать окремі види ресурсів (матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські тощо), які разом забезпечують максимально ефективне досягнення довгострокових цілей і стратегічних орієнтирів розвитку. Формування потенціалу підприємства – це складний і багатогранний процес, що включає визначення та створення унікальних підприємницьких можливостей, формування структурного складу потенціалу та розробку ключових організаційних форм

для забезпечення стабільного розвитку й ефективного відтворення з метою отримання прибутку.

2. Формування стратегічного потенціалу підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать: ресурси підприємства; організаційна структура; технологічний рівень; корпоративна культура; маркетингова активність та система управління. До зовнішніх факторів відносять: економічне середовище; політико-правові фактори; соціальні фактори; технологічні фактори; природно-екологічні фактори; глобалізація та міжнародні ринки. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства є ключовим етапом у формуванні його стратегії. Існують різні методи аналізу та оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Їх можна розділити на 3 види: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг; дослідження концепції життєвого циклу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Основним видом діяльності досліджуваного товариства є вирощування зернових, бобових й олійних культур та розведення великої рогатої худоби молочних порід. В підпорядкуванні товариства 233 працівника які ведуть свою діяльність на 3350 га сільськогосподарських угідь.

Ефективне аграрне виробництво тісно пов'язане з раціональним використанням земельного потенціалу. Однак для досягнення стійкого розвитку необхідно уникати виснаження ґрунтів і погіршення їх екологічного стану. Земля є основним і невідновлюваним ресурсом сільського господарства, тому збільшення продуктивності має йти рука об руку з заходами, спрямованими на збереження та відновлення родючості ґрунтів. Раціональне використання земельних ресурсів включає комплексний підхід: впровадження сівозміни, збереження біорізноманіття, використання органічних добрив, оптимізація зрошення та заходи з контролю ерозії. Це дозволяє не тільки підвищити продуктивність аграрного виробництва, але й зберегти довгострокову якість земель для наступних поколінь [70].

Впровадження сучасних агротехнологій, таких як точне землеробство, аналіз даних ґрунтів та автоматизація процесів, також сприяє оптимальному використанню земельного потенціалу, дозволяючи уникнути надмірного використання добрив та пестицидів, що захищає землю від деградації. Підвищення ефективності аграрного виробництва, яке не шкодить екосистемі, є ключовим кроком до забезпечення продовольчої безпеки й стійкого розвитку аграрного сектору в цілому.

Удосконалення організаційно-економічної системи підприємства є ключовим фактором для підвищення його конкурентоспроможності, особливо в умовах розвитку ринкових відносин. Ефективна система

управління дозволяє оптимізувати процеси, зменшити витрати, покращити якість продукції або послуг і, таким чином, забезпечити стабільне зростання підприємства.

Трудові ресурси є ключовим фактором виробництва, які забезпечують баланс виробничої системи підприємства, що складається з підрозділів, які здійснюють безпосередньо виробничу діяльність [7]. Трудові ресурси, які включають кваліфікований персонал, відіграють важливу роль у формуванні міцної виробничої системи. Співробітники є основним джерелом інновацій і вдосконалення процесів, оскільки вони безпосередньо залучені в робочі процеси і краще розуміють потреби клієнтів, особливості продукції та можливості її вдосконалення. Інвестиції в навчання, розвиток навичок, мотивацію працівників сприяють підвищенню продуктивності та якості роботи.

Проведемо аналіз середньооблікової чисельності та ефективності працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	259	249	218	240	233	-26	89,96
у т. ч в рослинництві	211	214	185	206	203	-8	96,21
тваринництві	48	35	33	34	30	-18	62,50
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1268,54	1200,94	913,56	900,5	1445,6	177,1	113,96

Аналізуючи дані табл. 2.6, помічаємо, що протягом дослідженого періоду знизилася загальна чисельність працівників та станом на 2023 р.

становить 233 особи. Найбільше знизилася чисельність працівників галузі тваринництва, оскільки у товаристві припинили вирощувати свиней. Продуктивність праці у 2023 р. порівняно з 2019 р. зросла на 177,1 тис. грн/особу (13,96 %) та становить 1445,6 тис. грн/особу.

Важливим є впровадження сучасних підходів до управління персоналом, таких як розподіл праці, гнучке планування та стимулювання інновацій. Завдяки цьому підприємства можуть адаптуватися до швидких змін на ринку та оптимізувати свої організаційні й виробничі процеси. Отже, розвиток трудових ресурсів є ключовим елементом для стабільного розвитку й ефективного функціонування підприємства у сучасних ринкових умовах.

На кожному підприємстві є активи. До матеріальних активів відносяться основні засоби, що є об'єктом нарахування амортизації, та мають неабиякий вплив на показники діяльності [45]. До основних засобів належать будівлі, обладнання, машини, транспортні засоби та інші довгострокові ресурси, які використовуються в господарській діяльності більше одного року

Розглянемо показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	36000,5	32028	26995	23709,5	30462,5	-5538,00	84,62
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,41	0,34	0,27	0,23	0,26	-0,15	63,99
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	10,75	9,56	8,06	7,08	9,09	-1,65	84,62
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	139,00	128,63	123,83	98,79	130,74	-8,26	94,06
Фондомісткість, грн	0,19	0,15	0,15	0,13	0,13	-0,06	67,80
Фондовіддача, грн	5,34	6,74	6,58	7,55	7,88	2,54	147,50

Аналізуючи одержані дані з табл. 2.2. можемо зробити висновок, що на підприємстві знижується ефективність використання основних засобів. Спостерігаємо зниження наявності основних засобів у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 5538 тис. грн (15,38 %). Знизився коефіцієнт придатності основних засобів на 0,15 (36,01 %) та становить 0,26 що вказує на передкризовий рівень придатності, тому товариство має терміново оновлювати матеріально-технічне забезпечення.

Показник фондомісткості знижується, що є позитивним явищем, оскільки протягом досліджуваних років краще використовується обладнання підприємства. Зростання фондівдачі на 2,54 грн (47,50 %) вказує на ефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Отже, правильне управління основними засобами та їх амортизацією дозволить оптимізувати витрати, зберігати й покращувати виробничі потужності, що сприятиме підвищенню прибутковості та стійкості підприємства на ринку.

Ефективне управління оборотними засобами є ключовим завданням для будь-якого підприємства. Раціональне використання цих засобів безпосередньо впливає на результативність діяльності та фінансову стійкість підприємства, а також забезпечує безперервність реалізації продукції й стабільність виробничо-комерційних процесів [52].

Проведемо аналіз показників забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства (табл. 2.3).

Аналізуючи дані помічаємо зростання середньорічної вартості оборотного капіталу в 2023 р. порівняно з 2019 р. на 342358,50 тис. грн (у 1,5 раз). Також спостерігаємо значне зростання показника оборотності необоротних активів на 12,40 (майже у 2 рази). Помітно знизилися значення показників оборотності оборотних активів на 49,76 % та матеріаломісткості на 26,19 %.

Виробничий процес – це систематичне й цілеспрямоване перетворення вихідної сировини та матеріалів у готову продукцію, призначену для споживання або подальшої обробки.

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	230613	306253	405202,5	519015,5	572971,5	342358,50	248,46
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	6,41	9,56	15,01	21,89	18,81	12,40	293,62
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,83	0,70	0,44	0,34	0,42	-0,41	50,24
Матеріаломісткість, грн	4,09	3,85	2,34	2,47	3,02	-1,07	73,81
Матеріаловіддача, грн	0,24	0,26	0,43	0,40	0,33	0,09	135,49

Аналіз результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства проводять для оцінки його фінансово-економічного стану та визначення реальних напрямів для оздоровлення фінансів. При цьому основна увага зосереджується на ефективності використання власного і позикового капіталу, пошуку резервів для збільшення чистого прибутку, підвищення рентабельності, а також на покращенні платоспроможності та фінансової стабільності підприємства.

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності товариства (табл. 2.4).

Проаналізувавши виробничо-комерційну діяльність товариства можемо зробити висновок, що зросли показники виробництва валової продукції на 8283,87 тис. грн (2,52 %); виручки від реалізації продукції та послуг на 47698 тис. грн (24,81 %) та чистого прибутку на 35596 тис. грн.

Отже, в товаристві, протягом п'яти років спостерігається нестабільна динаміка досліджуваних показників, важливим є зниження рівня забезпечення основними засобами, що впливає на ефективність діяльності, тому виникає потреба в застосуванні дієвих заходів задля її підвищення.

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис.грн (у постійних цінах 2021 р.)	328552,3	299033,5	199155,72	216113,93	336836,1	8283,87	102,52
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	192235	215801	177755	179012	239933	47698,00	124,81
Чистий прибуток, тис. грн	-1636	62674	-34748	75746	33960	35596,00	X
Коефіцієнт автономії	0,69	0,63	0,47	0,36	0,80	0,10	115,17
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,78	2,47	1,76	1,50	1,61	-1,17	58,02
Рівень рентабельності, %	108,99	140,51	140,97	135,46	130,88	X	X
Норма прибутку, %	0,03	18,52	-6,14	13,98	48,48	X	X

Отже, ми оцінили стратегічний потенціал підприємства за двома групами показників: фінансово-господарський стан і ефективність використання ресурсного потенціалу. Наступним кроком є проведення дослідження та оцінки організаційних і управлінських показників, щоб визначити основні фактори, які впливають на процес управління формування і використання стратегічного потенціалу підприємства.

2.2. Діагностика системи управління процесу використання стратегічного потенціалу підприємства

Сучасне підприємство характеризується посиленою увагою керівництва та менеджменту до стратегічних аспектів управління. Формування стратегічної поведінки підприємства полягає у визначенні напрямків його розвитку, розробці комплексу заходів для ефективного

наближення до визначених цілей, а також у здійсненні оцінки та контролю за реалізацією обраної стратегії. При цьому ключову роль відіграє положення та поведінка підприємства на ринку [18]. На кожному етапі стратегічного управління передбачається проведення аналізу внутрішнього середовища, що дає змогу визначити оптимальні стратегічні напрями розвитку. Для цього проведемо оцінку ресурсного потенціалу підприємства.

Для підприємства відтворення та ефективного управління матеріальними ресурсами, такими як сировина, матеріали, технологічне обладнання та інфраструктура, є критично важливими для реалізації нових ідей та технологічних рішень. Особливе значення має управління необоротними матеріальними ресурсами, адже вони забезпечують основи для інноваційної діяльності та створення нових продуктів і послуг [14]. Ефективне використання цих ресурсів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до змін ринкових умов.

