

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління потенціалом підприємства в
контексті реалізації цілей сталого розвитку»

виконала здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Дорошенко Єлизавета Володимирівна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Микола ЗОСЬ-КІОР

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	15
2.2. Визначення актуальної системи стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку...	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	31
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів, соціальна нерівність та економічна нестабільність, питання сталого розвитку набуває особливої ваги. Підприємства відіграють ключову роль у реалізації цілей сталого розвитку, оскільки саме вони формують значну частину економіки, впливають на соціальне середовище та стан навколишнього природного середовища. У цьому контексті стратегічне управління потенціалом підприємства – його ресурсами, компетенціями, інноваційними можливостями та кадровим складом – має бути переорієнтоване на досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Даними питаннями займалися багато вчених, таких як Аранчій В. І., Динник І. П., Костецька Н. І., Лазарева А. О., Лепейко Т. І., Макаренко П. М., Маркова С. В., Паламаренко Я. В., Печка С. С., Савченко В. М., Середа Г. В., Степаненко С. В., Урбанський М. В., Rossokha V., Savchenko V. та інші, але в сучасних умовах теоретичні питання дещо відстають від практичних аспектів. Таким чином, дослідження стратегічного управління потенціалом підприємства через призму сталого розвитку є не лише науково цікавою, а й практично значущою темою, яка сприяє формуванню нової парадигми ведення бізнесу в Україні та світі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційної робота виконана відповідно до плану науково–дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася система стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико–

методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Для досягнення даної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання:**

дослідити теоретичні засади стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;
провести аналіз актуальної системи стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку;

запропонувати напрями вдосконалення стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління підприємства.

Предметом дослідження є особливості формування стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Методи наукових досліджень. Для досягнення поставлених цілей у дослідженні застосовано як загальноекономічні, так і спеціальні методи економічного аналізу. Зокрема, економіко-статистичний метод використано для виявлення чинників, що впливають на систему стратегічного управління потенціалом підприємства з урахуванням цілей сталого розвитку. Графічний метод застосовано для наочного представлення результатів і узагальнень, зроблених у процесі дослідження. Метод теоретичного узагальнення дав змогу визначити специфіку функціонування системи стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті сталого розвитку. За допомогою економіко-математичних методів проведено аналіз господарських показників підприємства та здійснено оцінку ефективності існуючої системи управління. Крім того, використано системний підхід, що дозволив комплексно охарактеризувати модель стратегічного управління потенціалом підприємства

відповідно до завдань сталого розвитку.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2022–2024 роки.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі формування стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на міжнародних науково–практичних конференціях [11; 12]:

1. Дорошенко Є. В., Даценко В. О. Стратегічне управління бізнес-процесами інноваційно орієнтованого підприємства в умовах конкурентного середовища. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 51-52.

2. Дорошенко Є. В., Даценко В. О. Стратегія технологічного менеджменту та інновацій в аграрному секторі економіки. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (28 березня 2025 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2025. С. 285-288.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 48 сторінок. Містить 10 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У межах стратегічного управління потенціалом підприємства, особливої актуальності набуває дослідження різноаспектного аналізу структури економічного потенціалу, з урахуванням сучасних викликів сталого розвитку. Такий підхід передбачає розгляд не лише ресурсного забезпечення, а й комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують спроможність підприємства до довготривалого ефективного функціонування.

У контексті реалізації цілей сталого розвитку, економічний потенціал підприємства розглядається як багатокomпонентна система, яка охоплює всі аспекти, пов'язані з формуванням, розвитком і трансформацією підприємства відповідно до принципів економічної, екологічної та соціальної стійкості [20; 34; 36]. Об'єктивні складові економічного потенціалу, зокрема його матеріально-речові елементи, відіграють ключову роль у забезпеченні стратегічної стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

До основних компонентів економічного потенціалу, що підлягають стратегічному управлінню в рамках сталого розвитку, відносяться:

виробничий потенціал, який визначає можливості підприємства щодо ефективного використання наявних ресурсів та технологій із урахуванням екологічних стандартів;

інноваційний потенціал, що охоплює здатність до впровадження новітніх рішень та адаптації до змін в умовах динамічного середовища;

інвестиційний потенціал, як індикатор фінансової стійкості та здатності залучати ресурси для розвитку з урахуванням етичних і соціально відповідальних підходів;

потенціал відтворення, який забезпечує функціонування підприємства через оновлення виробничих, кадрових та інтелектуальних ресурсів (рис. 1.1).

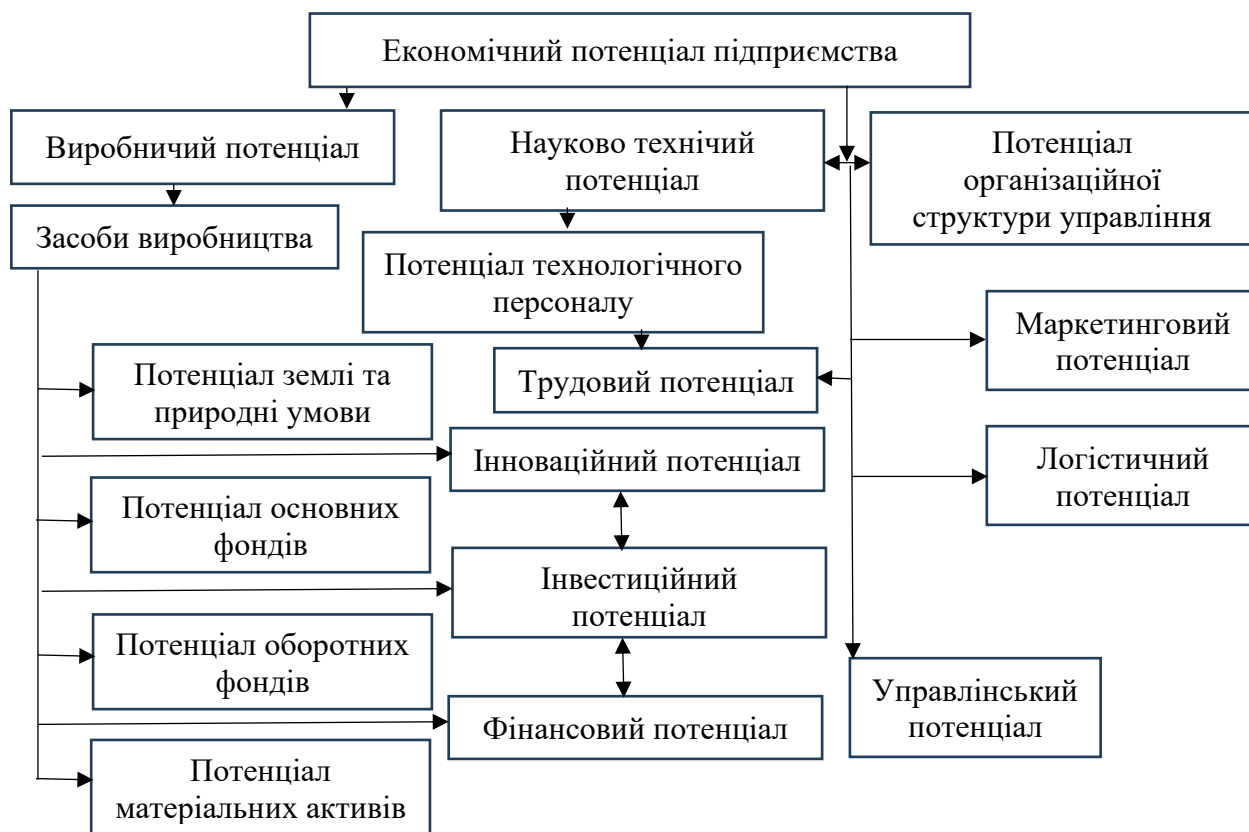


Рис. 1.1. Основні компоненти економічного потенціалу підприємства [складено автором за матеріалами 10; 13-14; 16; 32; 35; 37; 42-43]

У системі стратегічного управління потенціалом підприємства, орієнтованого на досягнення цілей сталого розвитку, ключову роль відіграє усебічне врахування різних видів ресурсів, що формують внутрішню спроможність підприємства до ефективної та відповідальної діяльності.

Потенціал земельних ресурсів та природно-кліматичних умов визначає можливості раціонального використання природних факторів у виробничо-комерційній діяльності підприємства з урахуванням екологічної безпеки, балансу між споживанням і відновленням ресурсів, а також адаптації до змін клімату [2; 8-9; 19; 31]. Такий підхід дозволяє впроваджувати практики екологічного землекористування, що сприяють збереженню біорізноманіття та підтримці природної рівноваги.

Потенціал основних фондів охоплює як наявні, так і приховані техніко-технологічні можливості підприємства. Їх стратегічне оновлення та екологізація відповідно до сучасних стандартів дозволяють зменшити

вуглецевий слід виробництва та підвищити енергоефективність, що є однією з ключових цілей сталого розвитку [11].

Потенціал оборотних активів є важливою складовою управління ресурсами в контексті циркулярної економіки. Раціональне управління виробничими запасами, мінімізація відходів, повторне використання матеріалів і впровадження енергоощадних технологій є важливими інструментами досягнення екологічної складової сталого розвитку.

Потенціал нематеріальних активів відображає здатність підприємства комерціалізувати інтелектуальну власність, зокрема інновації, технології, авторські права та торговельні марки. Стратегічне управління цим потенціалом дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, зберігаючи при цьому етичні принципи ведення бізнесу та сприяючи соціальній відповідальності [12; 15].

Потенціал виробничого персоналу визначає здатність працівників створювати додану вартість і є основою реалізації соціального аспекту сталого розвитку. Інвестиції у розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації, дотримання трудових прав та забезпечення гідних умов праці є стратегічним пріоритетом у досягненні сталого зростання.

Інвестиційний потенціал підприємства формується на основі власних і залучених фінансових ресурсів. Його ефективне стратегічне використання передбачає інвестування в інновації, зелені технології, модернізацію виробництва та соціальні ініціативи, що забезпечує досягнення комплексних цілей сталого розвитку.

У межах стратегічного управління потенціалом підприємства, спрямованого на досягнення цілей сталого розвитку, центральне місце посідає інвестиційний потенціал як ключовий компонент фінансового потенціалу. Його ефективне формування та використання визначає здатність підприємства забезпечити фінансування екологічно чистих технологій, соціальних програм та інноваційних проєктів, що відповідають принципам сталого розвитку [1; 5-6; 24; 26].

Відтворення економічного потенціалу розглядається як безперервний процес оновлення всіх його складових у напрямку підвищення екологічної, соціальної та економічної ефективності. Поняття «потенціалів процесів відтворення виробництва» охоплює інтеграцію нематеріальних, фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, які можуть бути використані для простого або розширеного відтворення чинників виробництва з орієнтацією на довгострокову стабільність і відповідальність перед суспільством та довкіллям.

Суб'єктивні складові потенціалу підприємства – такі як управлінський, науково-технічний, організаційний та маркетинговий потенціали – відіграють важливу роль у забезпеченні адаптивності підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Їх стратегічне формування базується на соціальній орієнтованості, цінностях корпоративної відповідальності та інноваційності.