Проведемо аналіз показників ефективності використання матеріальних ресурсів досліджуваного товариства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання матеріальних ресурсів
товариства, 2019-2023 рр.**

Показник	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Фондоозброєність праці, тис.грн/особу	139	128,63	123,83	98,79	130,74	-8,26	94,06
Фондомісткість	0,19	0,15	0,15	0,13	0,13	-0,06	68,42
Фондовіддача	5,34	6,74	6,58	7,55	7,88	2,54	147,57
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,41	0,34	0,27	0,23	0,26	-0,15	63,99
Коефіцієнт зносу	0,59	0,66	0,73	0,77	0,74	0,15	125,42
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,41	0,34	0,27	0,23	0,26	-0,15	63,41
Коефіцієнт оновлення	0,02	0,04	0,04	0,00	0,00	-0,02	0,18
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	-0,05	1,96	-1,29	3,19	1,11	1,16	x
Матеріаломісткість, грн	0,24	0,26	0,43	0,4	0,33	0,09	137,50
Матеріаловіддача, грн	4,09	3,85	2,34	2,47	3,02	-1,07	73,84

Аналізуючи одержані дані табл. 2.5, помічаємо загально нестабільну динаміку та зниження досліджуваних показників у 2023 р. порівняно з 2019 р. Частково зросло значення показника фондівдачі на 47,47 %, що вказує на збільшення кількості готової продукції на одиницю основних виробничих засобів. Також бачимо зростання коефіцієнту зносу на 25,42 %, що є негативним показником оскільки підприємство потребує оновлення матеріально-технічного забезпечення шляхом купівлі нових засобів.

Знижуються показники оновлення та придатності основних засобів і вказують на те, що підприємство протягом досліджуваних п'яти років не виділяє (чи виділяє не достатньо) коштів на закупівлю нового обладнання та транспортних засобів. Значення показника оновлення протягом останніх двох років становить 0,00, тобто протягом 2022-2023 рр. підприємство не оновляло свої основні засоби та не купувало нові транспортні засоби чи сполучні прилади: сівалка, прицеп, роторка, плуг та інші.

Значення показника матеріалівдачі знизилася у 2023 р. порівняно з 2020 р. на 1,07, що впливає на зменшення собівартості продукції в частині матеріальних витрат.

Високі показники коефіцієнта зносу – 0,77 вказують на майже критичний рівень зносу, тобто підприємству необхідно терміново оновлювати своє матеріально-технічне забезпечення оскільки технічні характеристики наявної техніки дуже погані. Відповідно бачимо низький показник придатності основних засобів, який протягом 2019-2023 рр. знижувався та у 2023 р. становить 0,26, отже на підприємстві передкризовий рівень придатності.

Помічаємо мінусове значення коефіцієнта рентабельності основних засобів у 2019 р. -0,05 та у 2021 р. -1,29. Протягом 2022-2023 рр. ситуація покращилася оскільки спостерігаємо зростання даного коефіцієнта.

Важливе значення для забезпечення діяльності підприємств мають фінансові ресурси, їхнє джерело та структура. Достатній обсяг фінансових ресурсів дозволяє підтримувати безперервність господарських процесів, а

раціональна структура їхнього розподілу сприяє зростанню прибутковості та ефективності управління підприємством. Крім того, оптимізація фінансових ресурсів підвищує платоспроможність підприємства, зміцнюючи його стійкість на ринку [38].

Проведемо оцінку ефективності використання фінансових ресурсів товариства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники ефективності використання фінансових ресурсів
товариства, 2019-2023 рр.**

Показник	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Коефіцієнт оборотності активів	0,71	0,63	0,41	0,33	0,39	-0,32	55,51
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,83	0,70	0,44	0,34	0,42	-0,41	50,24
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	4,80	5,88	5,55	6,24	6,73	1,93	140,23
Коефіцієнт оборотності ДЗ	2,50	1,46	0,84	0,56	0,60	-1,89	24,22
Коефіцієнт оборотності КЗ	2,32	1,74	0,77	0,52	0,68	-1,64	29,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,03	0,99	0,87	0,90	0,95	-0,08	92,64
Коефіцієнт автономії	0,69	0,63	0,47	0,36	0,80	0,11	115,94
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,36	0,40	0,57	0,67	0,62	0,26	172,37
Коефіцієнт співвідношення позичкового і власного капіталу	0,44	0,57	1,12	1,74	1,41	0,97	317,87
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,99	1,25	1,04	1,00	1,13	0,14	114,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,06	0,12	0,08	0,01	-0,05	18,29

Аналізуючи одержані дані з табл. 2.6, можемо зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду 2019-2023 рр. помічаємо зниження показників оборотності. Коефіцієнт оборотності активів знизився на 49,5 % а коефіцієнт оборотності оборотних активів на 49,8 %. Частково зросло значення коефіцієнта оборотності необоротних активів на 40,23 % та у 2023 р. становить 6,73. Досить сильно знизилися значення коефіцієнтів оборотності

дебіторської та кредиторської заборгованості. Значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості у 2023 р. порівняно з 2019 р. знизилося на 1,89 що вказує на підвищення ліквідності оборотних коштів підприємства. Загалом значення коефіцієнтів оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості знаходиться практично на одному рівні, отже підприємство активно використовує кредитні та власні кошти.

Значення коефіцієнта автономії протягом досліджених років мало нестабільну динаміку. У 2023 р. порівняно з 2019 р. коефіцієнт автономії зріс на 0,11 та становить 0,80, отже підприємство спроможне профінансуватися за рахунок власних фінансових ресурсів. Також спостерігаємо зростання коефіцієнта оборотності необоротних активів та зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів і оборотності власного капіталу.

Одним з найважливіших елементів, що входить до складу потенціалу підприємства є трудові ресурси, вони є важливою складовою виробничих ресурсів підприємства або галузі, охоплюючи промисловий та виробничий персонал. Ефективність використання трудових ресурсів залежить від рівня їхньої кваліфікації та цінності, яку вони створюють для підприємства. Для оцінки ефективності трудових ресурсів застосовується комплекс кількісних і якісних показників, що відображають продуктивність працівників, їхню задоволеність і мотивацію, а також ефективність у виконанні робочих завдань [66].

Проведемо оцінку ефективності використання трудових ресурсів товариства (табл. 2.7).

Аналізуючи одержані дані з табл. 2.3, можемо зробити висновок, що показник продуктивності персоналу має нестабільну динаміку: протягом 2021-2022 рр. спостерігалось зниження досліджуваного показника, а станом на 2023 р. даний показник зріс та становить 1445,60 тис. грн, що на 177,06 тис. грн (13,96 %) більше порівняно з 2019 р. Коефіцієнт використання трудових ресурсів залишився практично без змін. Показники плинності кадрів та оборотів з прийому-вибуття мають мінімальні значення, отже в

підприємстві присутній стабільний колектив. Значення коефіцієнту обороту з прийому значно перевищує значення коефіцієнта обороту з вибуття. Отже, на підприємстві протягом досліджуваних років зростає загальна чисельність працівників.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання трудових ресурсів
товариства, 2019-2023 рр.**

Показник	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Продуктивність персоналу, тис. грн	1268,54	1200,94	913,56	900,50	1445,60	177,06	113,96
Коефіцієнт обороту по прийому	0,02	0,04	0,05	0,13	0,12	0,10	622,49
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,06	0,05	0,03	0,08	0,06	0,00	96,34
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,95	0,97	0,96	0,98	0,96	0,01	101,05
Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0,04	0,03	0,07	0,06	0,01	111,16
Коефіцієнт абсентеїзму	0,01	0	0,01	0,02	0,01	0,00	100,00

Трудові ресурси підприємства характеризуються рівнем освіти, кваліфікації, інтелектуальним потенціалом та творчими здібностями, що підвищує їхню цінність для компанії, яка займається виробництвом продукції або наданням послуг і тим самим формує додаткову вартість. При цьому чисельність працівників повинна бути достатньою, обґрунтованою та оптимальною та може змінюватися у разі потреби [66].

Проведемо аналіз загальної структури персоналу товариства по категоріях зайнятості (табл. 2.8).

Аналізуючи одержані дані табл. 2.8 можемо зробити висновок, що протягом досліджуваних років загалом знизилася чисельність персоналу товариства на 26 осіб. У 2023 р. порівняно з 2019 р. знизилася чисельність управлінського персоналу на 8 осіб та виробничого персоналу на 18 осіб.

**Динаміка загальної структури персоналу товариства по категоріях
зайнятих, 2019-2023 рр.**

Категорія зайнятих	2019		2020		2021		2022		2023		Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	К-сть, осіб	%	К-сть, осіб	%	К-сть, осіб	%	К-сть, осіб	%	К-сть, осіб	%	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Управлінський персонал	28	10,81	29	11,65	21	9,63	23	9,58	20	8,58	-8	71,43
Утому числі:												
Керівники	2	0,77	2	0,80	2	0,92	2	0,83	2	0,86	0	100,00
Спеціалісти	22	8,49	22	8,84	16	7,34	18	7,50	15	6,44	-7	68,18
Технічні працівники	4	1,54	5	2,01	3	1,38	3	1,25	3	1,29	-1	75,00
Виробничий персонал	231	89,19	220	88,35	197	90,37	217	90,42	213	91,42	-18	92,21
Разом	259	100,0	249	100,0	218	100,0	240	100,0	233	100,0	-26	X
Співвідношення виробничого персоналу з управлінським, осіб	8,25	X	7,59	X	9,38	X	9,43	X	10,65	X	X	X

Під час аналізу трудових ресурсів важливо враховувати їхню соціальну структуру. Це включає дослідження класифікації персоналу за такими ознаками, як стать, вік, національний та соціальний склад, а також рівень освіти. Такий аналіз допомагає краще зрозуміти демографічні та соціальні особливості працівників, що може сприяти ефективнішому плануванню розвитку персоналу, формуванню мотиваційної системи та підвищенню продуктивності в колективі.

Розглянемо динаміку вікової структури персоналу товариства (рис. 2.1).

Аналізуючи дані рис. 2.1, ми бачимо, що протягом досліджуваних років спостерігаємо зростання чисельності молоді віком 15-28 років на 3 особи загальна кількість у 2023 р. становить 35 осіб; працівники віком 41-50 років на 11 осіб – загалом кількість становить 71 особа. Також помічаємо зменшення персоналу по категоріях працівників 29-40 років на 30 осіб та становить 85 осіб та працівників передпенсійного віку на 9 осіб – загальна кількість яких складає у 2023 р. 38 осіб. Категорія працівників пенсійних років коливалася +-1-2 особи та у 2023 р. їх кількість становить 4 особи.