Науково-технічний потенціал забезпечує технологічну базу для реалізації стратегій екологічної модернізації, підвищення енергоефективності та впровадження інновацій, що сприяють зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Його основними елементами є наука, технології, техніка, інженерні розробки, ресурсна база та наявність кваліфікованих кадрів [21-22; 39-40].

Управлінський потенціал відображає здатність керівництва підприємства формувати й реалізовувати стратегії сталого розвитку, що поєднують економічну вигідність, екологічну доцільність і соціальну відповідальність. Ефективне управління забезпечує інтеграцію усіх підсистем підприємства в єдину стратегічну модель.

Потенціал організаційної структури та управління визначає ефективність взаємодії між функціональними підрозділами та механізми корпоративного управління, які повинні бути адаптовані до викликів сталого розвитку, включаючи прозорість, підзвітність і дотримання етичних норм [23].

Маркетинговий потенціал у контексті сталого розвитку передбачає переорієнтацію на задоволення потреб цільових аудиторій за допомогою

екологічно безпечних, етично вироблених і соціально значущих товарів та послуг. Особливе значення тут має логістичний компонент, що дозволяє оптимізувати ланцюги постачання з урахуванням екологічних вимог, скорочення відходів і зниження вуглецевого сліду.

У сучасних умовах інтеграції принципів сталого розвитку в управлінську практику підприємств особливого значення набуває логістичний потенціал як складова частина стратегічного управління. Його можна визначити як максимальну продуктивність або функціональні можливості внутрішніх логістичних структур, що систематично інтегруються в усі види виробничо-комерційної діяльності підприємства, забезпечуючи ефективність і сталість потокових процесів [25].

Основні функціональні напрями логістичного потенціалу охоплюють:

- транспортування ресурсів у просторі та русі в часі;
- розміщення персоналу та матеріалів у виробничо-адміністративних приміщеннях;
- дотримання графіків постачання сировини та реалізації готової продукції;
- зберігання, складування та перерозподіл матеріальних ресурсів;
- управління енергетичними потоками з урахуванням енергоефективності;
- формування та обробку інформаційних потоків, що є базою для екологічно, соціально та економічно обґрунтованих управлінських рішень [27].

У контексті досягнення цілей сталого розвитку важливо також розглядати трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали як інтегративні складові логістичної системи підприємства.

Трудовий потенціал, який втілює персоніфіковану робочу силу, є основою соціального виміру сталого розвитку. Він включає якісні характеристики працівників і дозволяє оцінювати ефективність їх залучення на індивідуальному та колективному рівнях. Раціональне стратегічне

управління цим потенціалом сприяє мотивації, розвитку людського капіталу та забезпеченню високих стандартів праці.

Інфраструктурний потенціал визначає спроможність підприємства забезпечувати ефективне функціонування основного виробництва завдяки розвитку допоміжних структур та сервісних служб. З позиції сталого розвитку він відіграє критичну роль у зниженні втрат, зменшенні впливу на довкілля, а також у підвищенні гнучкості підприємства до зовнішніх викликів, включно з кліматичними й енергетичними [28-29].

Інформаційний потенціал розглядається як ключовий чинник у прийнятті стратегічних рішень, що відповідають засадам сталого розвитку. Він охоплює організацію, технічне забезпечення та логістику інформаційних потоків, забезпечуючи своєчасну обробку, зберігання та розповсюдження даних, необхідних для впровадження екологічних ініціатив, соціальних проєктів та ефективного ресурсного менеджменту.

У сукупності ці логістичні компоненти створюють міцну основу для формування сталого конкурентного середовища, підвищення адаптивності підприємства та довготривалого розвитку в умовах глобальних викликів (табл. 1.1).

Відповідно до методу декомпозиції економічний потенціал підприємства в більш загальному вигляді рекомендується визначити за формулою:

$$P = \sum_{j=1}^N p_j * k_j \quad (1.1)$$

Де P_j – кількісний або якісний показник використання j -го компонента економічного потенціалу підприємства;

k_j – коефіцієнт значущості j -го компонента економічного потенціалу (визначається за допомогою експертів);

N – кількість складових економічного потенціалу підприємства.

Економічний зміст та методи оцінки поняття «потенціал підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку» [складено автором за матеріалами 3-4; 7; 17-18; 30; 33; 38; 41]

Підхід	Сутність	Основні характеристики	Методи оцінки	Врахування ЦСР
Ресурсний	Потенціал визначається як сукупність ресурсів, якими володіє підприємство	Охоплює трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси	Бухгалтерський облік, інвентаризація, коефіцієнтна оцінка	Обмежене врахування ЦСР, фокус на економічній складовій
Функціональний	Потенціал як здатність підприємства здійснювати виробничо-господарську діяльність	Враховується ефективність використання ресурсів	SWOT-аналіз, оцінка ККД, функціональні показники	Часткове врахування ЦСР через ефективність
Системний	Потенціал як динамічна система взаємодії ресурсів, процесів та зовнішніх умов	Інтегрує внутрішні та зовнішні чинники	Системний аналіз, моделювання, експертні оцінки	Високий рівень інтеграції цілей сталого розвитку
Стратегічний	Потенціал як здатність реалізовувати довгострокові цілі з урахуванням змін середовища	Враховує інновації, адаптивність, управлінську гнучкість	Balanced Scorecard, стратегічний аналіз, KPI	Повне врахування економічної, екологічної та соціальної складових ЦСР
Інтегральний (сталий)	Потенціал як сукупність можливостей підприємства до сталого розвитку	Комплексна оцінка ресурсів, процесів і впливу на стейкхолдерів	ESG-аналіз, індекси сталого розвитку, GRI	Повна відповідність цілям сталого розвитку

Стратегічне управління ними забезпечує баланс між економічною результативністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

На підприємстві, зареєстрованому як товариство з обмеженою відповідальністю, застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (додаток А). Це означає, що управління побудовано за принципом поєднання лінійного підпорядкування (прямі розпорядження від керівника) з функціональною спеціалізацією (окремі підрозділи відповідають за певні функції).

Головна мета діяльності підприємства – це отримання прибутку. Підприємство досягає цієї мети шляхом виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, що здійснюється у повній відповідності до чинного законодавства України та власного статуту.

Місія підприємства полягає у виробництві продукції, що задовольняє потреби ринку, з одночасним отриманням максимально можливого прибутку. Згідно зі статутом, підприємство спеціалізується на таких основних видах діяльності: КВЕД 01.11 вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Підприємство розташоване в Бориспільському районі Київської області, де зосереджені його виробнича база та основні потужності. Територія підприємства знаходиться в Лісостеповій зоні, яка характеризується помірно-континентальним кліматом з теплим літом та достатнім рівнем зволоження.

Оцінка техніко-економічних показників підприємства охоплює комплексний аналіз, що складається з оцінювання: фінансових ресурсів товариства; ресурсів товариства та ефективності їх використання; економічних показників господарської діяльності; фінансових результатів діяльності товариства; рентабельності діяльності товариства (додаток Б).

Станом на 2024 р. підприємство обробляє 2955,4 га сільськогосподарських угідь, із них 100% – рілля (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу та структури сільськогосподарських угідь підприємства, 2022–2024 рр. [складено автором]

Вид земельних угідь	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Загальна земельна площа, га	3119	3026	2955,4	-163,6	-5,2
Усього сільськогосподарських угідь, га:	3119	3026	2955,4	-163,6	-5,2
у т.ч. рілля	3119	3026	2955,4	-163,6	-5,2
Структура сільськогосподарських угідь, %:	100	100	100	-	-
рілля	100	100	100	0	0
Припадає на 1 середньорічного працівника, га:					
сільгоспугідь	19,5	21,9	21,4	1,9	9,9
ріллі	19,5	21,9	21,4	1,9	9,9

Протягом аналізованого періоду (2022-2024 рр.) спостерігається стійке зменшення загальної земельної площі та, відповідно, площі сільськогосподарських угідь підприємства. Абсолютне відхилення за період 2022-2024 рр. становить -163,6 га, що дорівнює -5,2% відносного зменшення. Підприємство спеціалізується виключно на рільництві, не маючи інших видів сільгоспугідь. Незважаючи на загальне зменшення площі угідь, за період 2022-2024 рр. спостерігається позитивна динаміка забезпеченості ріллею на одного працівника: збільшення на 1,9 га в абсолютних значеннях, або на 9,9% у відносному вимірі, що вказує на оптимізацію штату і підвищення продуктивності праці.

На підприємстві працює 138 осіб (табл. 2.2). Середньорічна кількість працівників підприємства помітно зменшилась.

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства,
2022–2024 рр., осіб [складено автором]**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	160	138	138	-22	-13,8
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	155	133	135	-20,0	-12,9
у т. ч. в рослинництві	80	67	68	-11,6	-14,5
тваринництві	75	66	67	-8,4	-11,2

У 2022 році на підприємстві працювало 160 осіб. До 2023 року ця кількість скоротилась до 138 осіб і залишалася на цьому ж рівні у 2024 році. Загальне абсолютне відхилення за період 2022–2024 рр. становить -22 особи, що відповідає -13,8% відносного зменшення. Це значне скорочення штату є наслідком оптимізації бізнес-процесів, автоматизації як вимушені заходи через відтік працівників через мобілізацію та міграцію.

Аналогічна тенденція спостерігається і серед працівників, безпосередньо зайнятих у сільському господарстві. З 155 осіб у 2022 році, їх кількість зменшилась до 135 осіб у 2024 році. Абсолютне відхилення склало – 20 осіб, а відносне зменшення – -12,9%. Ці дані показують, що скорочення штату здебільшого стосується основного виробничого персоналу.

Примітно, що зменшення чисельності відбувається в обох ключових галузях сільського господарства – рослинництві та тваринництві. Підприємство скорочує як свої земельні ресурси, так і кількість персоналу. Однак, темпи скорочення чисельності працівників (-13,8%) є вищими, ніж темпи скорочення земельної площі (-5,2%). Це призводить до того, що на кожного працівника припадає більша площа землі, що свідчить про підвищення ефективності використання робочої сили (або, іншими словами,

зростання продуктивності праці з точки зору земельних ресурсів). Менша кількість людей обробляє майже таку ж площу.

Підприємство має достатнє забезпечення основними та оборотними засобами для здійснення своєї господарської діяльності. Ефективність їх використання зростала протягом 2022-2024 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2022–2024 рр. [складено автором]

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Вартість основних засобів, тис. грн	71170	78908	76480	5310	7,5
Рівень зносу, %	40,3	41,6	48,0	7,7	-
Залишки оборотних засобів, тис. грн	208817	253555	272609	63792	30,5
Дебіторська заборгованість, тис. грн	19989	26230	17961	-2028	-10,1
Кредиторська заборгованість, тис. грн	9083	38367	24714	15631	172,1
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, грн	2,20	0,68	0,73	-1,47	-66,8
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	22,82	26,08	25,88	3,06	13,4
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол	444,81	571,80	554,20	109,39	24,6
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	2,93	3,21	3,56	0,63	21,5
Фондовіддача, грн.	2,45	2,93	3,09	0,64	26,1
Фондомісткість, грн	0,41	0,34	0,32	-0,09	-22,0
Одержано на 100 грн. вартості основних засобів, грн					
товарної продукції	245	293	309	64	26,1
операційного прибутку	487	781	533	46	9,4

Протягом 2022-2024 років спостерігається зростання вартості основних засобів підприємства на 7,5% (з 71170 тис. грн у 2022 році до 76480 тис. грн у 2024 році). Це може свідчити про інвестиції в оновлення або розширення виробничих потужностей. Однак, одночасно з цим, рівень зносу основних

засобів значно збільшився з 40,3% у 2022 році до 48,0% у 2024 році. Таке суттєве зростання рівня зносу на 7,7 відсоткових пунктів є негативною тенденцією, яка вказує на погіршення технічного стану активів і потребує уваги керівництва для запобігання можливим ризикам, пов'язаним зі зниженням продуктивності або збільшенням витрат на ремонт.