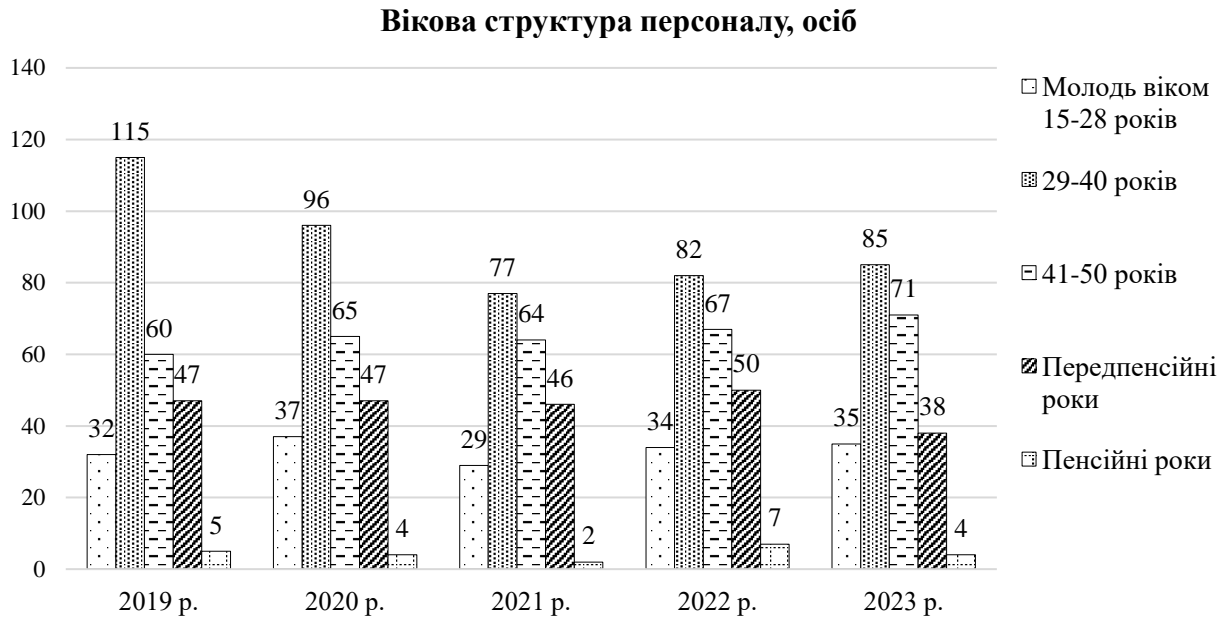


Рис. 2.1. Динаміка вікової структури персоналу товариства, 2019-2023 рр., осіб . [побудовано автором]

В Україні встановлені такі освітні рівні працівників: базова загальна середня освіта; повна загальна середня освіта; професійно-технічна освіта; вища освіта. Ці рівні освіти сприяють формуванню багаторівневої структури кваліфікацій працівників, яка відповідає різним потребам ринку праці та підвищує гнучкість у працевлаштуванні. Проведемо аналіз освітньої структури працівників (рис. 2.2), оскільки аналіз освітньої структури працівників та їхньої професійної підготовки є важливим етапом в управлінні трудовими ресурсами, оскільки саме рівень освіти та навички працівників безпосередньо впливають на їхню здатність ефективно виконувати робочі завдання. Вивчення освітнього рівня дозволяє оцінити базову кваліфікацію персоналу, а також потребу в додатковому навчанні та розвитку.

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що переважна кількість працівників – понад 43 %, має базову вищу освіту, неповну вищу освіту (I-II освітній рівень) – більше 22 % та повну вищу освіту (III-IV освітній рівень) – 15 %. Найнижчий відсоток займають працівники з спеціальною професійною підготовкою – 12 % та середньою освітою – 6 %.

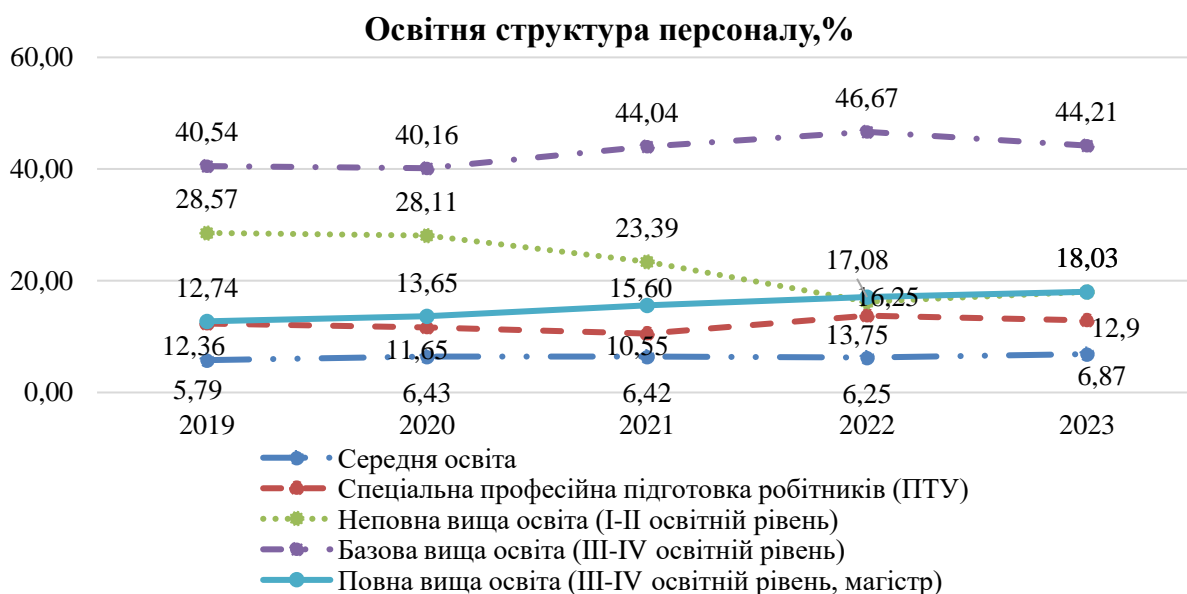


Рис. 2.2. Динаміка освітньої структури персоналу товариства, 2019-2023 рр., % [побудовано автором]

Проведемо дослідження статевої структури персоналу товариства за статтю (чоловіки, жінки) (рис. 2.3).

Аналізуючи динаміку персоналу товариства, ми бачимо, що протягом досліджуваних років знизилася загальна чисельність персоналу і станом на 2023 рік становить 233 особи, що на 26 осіб менше порівняно з 2019 р. Загалом чисельність чоловіків знизилася на 8 осіб а жінок на 18 осіб. Дана ситуація значним чином пов'язана з військовим станом на території країни та відмовою підприємства від вирощування свиней.



Рис. 2.3. Динаміка персоналу товариства за статтю, 2019-2023 рр., осіб [побудовано автором]

Достатня забезпеченість товариства необхідними трудовими ресурсами є важливою умовою для зростання обсягів продукції та підвищення ефективності виробничого процесу. Від рівня забезпеченості трудовими ресурсами та їх ефективного використання залежить обсяг і своєчасність виконання фізичних робіт, а також раціональне використання обладнання, машин та механізмів. Забезпеченість кадрами дозволяє товариству стабільно підтримувати виробничі процеси, оперативно реагувати на зміни в попиті та зменшувати ризики, пов'язані з затримками або нераціональним використанням ресурсів.

Важливим елементом збалансованого розвитку економіки, суспільства та охорони навколишнього середовища виступають земельні ресурси. Правильне управління та використання земель має велике значення, оскільки земля забезпечує основні потреби людини – їжу, житло, простір для промисловості та сільського господарства, а також екологічні послуги, такі як поглинання вуглекислого газу та збереження біорізноманіття [59]. Ефективне використання земельних ресурсів дозволяє підтримувати сільське господарство, розвивати економіку, забезпечувати екологічну рівновагу та підвищувати якість життя.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, важливо створювати механізми для ефективного використання земельних ресурсів, включаючи системи обліку, моніторинг стану земель, нормативну базу та просвіту населення. Це сприятиме досягненню цілей сталого розвитку та забезпеченню ресурсів для майбутніх поколінь.

Проведемо оцінку ефективності використання земельних ресурсів товариства (табл. 2.9).

Аналізуючи одержані дані табл. 2.9, можемо зробити висновок, що у 2023 р. на одного середньорічного працівника припадає 13,95 га ріллі, що на 1,40 га (11,16 %) більше порівняно з 2019 р. на що вплинуло зниження загальної чисельності працюючих. Спостерігаємо зростання показників одержаних на 100 га сільськогосподарських угідь валової продукції на 247,28 тис. грн (2,52 %) та товарної продукції 1423,82 тис. грн (24,81 %).

**Показники ефективності використання земельних ресурсів
товариства, 2019-2023 рр.**

Показник	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Рівень розораності,%	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97	0,00	100,00
Припадає на одного середньорічного працівника ріллі, га	12,55	13,05	14,91	13,54	13,95	1,40	111,16
Одержано на 100 га сільськогосподарських угідь тис. грн.: валової продукції	9807,53	8926,37	5944,95	6451,16	10054,81	247,28	102,52
товарної продукції	5738,36	6441,82	5306,12	5343,64	7162,18	1423,82	124,81
Прибутку	-48,84	1870,87	-1037,25	2261,07	1013,73	1062,57	-
Вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь молока, ц	569,26	570,34	549,60	554,77	503,11	-66,15	88,38
Вироблено на 100 га ріллі, ц: зернових та зернобобових	8757,94	7552,28	6273,20	2870,15	6996,25	-1761,69	79,88
Соняшнику	560,28	505,85	635,26	672,74	526,00	-34,28	93,88

Також, спостерігаємо нестабільну динаміку показника одержання на 100 га сільськогосподарських угідь прибутку, оскільки у 2019 р. та 2021 р. був збиток. Знизилася значення показника виробленої продукції на 100 га ріллі по всіх трьох досліджуваних категоріях: молока на -66,15 ц (11,62 %); зернових та зернобобових -1761,69 ц (20,12 %) та насіння соняшнику на -34,28 ц (6,12 %).

Таким чином, ефективність використання стратегічного потенціалу підприємства може бути оцінена шляхом аналізу співвідношення його основних компонентів та оптимізації їх пропорцій. Дослідження системи управління процесом застосування стратегічного потенціалу підприємства дозволило оцінити ефективність використання таких ресурсів, як фінансові, трудові, матеріальні та земельні. Оцінювання проводилося з урахуванням показників продуктивності праці та досягнення визначених цілей. Аналіз цих

ресурсів дає можливість виявити потреби в трудових, матеріальних, фінансових і земельних ресурсах, а також оцінити ступінь їх використання. Це дозволяє ідентифікувати проблемні зони, де ресурси використовуються недостатньо ефективно, і визначити можливості для їх оптимізації. Гармонізуючи та оптимізуючи використання різних типів ресурсів, можна значно підвищити загальну продуктивність підприємства.

Для глибокої оцінки ефективності використання стратегічного потенціалу рекомендується регулярно проводити комплексні обстеження та оцінки ресурсів, розглядаючи результати з огляду на поставлені цілі та стратегію розвитку підприємства. У подальшому доцільно дослідити організаційно-економічні характеристики підприємства для визначення його спеціалізації та рентабельності діяльності.

2.3. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на управління стратегічним потенціалом підприємства

Успіх у стратегічному розвитку підприємства та ефективна реалізація його стратегічних планів залежать від багатьох суб'єктивних і об'єктивних чинників. Ключовими аспектами є: готовність керівництва реалізовувати масштабні проєкти, брати на себе ризики та інвестувати необхідні ресурси; професійні знання, навички й компетенції менеджерів, які мають розуміти основи стратегічного управління та вміти адаптуватися до змін у економічному середовищі, що сприяє успішному виконанню стратегій підприємства; достатній рівень ресурсного забезпечення, включаючи фінансові, матеріальні, технологічні та трудові ресурси, які є критично важливими для втілення стратегічних цілей.

Ефективна діяльність підприємства визначається його здатністю створювати стратегічно орієнтований ресурсний потенціал та впроваджувати стратегічні плани з урахуванням вимог зовнішнього середовища. Такий підхід

забезпечує підприємству конкурентоспроможність у своїй галузі та сприяє утвердженню стабільних ринкових позицій.

Таким чином, дослідження управління стратегічним потенціалом підприємства передбачає особливу увагу до ресурсного потенціалу. У попередніх підрозділах було проаналізовано ефективність використання наявних ресурсів, однак для більш глибокого розуміння необхідно оцінити, як розраховані коефіцієнти впливають на загальну рентабельність діяльності підприємства.

З цією метою здійснимо аналіз за допомогою багатофакторної виробничої регресії. У ході аналізу використовуватимуться дані про економічну ефективність використання ресурсів та рентабельність підприємства за останні п'ять років, що дозволить визначити взаємозв'язок між цими показниками та сформуванню базу для прийняття стратегічних рішень.

У практиці економічних досліджень широке поширення отримало стохастичне моделювання, яке базується на аналізі показників, між якими існує стохастична залежність. Такий тип залежності проявляється в тому, що зміна однієї змінної викликає відповідні зміни іншої. Для дослідження стохастичного взаємозв'язку застосовується кореляційно-регресійний аналіз. Основними завданнями цього методу є побудова та аналіз економіко-математичної моделі рівняння регресії, що відображає залежність результативного показника від кількох факторних ознак, а також оцінка ступеня щільності цього зв'язку [36].

Кореляційний аналіз має на меті визначити й оцінити ступінь тісноти зв'язку між результативною ознакою та факторними показниками. У свою чергу, завдання регресійного аналізу полягає у встановленні форми залежності (рівняння регресії) та проведенні статистичної оцінки його параметрів [47].

У практиці дослідження економічного стану підприємства часто результативна ознака залежить від впливу не одного, а кількох факторів.

Взаємодія між цими факторами є складною, тому їхній вплив на результативний показник не зводиться до простої суми окремих впливів.

Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дозволяє оцінити вплив кожного з включених у модель факторів на результативний показник, враховуючи при цьому, що інші фактори залишаються на середньому рівні.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (2.1)$$

Адаптуючи економіко-математичну модель багатофакторної лінійної функції, проведемо кореляційно-регресійний аналіз впливу основних коефіцієнтів ресурсного потенціалу на рентабельність підприємства за останні п'ять років. Факторами в даній регресійній моделі виступають: коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт автономії, коефіцієнт використання трудових ресурсів, рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг) та валова рентабельність основної діяльності. Результативним показником є рентабельність підприємства.

Вихідна інформація основних факторів та результативного показника представлена попередньо, дані для обробки економіко-математичної моделі багатофакторної лінійної функції рентабельності підприємства згрупуємо у вигляді табл. 2.10

Таблиця 2.10

Динаміка основних коефіцієнтів ресурсного потенціал та рентабельності підприємства, 2019-2023 рр.

Роки	Коефіцієнт придатності основних засобів	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт використання трудових ресурсів	Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	Валова рентабельність основної діяльності, %	Рентабельність підприємства, %
2019	0,41	0,69	0,95	108,99	8,99	5,86
2020	0,34	0,63	0,97	140,51	40,51	18,14
2021	0,27	0,47	0,96	140,97	40,97	11,82
2022	0,23	0,36	0,98	135,46	35,46	8,56
2023	0,26	0,80	0,96	130,88	30,88	9,30

Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft

Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій та масивів.

Перший етап в дослідженні багатофакторної лінійної моделі це алгоритм методу Фаррара-Глобера перевірки мультиколінеарності. Термін «мультиколінеарність» означає, що в багатофакторній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції. В економетричному аналізі явище мультиколінеарності є негативним, тому при дослідженнях економічних процесів його позбуваються шляхом виключенням із дослідження фактора, що найменше впливає на результативний показник. Оскільки $\chi^2_{\text{розра.}}(8,44) < \chi^2_{\text{кр}}(11,07)$, можна зробити висновок, що явище загальної мультиколінеарності матриці факторів відсутнє.

Далі розраховуємо парні коефіцієнти кореляції, для визначення впливу кожного із факторів на рентабельність підприємства. Парні коефіцієнти кореляції характеризують вплив окремих факторів на показник Y , тобто на рентабельність підприємства. Відомо, що одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, можна простежити високі коефіцієнти кореляції, кожен із факторів впливає на результативний показник досліджуваного підприємства:

- коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт кореляції 0,85, свідчить про тісний зв'язок та прямий вплив цього фактора на показник;
- коефіцієнт автономії, коефіцієнт кореляції 0,76, також свідчить про тісний прямий зв'язок та вплив цього фактора на рентабельність підприємства;
- коефіцієнт використання трудових ресурсів, коефіцієнт кореляції дорівнює 0,77, тісний прямий зв'язок між цим фактором на результативним показником;
- рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), коефіцієнт кореляції 0,73, вказує на тісний зв'язок та прямий вплив цього фактора на

рентабельність підприємства;

- валова рентабельність основної діяльності, коефіцієнт кореляції 0,73, також тісний прямий зв'язок між фактором та результативним показником.

Аналізуючи парні коефіцієнти кореляції, слід відмітити, що вибрані фактори впливають на рентабельність підприємства і як наслідок на ефективну діяльність всього підприємства, виробнича модель якісна. Завдання парних коефіцієнтів кореляції – виключення фактора з найменшим парним коефіцієнтом кореляції та для подальшої перевірки на мультиколінеарність, але в даному випадку жодного фактора із подальшого економетричного аналізу багатафакторної регресійної моделі не виключаємо, адже вони високі та результативні і як раніше зазначалось явище загальної мультиколінеарності матриці факторів відсутнє.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння багатафакторної виробничої функції для визначення теоретичних та прогнозного значень рентабельності підприємства, використовуючи вбудовані статистичні функції TRANSPOSE, MMULT, MINVERSE та LINEST.

В результаті обчислень, що наведенні в додатку А, багатафакторна виробнича лінійна регресія рентабельності підприємства має вигляд:

$$Yr = -188,53 + 57,53X_1 + 8,03X_2 + 121,71X_3 + 0,46X_4 + 0,001X_5$$

Розглянемо більш детально параметри багатафакторної виробничої функції. Враховуючи, те що параметри рівняння обчислюють способом найменших квадратів, то маємо $a_0 = -188,53$; $a_1 = 57,53$; $a_2 = 8,03$; $a_3 = 121,71$; $a_4 = 0,46$; $a_5 = 0,001$.

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Спостерігаємо додатне значення коефіцієнтів рівняння, що говорить

про те, що досліджуючи фактори впливу зростають і відповідно зростає результативний показник рентабельність підприємства.

Наступний етап – аналіз коефіцієнта еластичності, що розраховується для кожного із факторів. Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, тобто рентабельність підприємства, якщо фактор зміниться на 1%. Коефіцієнт еластичності розрахований на наступний період і спостерігається його коливання відносно результативного показника.

Визначений загальний коефіцієнт детермінації становить 1,00 та вказує на практично-функціональний зв'язок між досліджуваними факторами та результативним показником, виробнича модель якісна та досліджувані чинники багатofакторної регресії вибрані вдало.

Прогнозне значення рентабельності підприємства спроектовано на 2025 р. 9,72%, зростання на 0,42 в.п. у порівнянні з 2023 р., за умови зростання основних коефіцієнтів використання ресурсів підприємства, а саме:

- коефіцієнта придатності основних засобів 0,28 в.п., зростання на 0,02 в.п. у порівнянні з 2023 р.
- коефіцієнта автономії 0,82 в.п., зростання на 0,02 в.п. у порівнянні з 2023 р.;
- коефіцієнта використання трудових ресурсів 0,98 в.п., зростання на 0,02 в.п. у порівнянні з 2023 р.;
- рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) 146,85% зростання на 15,97 в.п. у порівнянні з 2023 р.
- валової рентабельності основної діяльності 46,85% зростання на 15,97 в.п. у порівнянні з 2023 р.

Потрібно зазначити, що визначення прогнозних значень цих факторів на 2025 рр. проводилось за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, яка є лінійною функцією і найбільш точно відображає та проектує динаміку статистичних показників в часовому вимірі.

Слід відмітити, що розрахунок основних статистичних показників багатofакторної лінійної регресії рентабельності підприємства можна

проводити не тільки вручну, а із використанням вбудованих функції Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних→Регресія. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що на практиці доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів на підприємстві.

Отже, проаналізувавши явище мультиколінеарності, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнти еластичності, загальний коефіцієнт детермінації можна зробити висновок, що кожен фактор впливає на результативний показник – рентабельність підприємства.

Графічно багатофакторну регресію $Yr = -188,53 + 57,53X_1 + 8,03X_2 + 121,71X_3 + 0,46X_4 + 0,001X_5$ зображено в додатку Б, де позначені фактичні, теоретичні та прогнозні значення рентабельності підприємства, 2019-2023, 2025 рр.

Отже, підводячи підсумки проведеного дослідження, аналізу та прогнозування впливу основних коефіцієнтів використання ресурсів підприємства на рентабельність підприємства, 2019-2023, 2025 рр. з використанням економіко-математичної моделі багатофакторної лінійної функції, можна сказати, що застосування цих методів дозволяє приймати стратегічні рішення щодо ефективності господарської діяльності підприємства та системи управління ресурсами підприємства в цілому.

Аналіз стратегічного потенціалу передбачає оцінку зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство. Це включає дослідження факторів, що впливають на конкурентний ринок, аналіз законодавчих та економічних змін, впровадження технологічних інновацій і трансформацій у суспільних уявленнях. Зібрана інформація слугує базою для розробки стратегічних планів і прогнозування майбутніх тенденцій, забезпечуючи підприємству можливість ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Ефективне використання стратегічного потенціалу потребує гармонійного врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Наприклад інновації (внутрішній чинник) дозволяють адаптуватися до технологічних

змін (зовнішній чинник) а фінансова стабільність підприємства дає змогу пережити економічні коливання (рис. 2.4).