Залишки оборотних засобів підприємства значно зросли за аналізований період, збільшившись на 30,5% (з 208817 тис. грн у 2022 році до 272609 тис. грн у 2024 році). Це позитивна тенденція, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та наявність достатніх ресурсів для поточної діяльності.

Водночас, динаміка дебіторської та кредиторської заборгованостей неоднозначна. Дебіторська заборгованість у 2024 році зменшилася на 10,1% порівняно з 2022 роком, що є позитивним показником, який свідчить про покращення управління розрахунками з клієнтами. Натомість, кредиторська заборгованість зросла на 172,1%, досягнувши 24714 тис. грн у 2024 році. Таке значне зростання кредиторської заборгованості може вказувати на використання підприємством додаткових джерел фінансування або на певні труднощі з оперативними розрахунками.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей зменшилося з 2,20 у 2022 році до 0,73 у 2024 році. Це означає, що підприємство стало більше заборговувати, ніж йому заборговують, що вимагає ретельного контролю за фінансовими потоками. Фондозабезпеченість та фондоозброєність праці зросли на 13,4% та 24,6% відповідно. Це свідчить про зростання забезпеченості підприємства основними засобами на одиницю площі та на одного працівника, що може сприяти підвищенню продуктивності. Фондовіддача зросла на 26,1% (з 2,45 грн у 2022 році до 3,09 грн у 2024 році), а фондомісткість знизилася на 22,0% (з 0,41 грн до 0,32 грн). Ці показники свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів: на кожну гривню вартості основних засобів підприємство отримує більше доходу, і для отримання однієї гривні доходу потрібно менше основних засобів. Ефективність використання основних засобів також підтверджується

зростанням показника одержано товарної продукції на 100 грн вартості основних засобів на 26,1% (з 245 грн до 309 грн). Це вказує на значне збільшення обсягів виробництва продукції з одиниці основних засобів.

Водночас, одержано операційного прибутку на 100 грн вартості основних засобів зросло на 9,4% (з 487 грн до 533 грн), що свідчить про зростання прибутковості діяльності підприємства в розрахунку на використання основних засобів. Загалом, підприємство демонструє позитивні тенденції у збільшенні обсягів основних та оборотних засобів, а також у підвищенні ефективності їх використання. Зростання фондівдачі та зменшення фондомісткості свідчать про більш раціональне використання виробничих потужностей. Однак, значне зростання рівня зносу основних засобів та збільшення кредиторської заборгованості є факторами, які потребують посиленого контролю та розробки заходів для їх оптимізації.

Розглянемо динаміку обсягів виробництва валової продукції сільського господарства підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка виробництва валової продукції підприємства (по собівартості),
2022-2024 рр., тис. грн [складено автором]**

Продукція	Роки			В середньому за 2022–2024 рр.
	2022	2023	2024	
Пшениця	15235	19068,8	14371	16224,9
Кукурудза на зерно	39919,3	38143,7	36040,8	38034,6
Ячмінь	1912	2443	1144,2	1833,1
Культури зернобобові сушені	-	-	875,2	291,7
Боби сої	2538	6786,7	9532,2	6285,6
Насіння ріпаку і кользи	-	2939,7	7207,5	3382,4
Насіння соняшнику	10815,4	10335,4	9660,3	10270,4
Буряк цукровий фабричний	11202,8	15715,4	18579	15165,7
Всього по рослинництву	81622,5	95432,7	98316,1	91790,4
ВРХ	11876,8	14170	14671	13572,6
Свині	10175,9	11605	7715	9832,0
Молоко	19583,3	21362	24130	21691,8
Всього по тваринництву	41636	47137	46516	45096,3
Разом по господарству	123258,5	142569,7	144832,1	136886,8

Розглядаючи динаміку складу та структури товарної продукції підприємства за 2022-2024 рр., відмітимо, що найбільшу питому вагу в товарній продукції на протязі 3 років утримує кукурудза на зерно, молоко та буряк цукровий фабричний. Коефіцієнт спеціалізації 0,25 свідчить про те, що підприємство має середній рівень спеціалізації.

Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Результати виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2022–2024 рр. [складено автором]**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	174302	231521	236116	61814	35,5
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1124,5	1740,8	1749,0	624,5	55,5
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	5588,4	7651,1	7989,3	2400,9	43,0
Заробітна плата 1 працівника, тис грн на рік	92,6	96,2	100,4	7,8	8,4
Операційні витрати, тис. грн	131534	144961	148547	17013	12,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	14808	13271	13859	-949	-6,4
Питома вага оплати праці в операційних витратах, %	11,3	9,2	9,3	-2	-17,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	134598	195194	196582	61984	46,1
Операційний прибуток, тис. грн	35819	29653	44295	8476	23,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	35504	29264	43325	7821	22,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	11,4721	6,6087	11,0305	-0,4416	-3,8
Коефіцієнт автономії	0,9379	0,8906	0,9330	-0,0049	-0,5
Рівень рентабельності (за операційним прибутком), %	26,6	15,2	22,5	-4,1	-
Норма прибутку, %	49,9	37,1	56,6	6,7	-

Аналіз даних за період 2022-2024 років, дозволяє зробити висновки щодо ключових аспектів виробничо-комерційної діяльності підприємства. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку за більшістю показників, що свідчить про його зростання та ефективність.

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства значно зріс за аналізований період. У 2024 році він становив 236116 тис. грн, що на 35,5% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про успішне нарощування обсягів продажів та розширення ринкових позицій.

Зростання доходу супроводжується підвищенням продуктивності праці. Чистий дохід на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, збільшився на 55,5% (з 1124,5 тис. грн у 2022 році до 1749,0 тис. грн у 2024 році). Це вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Чистий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь також значно зріс – на 43,0% (з 5588,4 тис. грн у 2022 році до 7989,3 тис. грн у 2024 році). Це демонструє ефективність використання земельних ресурсів підприємства.

Незважаючи на зростання доходу, підприємство демонструє керований рівень витрат. Операційні витрати зросли на 12,9% (з 131534 тис. грн у 2022 році до 148547 тис. грн у 2024 році), що є меншим темпом, ніж зростання доходу. Це позитивний знак, який свідчить про ефективний контроль за витратами. Витрати на оплату праці у 2024 році виявилися дещо меншими, ніж у 2022 році (на 6,4%), хоча заробітна плата 1 працівника зросла на 8,4% (з 92,6 тис. грн до 100,4 тис. грн). Це може свідчити про оптимізацію штату або зміни у структурі персоналу, що дозволяє підвищувати оплату праці без пропорційного збільшення загальних витрат на неї.

Питома вага оплати праці в операційних витратах знизилася на 17,7% (з 11,3% до 9,3%), що додатково підкреслює оптимізацію витрат на персонал та підвищення ефективності використання інших ресурсів.

Собівартість реалізованої продукції значно зросла – на 46,1% (з 134598 тис. грн до 196582 тис. грн). Хоча це зростання випереджає зростання

чистого доходу, операційний прибуток все одно показав позитивну динаміку, збільшившись на 23,7% (з 35819 тис. грн до 44295 тис. грн). Це свідчить про те, що підприємство зберігає здатність генерувати прибуток від основної діяльності.

Чистий прибуток (збиток) також демонструє зростання на 22,0% (з 35504 тис. грн до 43325 тис. грн), що є ключовим показником успішності діяльності підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності дещо знизився з 11,4721 у 2022 році до 11,0305 у 2024 році (на 3,8%). Проте, незважаючи на це невелике зниження, його значення залишається дуже високим (значно вище рекомендованих 1,5-2,0), що свідчить про відмінну здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт автономії залишається стабільним і високим, перебуваючи на рівні 0,9330 у 2024 році. Це вказує на те, що більша частина активів фінансується за рахунок власного капіталу, що забезпечує високу фінансову незалежність та стійкість підприємства.

Рівень рентабельності (за операційним прибутком) знизився з 26,6% у 2022 році до 22,5% у 2024 році. Це може бути пов'язано з випереджаючим зростанням собівартості порівняно з доходом. Однак, норма прибутку зросла на 6,7 відсоткових пунктів (з 49,9% до 56,6%), що є позитивним показником, який свідчить про зростання прибутку на одиницю реалізованої продукції.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, збільшуючи обсяги реалізації продукції, підвищуючи продуктивність праці та ефективність використання земельних ресурсів. Незважаючи на зростання собівартості, підприємство успішно генерує значний операційний та чистий прибуток. Високі показники ліквідності та автономії свідчать про міцний фінансовий стан та стабільність. Деяке зниження рівня рентабельності за операційним прибутком, незважаючи на зростання норми прибутку, може бути предметом подальшого аналізу для виявлення причин та можливих шляхів оптимізації.

2.2. Визначення актуальної системи стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку

Ефективна реалізація економічного потенціалу підприємства відіграє ключову роль у покращенні його характеристик, зокрема в ресурсному забезпеченні, що є фундаментальним для досягнення цілей сталого розвитку. Ці характеристики, що охоплюють як внутрішній стан підприємства, так і його взаємодію з ринковим середовищем, класифікуються за можливістю змін — від консервативних (незмінних) до керованих (що піддаються управлінському впливу) та некерованих (що не залежать від рішень підприємства). Така багатогранність вимагає комплексного підходу до управління потенціалом, враховуючи їхній ступінь узагальненості (базові, ключові, критеріальні) та характер впливу (опосередкований, прямий, нейтральний). Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін і мінімізувати негативні наслідки, сприяючи стійкому функціонуванню в довгостроковій перспективі.

Економічний потенціал підприємства охоплює різноманітні властивості, що проявляються у взаємодії із зовнішнім середовищем. Зовнішні властивості відображають, як підприємство функціонує на ринку, його конкурентоспроможність та внесок у соціально-економічний розвиток регіону, що є невід'ємною частиною сталого розвитку. На противагу їм, внутрішні властивості є невід'ємними характеристиками самого підприємства, які залишаються стабільними незалежно від зовнішніх змін. Прикладами таких внутрішніх властивостей є кількісні показники ресурсного забезпечення, як-от обсяг устаткування, рівень технологій або чисельність кваліфікованого персоналу. Коли підприємство виконує певні функції у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем, ці характеристики називають функціональними властивостями. Важливо зазначити, що рівень функціональних властивостей не є статичним і змінюється залежно від умов зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, що вимагає постійної адаптації та інновацій для досягнення стійкого розвитку.