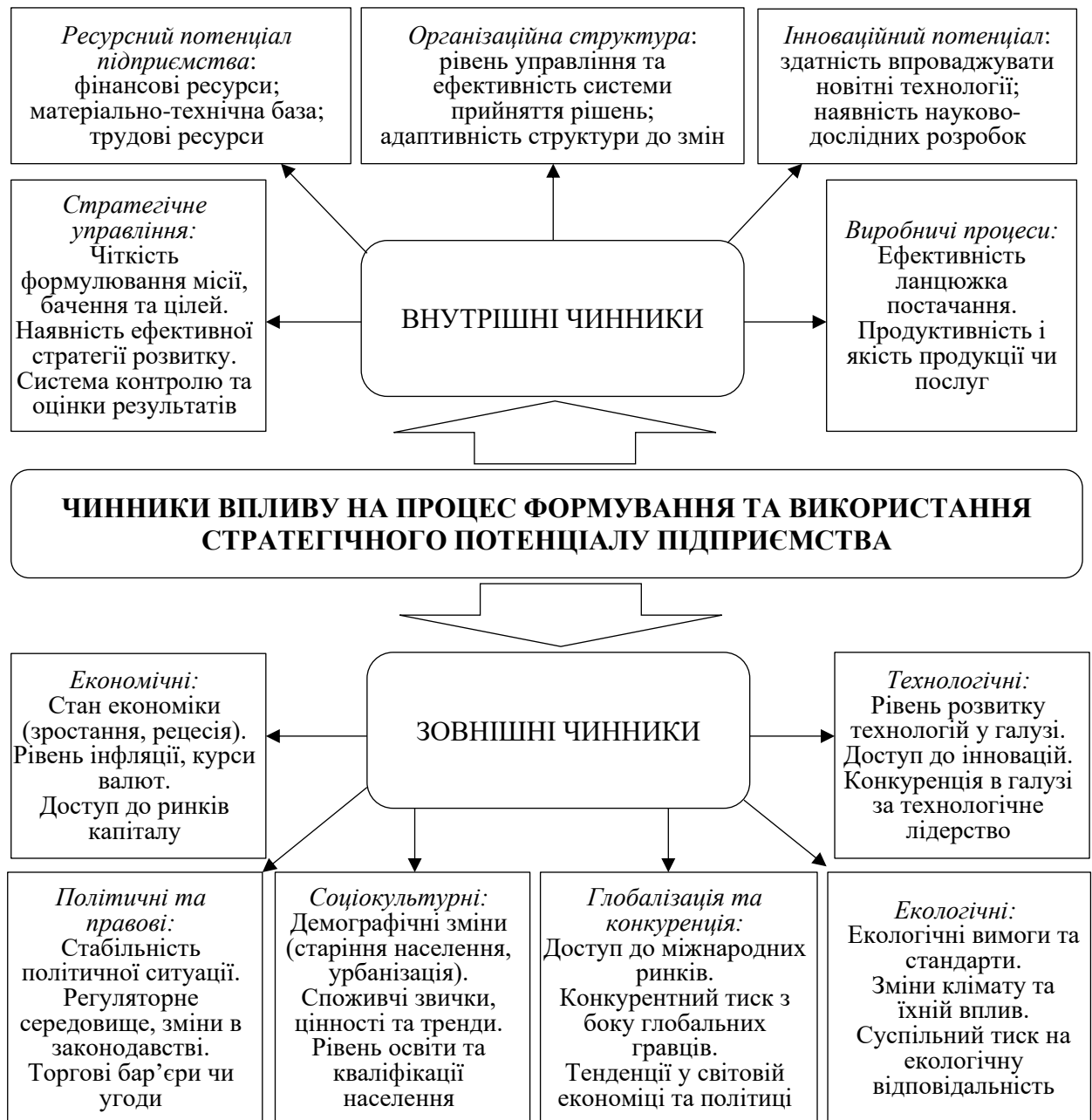


Рис. 2.4. Чинники впливу на процес формування та використання стратегічного потенціалу підприємства [розроблено автором]

Таким чином, стратегічний потенціал є результатом комплексної взаємодії між внутрішніми та зовнішніми умовами. Ефективне підприємство або держава повинні постійно оцінювати ці чинники та адаптувати свої стратегії відповідно до змін у середовищі.

Варто зазначити, що маючи багато переваг досліджені в розділі методи

оцінки стратегічного потенціалу мають мені недоліки, головним з яких є їхній акцент на аналізі лише сукупності наявних ресурсів. Такі оцінки мають статичний і обліковий характер, фокусуючись на поточному стані та рівні використання виробничого потенціалу. Водночас вони не враховують динаміку процесів і не дозволяють зробити висновки про адаптованість виробничого потенціалу до зовнішнього середовища чи його здатність бути частиною відтворюваного процесу. Без цього неможливо виявити стратегічні резерви для підвищення ефективності. Отже, локальні системи оцінювання потенціалу є неповними, необ'єктивними та недостатніми.

Висновки до розділу 2

Здійснивши діагностику системи управління стратегічного потенціалу підприємства доцільно відзначити:

1. Проведена оцінка організаційно-економічної характеристики товариства дала змогу виокремити основні ресурси, які підприємство використовує в процесі своєї діяльності: земельні, матеріальні, трудові та фінансові. В товаристві, протягом п'яти років спостерігається нестабільна динаміка досліджуваних показників, важливим є зниження рівня забезпечення основними засобами, що впливає на ефективність діяльності, тому виникає потреба в застосуванні дієвих заходів задля її підвищення.

2. Ефективність використання стратегічного потенціалу може бути оцінена шляхом аналізу співвідношення його складових та оптимізації їх пропорцій. Дослідження системи управління процесом використання стратегічного потенціалу підприємства дозволяє визначити, наскільки ефективно залучаються його ресурси: фінансові, трудові, матеріальні та земельні. Аналіз цих ресурсів дає змогу ідентифікувати потреби у відповідних видах ресурсів, оцінити рівень їх використання, а також виявити проблемні зони, де ресурси застосовуються нераціонально. Це створює можливості для оптимізації використання ресурсів. Гармонізація і

збалансоване застосування різних видів ресурсів сприяють підвищенню загальної продуктивності підприємства.

3. Дослідження управління стратегічним потенціалом підприємства передбачає особливу увагу до ресурсного потенціалу. У попередніх підрозділах було проаналізовано ефективність використання наявних ресурсів, однак для більш глибокого розуміння проведено оцінку, як розраховані коефіцієнти впливали на загальну рентабельність діяльності підприємства за допомогою багатофакторної виробничої регресії. У ході аналізу використовувалися дані про економічну ефективність використання ресурсів та рентабельність підприємства за останні п'ять років, що дозволило визначити взаємозв'язок між показниками та сформувати базу для прийняття стратегічних рішень. Застосування цих методів дозволяє приймати стратегічні рішення щодо ефективності господарської діяльності підприємства та системи управління ресурсами підприємства в цілому.

Для глибшого аналізу ефективності використання стратегічного потенціалу доцільно здійснювати регулярні обстеження та оцінку наявних ресурсів. Важливо розглядати отримані результати у контексті стратегічних цілей і завдань підприємства, що дозволить забезпечити узгодженість між використанням ресурсів та досягненням запланованих результатів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення стратегії формування та використання стратегічного потенціалу підприємства

Удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу підприємства є процесом, спрямованим на ефективне залучення ресурсів і можливостей підприємства для досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку. Для цього слід враховувати кілька ключових аспектів (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Етапи удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу підприємства [розроблено автором]

Удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу підприємства вимагає системного підходу, орієнтованого на інновації, розвиток ресурсів і швидку адаптацію до змін. Успішна стратегія дозволяє підвищити ефективність діяльності, створити конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток.

Першим етапом удосконалення є формування стратегії на основі глибокого аналізу шляхом аналізу зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього стратегічного потенціалу є ключовим елементом управління стратегічними ресурсами підприємства в умовах нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища. Він дає змогу підприємству оцінити зовнішні можливості та ризики, а також виявити перспективи розвитку і визначити конкурентні переваги.

Важливим методом є SWOT-аналіз – один із «найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі» [67]. Позитивним аспектом цього методу є можливість проводити аналіз як всього підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів. У процесі аналізу систематизуються знання про внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування, а матриця SWOT-аналізу є елементом стратегічної оцінки і стратегічного вибору. Проведемо аналіз сильних-слабких сторін діяльності товариства та його основних можливостей і загроз (рис. 3.2).

Проведений SWOT-аналіз діяльності товариства показав, що існує потреба прийняття заходів які будуть спрямовані на регулювання, збереження частки ринку, впровадження нових інноваційних технологій у виробництво та навчання, підвищення кваліфікації персоналу для здобуття нових навичок та вмінь та у зв'язку з веденням діяльності в складних умовах воєнного стану, де час від часу відбуваються блекаути, аварії в енергосистемі, що супроводжуються масовими відключеннями світла, варто звернути увагу на інвестиції у відновлювані джерела енергії.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> - забезпеченість земельними ресурсами; - досвідчені працівники; - диверсифіковане виробництво; - розташування поблизу транспортних вузлів та елеваторів 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від природних умов; - часте ведення збиткової діяльності; - низький рівень технологічного забезпечення; - висока собівартість продукції
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - зростання попиту на екологічно чисту продукцію або інші спеціалізовані аграрні продукти; - впровадження інноваційних технологій; - укладення партнерських угод з іншими підприємствами або урядовими органами; - інвестиції у відновлювані джерела енергії; - підвищення кваліфікації персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність кліматичних умов; - коливання цін на аграрну продукцію; - жорсткі вимоги до якості продукції; - правові ризики та зміни в регулюванні; - екологічні проблеми; - соціально-економічна нестабільність - неможливість залучення достатніх інвестиційних ресурсів

Рис. 3.2. SWOT-аналіз діяльності товариства [розроблено автором]

Сучасне зовнішнє середовище підприємств відзначається надзвичайною складністю, швидкістю змін і високим рівнем невизначеності. Уміння адаптуватися до цих змін стає ключовою передумовою успішної діяльності не лише в бізнесі, але й у багатьох інших сферах та іноді це є вирішальним фактором для виживання та розвитку, що значною мірою визначає вибір стратегії підприємства [5]. Тому, важливо провести аналіз макросередовища, його поведінки та впливу на підприємство в стратегічному полі й поточній ситуації за допомогою PEST аналізу [13]. Його використання дозволить підприємству зрозуміти та проаналізувати зовнішнє середовище, в якому підприємство функціонує та виявити ключові фактори, які можуть впливати на його діяльність.

Проведемо PEST аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища товариства (рис. 3.2).

Р Political (політичні)	Е Economic (економічні)	С Social (Соціальні)	Т Technological (технологічні)
<ul style="list-style-type: none"> - законодавство; - зміна уряду; - політична стабільність; - рівень корупції; - військовий стан; - інші аспекти 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляція; - безробіття; - обмінні курси; - рівень заробітної плати; - податкові ставки; - економічний зріст або занепад; - ставки відсотків; - інші економічні показники 	<ul style="list-style-type: none"> - демографічні тренди; - культурні зміни; - ставлення споживачів до певних продуктів чи послуг; - соціальна відповідальність підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - швидкість технологічних змін; - рівень інновацій; - доступність нових технологій; - вплив технологій на процеси виробництва та маркетингу

Рис. 3.3. PEST аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища товариства [розроблено автором]

Проведений PEST аналіз чотирьох факторів з рис. 3.3 допомагає товариству краще розуміти своє зовнішнє середовище та приймати ефективніші стратегічні рішення. Зокрема, помічаємо потребу у застосуванні стратегії, орієнтованої на впровадження нових технологій, підтримання ринкових позицій та діяльність в напрямку соціальної відповідальності підприємства.