Враховуючи вищезазначене, потенціал підприємства можна інтерпретувати як сукупність функціональних властивостей, що існують або можуть бути виявлені в майбутньому, залежно від умов зовнішнього середовища. Економічний розвиток підприємства нерозривно пов'язаний з удосконаленням цих функціональних властивостей, що є передумовою для досягнення цілей сталого розвитку та підвищення його конкурентоспроможності (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Місце потенціалу економічного розвитку підприємства, 2022-2024 рр. [сформовано автором]

Таким чином, потенціал економічного розвитку підприємства є сукупністю додаткових зовнішніх функціональних властивостей, які підприємство здатне набути в певних умовах зовнішнього середовища,

розширюючи тим самим свій поточний економічний потенціал. Згідно з представленою інформацією, економічний потенціал підприємства виступає як ключовий зв'язок між його наявним економічним потенціалом і стратегічним потенціалом, що є основою для довгострокового планування та прийняття рішень, спрямованих на досягнення сталого розвитку. Відповідно, потенціал економічного розвитку охоплює різноманітні елементи, що можуть бути класифіковані як за етапами здійснення діяльності (наприклад, виробництво, маркетинг, інновації), так і за потенційними джерелами економічного зростання підприємства (наприклад, освоєння нових ринків, впровадження нових технологій, підвищення ефективності використання ресурсів), що відповідає принципам сталого розвитку та сприяє створенню доданої вартості для всіх зацікавлених сторін (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Піраміда чинників утворення потенціалу економічного розвитку підприємства, 2022-2024 рр. [сформовано автором]

У процесі формування та реалізації потенціалу економічного розвитку підприємств необхідно брати до уваги ієрархічну структуру чинників, що

впливають на нього. Цю ієрархію доцільно візуалізувати у вигляді піраміди. У даній ієрархії ключовими факторами формування потенціалу економічного розвитку підприємств виступають управлінські компетенції, а також програмне забезпечення та бази даних, які є критично важливими для розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень. Кожен рівень цієї ієрархії впливає на вищі рівні, що зрештою формує на вершині інтегральну функціональну властивість, яка безпосередньо характеризує потенціал економічного розвитку підприємств.

Серед критеріальних функціональних властивостей підприємства його ринкова вартість є однією з найважливіших, оскільки більшість підприємств прагнуть саме до її максимізації. Проведемо відповідні розрахунки за даними підприємства (табл. 2.6-2.7).

Таблиця 2.6

Показники екологічного навантаження на навколишнє середовище підприємства, 2022-2024 рр. [складено автором]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, (+, -)
Площа сільгоспугідь, га	3119	3026	2955,4	-163,6
Площа, на яку внесено мінеральні добрива, га	3119	3026	2955,4	-163,6
Площа оброблена засобами захисту рослин, га	3119	3026	2955,4	-163,6
Площа посівів високо-інтенсивних просапних культур (соняшник, кукурудза, цукровий буряк), га	2004	1715	1641,4	-362,6
Площа посівів азотофіксуючих культур (соя, горох, бобові трави), га	201	286	368	167
Наявність енергетичних потужностей на кінець звітної року, кВт	1311	1311	1311	0
Припадає енергетичних потужностей на 1 га сільгоспугідь, кВт/га	0,42	0,43	0,44	0,02
Наявність устаткування для виробництва відновлювальної енергії, кВт/год	0	0	0	0
Використання електроенергії, тис.кВт-год	15	15	14	-1
Використання теплоенергії, Гкал	0	0	0	0
Використання газу природного, тис.м ³	2,2	2,1	2,0	-0,2

Загалом, підприємство демонструє позитивні тенденції у зменненні прямого екологічного навантаження на ґрунти через оптимізацію землекористування, зменшення використання хімічних засобів та збільшення посівів азотофіксуючих культур. Також спостерігається невелика, але важлива динаміка в зменненні споживання викопних енергоресурсів. Однак, для подальшого покращення екологічного профілю підприємству варто звернути увагу на інвестиції у відновлювані джерела енергії, оскільки це є ключовим напрямком для досягнення цілей сталого розвитку.

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.7, можна констатувати, що підприємство ефективно управляє відходами, обмежуючись лише заораною соломою та домішками від переробки сої.

Таблиця 2.7

Показники ефективності управління еколого-економічним розвитком підприємства, 2022-2024 рр. [складено автором]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Норматив	Співвідношення нормативу і факту за 2024 р.
Коефіцієнт замкнутості, Кз	1,02	1,02	1,15	0,9-1,00	Безвідходне виробництво
Коефіцієнт обороту, Ко	0,98	0,98	0,87	1-1,11	Безвідходне виробництво
Коефіцієнт чистоти, Кч	0,77	0,77	0,77	0,5-0,9	Напівчисте виробництво
Категорія небезпеки виробництва, Кнв	103	103	103	103-104	3 група небезпеки

Завдяки такій мінімальній кількості відходів, при площі понад 3000 га, коефіцієнт замкнутості виробництва становить 1,02. Варто зазначити, що зі збільшенням оброблюваних площ цей коефіцієнт зростає до 1,15, що додатково підтверджує тенденцію до безвідходного виробництва. Відповідно, це впливає і на коефіцієнт обороту, що свідчить про високий ступінь циклічності використання ресурсів.

Водночас, щодо коефіцієнта чистоти, важливо врахувати, що застосування хімічних обробок посівів та внесення мінеральних добрив

свідчить про те, що виробництво класифікується як напівчисте. Беручи до уваги також споживання електроенергії та природного газу, підприємство віднесено до 3 категорії безпеки (з чотирьох можливих, де 1 і 2 категорії є найбільш небезпечними). Це вказує на помірний рівень впливу на навколишнє середовище, що вимагає подальшого вдосконалення екологічних практик.