Вагомим етапом удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу підприємства є зміцнення внутрішніх ресурсів. До цього етапу ми віднесли важливість підвищення кваліфікації персоналу, ефективне управління фінансами та розвиток корпоративної культури. Детальніше зупинимося на підвищенні кваліфікації персоналу, оскільки даний процес є важливою складовою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Важливість підвищення кваліфікації полягає в підвищенні продуктивності праці, оскільки освоєння новітніх технологій та методів роботи допомагає працівникам працювати ефективніше; впливає на якість продукції, знання сучасних стандартів виробництва дозволяє випускати продукцію, що відповідає вимогам ринку. Завдяки підвищенню кваліфікації персонал швидше адаптується до інновацій, адже розвиток цифрових рішень,

автоматизація та впровадження екологічно безпечних методів виробництва потребують саме кваліфікованих працівників.

Обираючи напрями підвищення кваліфікації працівників агропродовольчої сфери варто звернути увагу на новітні технології в аграрній сфері, що орієнтовані на вивчення точного землеробства, автоматизованих систем управління, агродронів і датчиків для моніторингу стану ґрунтів та рослин; екологічне виробництво, тобто навчання методам органічного землеробства та сталого розвитку; маркетинг і збут продукції, щоб краще розуміти ринкові потреби, розвивати навички комунікації із клієнтами та просування продукції; фінансовий менеджмент – важливо правильно управляти витратами та вміти підготовляти проекти для інвесторів або грантових програм.

Під час відбору форми навчання, підвищення кваліфікації, для працівників підприємства варто звернути увагу на семінари й тренінги (організація короткострокових курсів з актуальних тем); вебінари та онлайн-курси, щоб отримувати нові знання без відриву від роботи; стажування, практична підготовка на передових підприємствах для здобуття практичного досвіду та внутрішнє навчання (проведення внутрішніх тренінгів із залученням фахівців або використанням досвіду власних працівників).

Від підвищення кваліфікації працівників підприємство може отримати багато переваг, зокрема:

- підвищення кваліфікації персоналу сприяє зниженню виробничих витрат та зростанню врожайності;
- працівники стають більш залученими у процеси підприємства, що покращує корпоративну культуру;
- інноваційні знання дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін ринку.

Таким чином, регулярні інвестиції керівників підприємства у навчання, розвиток та підвищення кваліфікації свого персоналу забезпечують стабільність, прогресивний розвиток і підвищення конкурентних переваг на ринку.

Важливим напрямом удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу є розвиток організаційної культури. Організаційну культуру можна вважати підґрунтям та особливим невидимим фундаментом, який сприяє формуванню спільного мислення, бажаній поведінці та іміджу підприємства [16]. Вона є одним з найважливіших факторів підприємства, який сприяє налагодженню внутрішніх та зовнішніх відносин шляхом ефективної комунікації на всіх рівнях управління та чинить безпосередній вплив на репутацію та авторитет підприємства на ринку.

Організаційна культура визначає правила поведінки, цінності, традиції та норми, які об'єднують співробітників підприємства допомагаючи їм ідентифікувати себе з підприємством, усвідомити його місію, бачення та роль у суспільстві, що сприяє підвищенню лояльності та відданості працівників [12]. Культура є джерелом стабільності та безпеки, створює відчуття передбачуваності й захищеності, що важливо для продуктивної роботи та забезпечує стабільність, навіть коли підприємство стикається зі змінами або зовнішніми викликами. Вивчення та розуміння організаційної культури допомагає новим працівникам швидко адаптуватися, знаходити спільну мову з колегами та правильно орієнтуватися в професійному середовищі. Тож, організаційна культура є потужним інструментом, який впливає на робочий клімат, мотивацію співробітників та успіх підприємства в цілому.

Значний вплив на формування та розвиток організаційної культури мають комунікації на підприємстві (рис. 3.4).

Таким чином, як бачимо з рис. 3.4, комунікації є фундаментальним інструментом для побудови і підтримки організаційної культури, оскільки вони забезпечують постійний обмін інформацією, взаєморозуміння та єдність в досягненні спільних цілей.

В нинішніх умовах військового стану на території України організаційна культура підприємств постійно змінюється та пристосовується до нових, складних умов функціонування. Нині, особлива увага приділяється питанням безпеки працівників, надання безпечних умов праці та робочого

оточення. Важливим напрямом організаційної культури сучасних підприємств є підвищення соціальної відповідальності як кожного окремого працівника так і підприємства загалом. Поширеними формами соціальної відповідальності є благодійність, волонтерство та меценатство. Керівництво підприємств, співробітники якого вступили до лав ЗСУ, активно підтримують військових та їх сім'ї: забезпечують необхідними предметами, технікою, спорядженням, зберігають робоче місце та виплату заробітної плати.

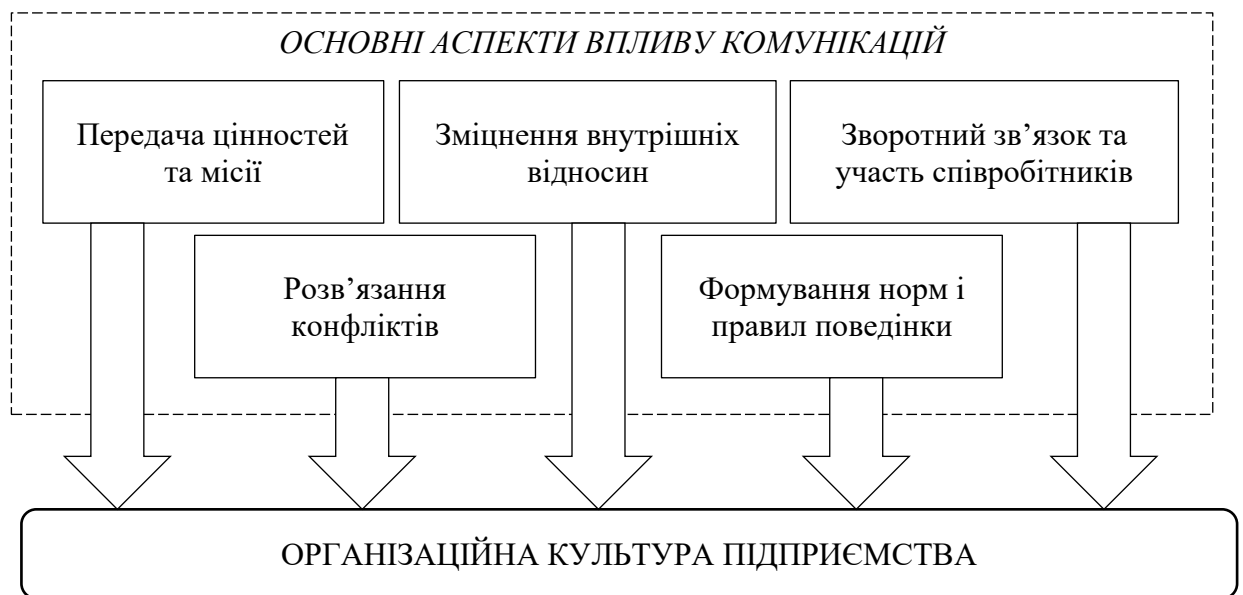


Рис. 3.4. Аспекти впливу комунікацій на організаційну культуру підприємства [розроблено автором]

Багато підприємств активно займаються волонтерством, та проводять заходи по збору коштів на допомогу Збройним Силам України, безоплатно передають продукти харчування, одяг, засоби гігієни військовим та безкоштовно, або частково оплачувано надають послуги або виконання робіт, в залежності потреб [40], це можуть бути послуги з ремонту техніки, чи логістики тощо. Отже, ведення бізнесу сучасних підприємств стає більш соціально відповідальним, що впливає на зміну, переорієнтацію та швидку адаптацію організаційної культури до нових умов функціонування, з нахилом на безпеку своїх працівників, їх умов праці та покращення благоустрою як

підприємства так і суспільства в цілому.

Узагальнюючи дані, можемо зазначити, що для розвитку організаційної культури підприємства в сучасних умовах пріоритетними напрямками є:

- забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між різними рівнями та відділами підприємства через впровадження сучасних каналів зв'язку та інструментів;
- створення комфортного робочого середовища, де співробітники відчують себе залученими, мотивованими і відповідальними за свої результати;
- впровадження системи стимулювання і винагородження для підвищення мотивації та продуктивності працівників;
- організація освітніх і творчих заходів (лекції, тренінги, семінари, вебінари, круглі столи) для розвитку особистісних і професійних навичок співробітників;
- дотримання етичних стандартів і принципів соціальної відповідальності для побудови довгострокових відносин.

Розглянуті пріоритетні напрями можуть бути впроваджені в стратегію діяльності підприємства, що сприятиме розвитку ефективної комунікації, підвищенню мотивації та підтримки організаційної культури на підприємстві та в результаті зможе сформувати стійку корпоративну культуру, яка сприятиме ефективній роботі, інноваціям і залученню співробітників.

3.2. Розробка тактичних заходів покращення використання стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал підприємства – це комплексна система, яка визначає здатність досягати встановлених цілей і забезпечувати ефективну діяльність. Вона включає: організаційну структуру, яка регламентує розподіл робочих функцій і встановлює комунікаційні ланцюги між елементами

системи; можливості підприємства, що охоплюють різноманітні активи, такі як технологічні, фінансові, людські ресурси, маркетингові інструменти тощо. Вони можуть бути як задіяними, так і поки що нереалізованими; ресурси, які забезпечують реалізацію потенціалу. Сюди входять матеріальні, фінансові, технологічні ресурси, такі як грошові кошти, обладнання, сировина, патенти, технології тощо; знання, навички та компетенції менеджерів, які є ключовими для успішного використання ресурсів і можливостей. Менеджери повинні ефективно застосовувати наявний потенціал, сприяючи досягненню стратегічних переваг.

Загалом, стратегічний потенціал підприємства – це багатовимірна система, яка потребує комплексного підходу до аналізу всіх її елементів і взаємозв'язків для забезпечення успіху й довгострокового розвитку.

В попередньому підрозділі, ми дослідили перші три етапи удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу підприємства. В цьому підрозділі продовжимо розгляд трьох наступних.

Четвертим етапом удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу підприємства є побудова клієнтоорієнтованої стратегії – важливий крок для підвищення його конкурентоспроможності, зміцнення позицій на ринку та задоволення потреб клієнтів. Така стратегія передбачає комплексний підхід, який охоплює глибоке розуміння цільової аудиторії, адаптацію продуктів і послуг до її потреб, а також ефективну комунікацію з клієнтами.

Товариство може запровадити клієнтоорієнтовану стратегію, створюючи програми лояльності для фермерів, які закупають їхню продукцію, або організовуючи освітні семінари про сучасні методи агровиробництва. Такий підхід не тільки залучає нових клієнтів, але й зміцнює відносини з існуючими. Для досліджуваного товариства ми рекомендуємо впровадити клієнтоорієнтовану стратегію нішевої спеціалізації та зосередити частково свою діяльність на вирощування органічної продукції для екологічно свідомих споживачів чи забезпечити вирощування

вузькоспеціалізованої продукції, наприклад, рідкісних культур або кормів. Впровадження даної стратегії дозволить виділитися на ринку та будувати тісні відносини з клієнтами.



Рис. 3.5. Етапи побудови клієнтоорієнтованої стратегії [розроблено автором]

Таким чином, клієнтоорієнтована стратегія – це інвестиція в довгострокову конкурентоспроможність. Головне, це гнучкість і готовність адаптуватися до змінних умов ринку, зберігаючи фокус на задоволенні потреб клієнтів.

Наступним етапом удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення гнучкості та адаптивності.

Сучасна аграрна галузь є ключовим елементом економіки багатьох держав, адже вона забезпечує продовольчу безпеку та постачання основних ресурсів. Разом із цим, аграрний бізнес перебуває під впливом численних ризиків, таких як природні лиха, епідемії, війни чи економічні кризи. У таких умовах особливого значення набуває ефективне нормативно-правове

регулювання, яке сприяє збереженню стабільності галузі та її швидкому відновленню після кризових ситуацій [35].

У більшості країн для регулювання аграрного сектору прийнято законодавчі акти, які охоплюють такі сфери:

- землекористування – визначаються правила оренди, приватизації, охорони земельних ресурсів і заходи для запобігання їх деградації.
- виробництво продукції – встановлюються стандарти якості, вимоги до безпеки аграрної продукції та процедури сертифікації.
- збут продукції – регулюються питання експорту, імпорту та внутрішньої торгівлі, включаючи маркетингову підтримку.
- оподаткування та фінансовий контроль – передбачаються спеціальні податкові режими для сільгоспвиробників, механізми субсидування та кредитування. Такі нормативно-правові акти забезпечують правову основу для сталого розвитку аграрного сектору, сприяючи підвищенню ефективності виробництва, збереженню природних ресурсів та підтримці добробуту аграріїв.

Після кризових подій аграрні підприємства стикаються з необхідністю швидкого відновлення своєї діяльності, мінімізації втрат і зміцнення стійкості до майбутніх потрясінь [35]. Для цього необхідно впроваджувати ефективні стратегії управління, що базуються на адаптивності, постійному навчанні та розвитку персоналу, інноваціях та раціональному використанні ресурсів.

Таким чином, важливим напрямом покращення використання стратегічного потенціалу та системи управління конкурентоспроможністю підприємства є розвиток людських ресурсів. Інвестування в навчання та розвиток персоналу допоможе підвищити кваліфікацію працівників і забезпечити їхню залученість до досягнення цілей підприємства. В нинішніх умовах популярності набирає дистанційне навчання, без відриву від основної роботи. Тобто, працівники можуть покращувати свої знання та кваліфікацію через онлайн курси не йдучи у відпустку а продовжуючи роботу та у вільний час займатися освітою, здобуттям нових навичок. Персонал підприємства необхідно не тільки навчати але й мотивувати. Формування ефективної

системи мотивації є важливим елементом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Система стратегічного управління повинна бути спрямована на гармонізацію інтересів всіх співробітників підприємства відповідно до стратегії. Щоб вибудувати в товаристві ефективний мотиваційний механізм, що спонукає співробітників до виконання стратегічних завдань, кожен повинен розділяти культуру і цінності товариства.

Підвищення мотивації працівників в товаристві може бути складною задачею, але є дуже важливим аспектом його успішного управління. Для підвищення мотивації працівників товариства можна використовувати деякі ефективні способи (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Способи підвищення мотивації праці працівників товариства [розроблено автором]

Загалом, успішне підвищення мотивації працівників аграрного товариства вимагає комплексного підходу, який враховує їхні потреби, цінності та аспекти професійного розвитку.

Ключовими елементами ефективної системи мотивації є адаптивний вибір напрямів мотивування на різних етапах розвитку та реалізації стратегії підприємства, а також передбачення мотиваційних впливів на всіх рівнях управління [39]. Це дозволяє стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей та забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досягти результатів можна шляхом матеріального стимулювання яке є важливою складовою системи мотивації працівників та складається з п'яти основних факторів (рис. 3.7).

<i>Заробітна плата</i>	є основним фактором матеріального стимулювання та може включати базову зарплату, премії, бонуси та інші форми фінансового винагородження за досягнення результатів
<i>Премії та бонуси</i>	система премій та бонусів може бути використана для стимулювання працівників до досягнення конкретних цілей або високих результатів
<i>Матеріальні пільги та допомоги</i>	це можуть бути додаткові вигоди, такі як медичне страхування, пенсійні плани, компенсація за витрати на проїзд або житло
<i>Акції та участь у прибутку</i>	працівники можуть бути заохочені через участь у власності або отримання частки в прибутку підприємства через акції або інші механізми
<i>Стимулювання розвитку та професійного зростання</i>	пропонування можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання також може бути ефективним способом матеріального стимулювання

Рис. 3.7. Фактори матеріального стимулювання працівників [розроблено автором]

Розглянуті на рис. 3.7 фактори в сукупності можуть створити потужну систему матеріального стимулювання, яка сприятиме підвищенню мотивації та продуктивності працівників і відповідно конкурентоспроможності товариства.

Зупинимось більш детально на пункті «Розвиток кар'єри», оскільки

підвищення кваліфікації працівників товариства може бути дуже корисним для підвищення його продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності.

Розглянемо в табл. 3.1 можливі напрями та шляхи підвищення кваліфікації працівників товариства. Станом на 2023 р. у товаристві працює 233 особи, тому проведемо розподіл за двома категоріями: управлінський персонал та робітники. Кількість працівників які будуть проходити навчання/підвищення кваліфікації буде залежати від бажання самих працівників та потреби підприємства в опануванні нових навичок.

Таблиця 3.1

Напрями та шляхи підвищення кваліфікації працівників товариства

№ п/п	Напрями підвищення кваліфікації	Навички	Управлінський персонал	Робітники
1	Тренінги та семінари з використання сучасних сільськогосподарських технологій, вирощування рослин та тварин, використання машин та обладнання	Технічні		+
2	Навчання управлінським навичкам, таким як планування, організація робочих процесів, керівництво персоналом та робота з бюджетом	Управлінські	+	
3	Навчання з екологічних аспектів сільськогосподарської діяльності, включаючи збереження ґрунту, водних ресурсів та біорізноманіття	Екологічні	+	+
4	Навчання основам маркетингу, реклами та продажів, щоб працівники могли ефективно просувати продукцію підприємства на ринку	Маркетингу та продажів	+	
5	Організація навчання з аналізу даних та прийняття рішень на основі даних для оптимізації виробничих процесів та планування стратегій	Бізнес-аналітики	+	
6	Забезпечення навчання іноземним мовам, що може бути корисним для ведення міжнародних бізнес-справ та розширення експортних можливостей	Іноземні мови	+	+
7	Навчання працівників основам законодавства у сфері сільського господарства та працевлаштування	Правові	+	
8	Організація тренінгів зі впровадження новаторських ідей та практик у сільському господарстві, таких як агротехнології, інформаційні технології та генетичні модифікації	Інноваційні	+	+

Аналізуючи одержані дані з табл. 3.1 можемо зробити висновок, що з восьми запропонованих напрямів підвищення кваліфікації сім можна запропонувати управлінському персоналу та чотири – робітникам. Розподіл є умовним та може корегуватися залежно від бажання працівників. Запропоновані напрямки допоможуть працівникам отримати певні напрямки, серед яких: технічні, управлінські, екологічні, маркетингу та продажів, бізнес-аналітики, вивчення іноземної мови, правові та інноваційні.

Удосконалення управління формуванням та використанням стратегічного потенціалу підприємства у сільськогосподарській сфері вимагає акценту на підвищенні ефективності використання ресурсів, зокрема сільськогосподарської техніки. Це сприяє зростанню продуктивності та зниженню собівартості продукції, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства.

Ми рекомендуємо підприємству придбати культиватор просапний КПН-5,6-05 з системою внесення рідких мінеральних добрив (8 рядковий) [30].

Проведені розрахунки ефективності витрат на удосконалення організації праці працівників підрозділу за рахунок придбання культиватора просапного КПН-5,6-05 з системою внесення рідких мінеральних добрив розміщені в Додатку В.

Таблиця 3.2

Ефективність витрат на удосконалення організації праці працівників підрозділу завдяки придбанню культиватора просапного КПН-5,6-05 з системою внесення рідких мінеральних добрив

Показник	Значення
Продуктивність праці, %	18,75
Збільшення виробітку за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн	63,97
Збільшення виробництва валової продукції, тис. грн	511,76
Додатковий прибуток, тис. грн	102,35
Додатковий грошовий потік, тис. грн	127,35
Чиста теперішня вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	66,7
Індекс прибутковості	1,27
Термін окупності капітальних вкладень, років	3,1

Отже, впровадження культиватора просапного КПН-5,6-05 з системою внесення рідких мінеральних добрив на підприємстві є доцільним. Капітальні витрати на впровадження заходів будуть компенсовані, підприємство додатково може отримати 127,35 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 3,1 роки.

Висновки до розділу 3

Формування шляхів удосконалення процесу управління формування та використання стратегічного потенціалу підприємства дозволяє надати наступні рекомендації:

1. Підприємству запропоновано етапи удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу підприємства: формування стратегії на основі глибокого аналізу; орієнтація на інновації та технології; зміцнення внутрішніх ресурсів; побудова клієнтоорієнтованої стратегії; забезпечення гнучкості та адаптивності; контроль та оцінка ефективності. Проведений SWOT-аналіз діяльності товариства показав, що існує потреба прийняття заходів які будуть спрямовані на регулювання, збереження частки ринку, впровадження нових інноваційних технологій у виробництво та навчання, підвищення кваліфікації персоналу для здобуття нових навичок та вмінь та у зв'язку з веденням діяльності в складних умовах воєнного стану, де час від часу відбуваються блекаути, аварії в енергосистемі, що супроводжуються масовими відключеннями світла, варто звернути увагу на інвестиції у відновлювані джерела енергії. Проведений PEST аналіз чотирьох факторів допомагає товариству краще розуміти своє зовнішнє середовище та приймати ефективніші стратегічні рішення. Зокрема, помічаємо потребу у застосуванні стратегії, орієнтованої на впровадження нових технологій, підтримання ринкових позицій та діяльність в напрямку соціальної відповідальності підприємства. Важливим напрямом удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу є розвиток організаційної культури. Значний вплив на формування та розвиток

організаційної культури мають комунікації на підприємстві, вони є фундаментальним інструментом для побудови і підтримки організаційної культури, оскільки забезпечують постійний обмін інформацією, взаєморозуміння та єдність в досягненні спільних цілей.

2. Важливою є розробка тактичних заходів щодо забезпечення стратегічного потенціалу товариства. Одним з етапів удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу підприємства є побудова клієнтоорієнтованої стратегії – важливий крок для підвищення його конкурентоспроможності. Товариство може запровадити клієнтоорієнтовану стратегію, створюючи програми лояльності для фермерів, які закупають їхню продукцію, або організовуючи освітні семінари про сучасні методи агровиробництва. Такий підхід не тільки залучає нових клієнтів, але й зміцнює відносини з існуючими. Для досліджуваного товариства ми рекомендуємо впровадити клієнтоорієнтовану стратегію нішевої спеціалізації та зосередити частково свою діяльність на вирощування органічної продукції для екологічно свідомих споживачів чи забезпечити вирощування вузькоспеціалізованої продукції, наприклад, рідкісних культур або кормів. Впровадження даної стратегії дозволить виділитися на ринку та будувати тісні відносини з клієнтами. Напрямом покращення використання стратегічного потенціалу та системи управління конкурентоспроможністю підприємства є розвиток людських ресурсів. Інвестування в навчання та розвиток персоналу допоможе підвищити кваліфікацію працівників і забезпечити їхню залученість до досягнення цілей підприємства. Рекомендовані способи підвищення мотивації праці працівників товариства серед яких визнання і нагороди; розвиток кар'єри; залучення до прийняття рішень; створення командного духу; оптимізація умов праці; створення цікавих завдань. Загалом, успішне підвищення мотивації працівників аграрного товариства вимагає комплексного підходу, який враховує їхні потреби, цінності та аспекти професійного розвитку. Рекомендовані фактори матеріального стимулювання працівників: заробітна плата; премії та бонуси; матеріальні

пільги та допомоги; акції та участь у прибутку; стимулювання розвитку та професійного зростання. Зроблений розподіл й запропоновані напрями та шляхи підвищення кваліфікації працівників товариства за двома категоріями: управлінський персонал та робітники. Кількість працівників які будуть проходити навчання/підвищення кваліфікації буде залежати від бажання самих працівників та потреби підприємства в опануванні нових навичок. з восьми запропонованих напрямів підвищення кваліфікації сім можна запропонувати управлінському персоналу та чотири – робітникам. Розподіл є умовним та може корегуватися залежно від бажання працівників. Запропоновані напрямки допоможуть працівникам отримати певні навички, серед яких: технічні, управлінські, екологічні, маркетингу та продажів, бізнес-аналітики, вивчення іноземної мови, правові та інноваційні. Ми рекомендуємо підприємству придбати культиватор просапний КПН-5,6-05 з системою внесення рідких мінеральних добрив (8 рядковий). Впровадження культиватора на підприємстві є доцільним. Капітальні витрати на впровадження заходів будуть компенсовані, підприємство додатково може отримати 127,35 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 3,1 роки.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління процесами формування та використання стратегічного потенціалу підприємства на матеріалах підприємства Полтавської області дозволяє зробити наступні висновки:

1. Стратегічний потенціал підприємства зазвичай розглядається як сукупність різних регіональних потенціалів, які взаємодіють і залежать один від одного. При формуванні стратегічного потенціалу підприємства необхідно враховувати, що його структура є цілісною та узгодженою сукупністю локальних потенціалів. До таких потенціалів належать окремі види ресурсів (матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські тощо), які разом забезпечують максимально ефективно досягнення довгострокових цілей і стратегічних орієнтирів розвитку. Формування потенціалу підприємства – це складний і багатогранний процес, що включає визначення та створення унікальних підприємницьких можливостей, формування структурного складу потенціалу та розробку ключових організаційних форм для забезпечення стабільного розвитку й ефективного відтворення з метою отримання прибутку.

2. Формування стратегічного потенціалу підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать: ресурси підприємства; організаційна структура; технологічний рівень; корпоративна культура; маркетингова активність та система управління. До зовнішніх факторів відносять: економічне середовище; політико-правові фактори; соціальні фактори; технологічні фактори; природно-екологічні фактори; глобалізація та міжнародні ринки. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства є ключовим етапом у формуванні його стратегії. Існують різні методи аналізу та оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Їх можна розділити на 3 види: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг; дослідження концепції життєвого циклу.

3. Проведена оцінка організаційно-економічної характеристики товариства дала змогу виокремити основні ресурси, які підприємство використовує в процесі своєї діяльності: земельні, матеріальні, трудові та фінансові. В товаристві, протягом п'яти років спостерігається нестабільна динаміка досліджуваних показників, важливим є зниження рівня забезпечення основними засобами, що впливає на ефективність діяльності, тому виникає потреба в застосуванні дієвих заходів задля її підвищення.

4. Ефективність використання стратегічного потенціалу може бути оцінена шляхом аналізу співвідношення його складових та оптимізації їх пропорцій. Дослідження системи управління процесом використання стратегічного потенціалу підприємства дозволяє визначити, наскільки ефективно залучаються його ресурси: фінансові, трудові, матеріальні та земельні. Аналіз цих ресурсів дає змогу ідентифікувати потреби у відповідних видах ресурсів, оцінити рівень їх використання, а також виявити проблемні зони, де ресурси застосовуються нераціонально. Це створює можливості для оптимізації використання ресурсів. Гармонізація і збалансоване застосування різних видів ресурсів сприяють підвищенню загальної продуктивності підприємства.

5. Дослідження управління стратегічним потенціалом підприємства передбачає особливу увагу до ресурсного потенціалу. У попередніх підрозділах було проаналізовано ефективність використання наявних ресурсів, однак для більш глибокого розуміння проведено оцінку, як розраховані коефіцієнти впливали на загальну рентабельність діяльності підприємства за допомогою багатофакторної виробничої регресії. У ході аналізу використовувалися дані про економічну ефективність використання ресурсів та рентабельність підприємства за останні п'ять років, що дозволило визначити взаємозв'язок між показниками та сформулювати базу для прийняття стратегічних рішень. Застосування цих методів дозволяє приймати стратегічні рішення щодо ефективності господарської діяльності підприємства та системи управління ресурсами підприємства в цілому.

6. Підприємству запропоновано етапи удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу підприємства: формування стратегії на основі глибокого аналізу; орієнтація на інновації та технології; зміцнення внутрішніх ресурсів; побудова клієнтоорієнтованої стратегії; забезпечення гнучкості та адаптивності; контроль та оцінка ефективності. Проведений SWOT-аналіз діяльності товариства показав, що існує потреба прийняття заходів які будуть спрямовані на регулювання, збереження частки ринку, впровадження нових інноваційних технологій у виробництво та навчання, підвищення кваліфікації персоналу для здобуття нових навичок та вмінь та у зв'язку з веденням діяльності в складних умовах воєнного стану, де час від часу відбуваються блекаути, аварії в енергосистемі, що супроводжуються масовими відключеннями світла, варто звернути увагу на інвестиції у відновлювані джерела енергії. Проведений PEST аналіз чотирьох факторів допомагає товариству краще розуміти своє зовнішнє середовище та приймати ефективніші стратегічні рішення. Зокрема, помічаємо потребу у застосуванні стратегії, орієнтованої на впровадження нових технологій, підтримання ринкових позицій та діяльність в напрямку соціальної відповідальності підприємства. Важливим напрямом удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу є розвиток організаційної культури. Значний вплив на формування та розвиток організаційної культури мають комунікації на підприємстві, вони є фундаментальним інструментом для побудови і підтримки організаційної культури, оскільки забезпечують постійний обмін інформацією, взаєморозуміння та єдність в досягненні спільних цілей.

7. Важливою є розробка тактичних заходів щодо забезпечення стратегічного потенціалу товариства. Одним з етапів удосконалення стратегії використання стратегічного потенціалу підприємства є побудова клієнтоорієнтованої стратегії – важливий крок для підвищення його конкурентоспроможності. Товариство може запровадити клієнтоорієнтовану стратегію, створюючи програми лояльності для фермерів, які закуповують їхню продукцію, або організовуючи освітні семінари про сучасні методи

агровиробництва. Такий підхід не тільки залучає нових клієнтів, але й зміцнює відносини з існуючими. Для досліджуваного товариства ми рекомендуємо впровадити клієнтоорієнтовану стратегію нішевої спеціалізації та зосередити частково свою діяльність на вирощування органічної продукції для екологічно свідомих споживачів чи забезпечити вирощування вузькоспеціалізованої продукції, наприклад, рідкісних культур або кормів. Впровадження даної стратегії дозволить виділитися на ринку та будувати тісні відносини з клієнтами. Напрямом покращення використання стратегічного потенціалу та системи управління конкурентоспроможністю підприємства є розвиток людських ресурсів. Інвестування в навчання та розвиток персоналу допоможе підвищити кваліфікацію працівників і забезпечити їхню залученість до досягнення цілей підприємства. Рекомендовані способи підвищення мотивації праці працівників товариства серед яких визнання і нагороди; розвиток кар'єри; залучення до прийняття рішень; створення командного духу; оптимізація умов праці; створення цікавих завдань. Загалом, успішне підвищення мотивації працівників аграрного товариства вимагає комплексного підходу, який враховує їхні потреби, цінності та аспекти професійного розвитку. Рекомендовані фактори матеріального стимулювання працівників: заробітна плата; премії та бонуси; матеріальні пільги та допомоги; акції та участь у прибутку; стимулювання розвитку та професійного зростання. Зроблений розподіл й запропоновані напрями та шляхи підвищення кваліфікації працівників товариства за двома категоріями: управлінський персонал та робітники. Кількість працівників які будуть проходити навчання/підвищення кваліфікації буде залежати від бажання самих працівників та потреби підприємства в опануванні нових навичок. з восьми запропонованих напрямів підвищення кваліфікації сім можна запропонувати управлінському персоналу та чотири – робітникам. Розподіл є умовним та може корегуватися залежно від бажання працівників. Запропоновані напрями допоможуть працівникам отримати певні навички, серед яких: технічні, управлінські, екологічні, маркетингу та продажів,

бізнес-аналітики, вивчення іноземної мови, правові та інноваційні. Ми рекомендуємо підприємству придбати культиватор просапний КПН-5,6-05 з системою внесення рідких мінеральних добрив (8 рядковий). Впровадження культиватора на підприємстві є доцільним. Капітальні витрати на впровадження заходів будуть компенсовані, підприємство додатково може отримати 127,35 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 3,1 роки.