Враховуючи викладене, процес реалізації потенціалу економічного розвитку підприємства охоплює кілька ключових етапів. Насамперед, необхідно визначити основні часткові функціональні властивості та обрати головну (критеріальну) властивість підприємства. Далі, для кожної з цих властивостей встановлюється відповідний оціночний параметр. Наступним кроком є виявлення взаємозв'язків між частковими властивостями та аналіз їхнього впливу на критеріальну властивість. Після цього слід визначити можливості покращення кожної часткової властивості. Для цього необхідно встановити прогностичні значення параметрів для кожної часткової властивості та оцінити потенціал покращення, порівнюючи ці прогнози з фактичними показниками. Завершальним етапом є оцінка очікуваного зростання критеріальної властивості у випадку реалізації потенціалу покращення відповідних часткових властивостей, а також впровадження заходів, спрямованих на реалізацію цього потенціалу.

Реалізація існуючого потенціалу економічного розвитку підприємства проявляється в поліпшенні конкретних характеристик суб'єкта господарювання або його складових. Ці характеристики можна класифікувати за кількома основними ознаками:

відносно зовнішнього середовища: розрізняють внутрішні (що відображають стан самого підприємства) та зовнішні (що показують його взаємодію з ринком) характеристики;

можливість зміни: поділяються на консервативні (незмінні), умовно консервативні (змінюються повільно) та змінні (керовані або некеровані).

ступінь узагальнення: виділяють базові, ключові та критеріальні характеристики;

взаємозв'язок та вплив: характеристики можуть мати опосередкований вплив, прямий вплив (посилючий або послаблюючий) або бути нейтральними, впливаючи на зміну інших характеристик чи виникнення нових.

Економічний розвиток підприємства завжди передбачає поліпшення його функціональних характеристик. Відповідно, потенціал економічного розвитку суб'єкта підприємництва може бути визначений як сукупність додаткових зовнішніх функціональних характеристик, які цей суб'єкт може набути у певному стані свого зовнішнього середовища, тим самим збільшивши свій існуючий економічний потенціал.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Удосконалення стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку неможливе без глибокої та системної оптимізації його ресурсного забезпечення. Ресурси є фундаментальною основою, на якій базується здатність підприємства генерувати цінність, підтримувати конкурентоспроможність та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та суспільство. Цей комплексний процес охоплює взаємопов'язані напрями, які дозволяють підприємству не лише досягати економічної ефективності, а й формувати сталий фундамент для майбутнього розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оптимізація ресурсного забезпечення потенціалу сталого розвитку підприємства, 2025-2026 рр. [складено автором]

Напрямок вдосконалення	Основні аспекти	Приклад для підприємства
Вдосконалення управління матеріально-технічними ресурсами	Перехід до відповідального споживання та виробництва «Зелені» закупівлі	Вибір постачальників біодобрив, органічних засобів захисту рослин, сільгосптехніки з низьким рівнем викидів; закупівля насіння, адаптованого до місцевих умов
	Раціональне використання сировини та матеріалів	Впровадження технологій точного землеробства для оптимізації внесення добрив та ЗЗР, зменшення втрат під час збору врожаю; використання місцевої органічної сировини для виробництва кормів
	Мінімізація відходів	Переробка рослинних залишків на компост, біогаз; використання гною тваринництва як органічного добрива; вторинне використання упаковки від агрохімії
	Енергоефективність та відновлювані джерела енергії	Встановлення сонячних панелей на ангарах для живлення елеваторів чи ферм; використання біопалива з відходів сільського господарства; оптимізація маршрутів агротехніки для економії пального

Продовження табл. 3.1

Напрямок вдосконалення	Основні аспекти	Приклад для підприємства
Розвиток людського капіталу та соціальна відповідальність	Люди як джерело інновацій та рушійна сила змін	
	Забезпечення гідних умов праці	Безпека праці на полях та у тваринницьких комплексах; забезпечення комфортних побутових умов для сезонних працівників; дотримання стандартів праці та соціальних гарантій
	Інвестиції в навчання та розвиток персоналу	Навчання агрономів новим технологіям точного землеробства, органічного землеробства; підвищення кваліфікації механізаторів з обслуговування сучасної техніки; тренінги з екологічно відповідального ведення господарства
	Соціальний діалог	Регулярні зустрічі з колективом для обговорення умов праці та соціальних програм; залучення працівників до прийняття рішень щодо екологічних ініціатив на підприємстві
	Рівність та різноманіття	Забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників, враховуючи специфіку сільськогосподарської праці; підтримка місцевих талантів
	Корпоративна культура сталого розвитку	Формування відповідального ставлення до землі, води, тварин; популяризація екологічно чистих практик серед працівників; організація екологічних акцій

Вдосконалення управління матеріально-технічними ресурсами є критично важливим аспектом, що вимагає від підприємства переходу до парадигми відповідального споживання та виробництва. Це передбачає не просто раціональне використання сировини та матеріалів, а й впровадження інноваційних підходів до закупівлі, експлуатації та утилізації. Сучасні підприємства прагнуть до так званих «зелених» закупівель, що полягає у виборі постачальників, які демонструють високі стандарти екологічної та соціальної відповідальності, а також надають перевагу екологічно чистій продукції та послугам. Раціональне використання сировини та матеріалів втілюється у розробці та впровадженні технологій, що дозволяють суттєво зменшити матеріалоемність виробництва, активно залучаючи вторинну сировину до виробничого циклу. На цьому фундаменті будується стратегія мінімізації відходів, яка включає комплексні програми зі зменшення їхнього

утворення, переробки та повторного використання, наближаючи підприємство до концепції «нуль відходів». Одночасно, особлива увага приділяється підвищенню енергоефективності через впровадження сучасних енергозберігаючих технологій, проведення регулярних енергетичних аудитів та, що особливо важливо для сталого розвитку, активне використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі або вітрогенератори. Ці заходи дозволяють не лише знизити операційні витрати, а й суттєво зменшити вуглецевий слід підприємства, демонструючи його відповідальність перед майбутніми поколіннями.

Розвиток людського капіталу та соціальна відповідальність є невід'ємною складовою оптимізації ресурсного забезпечення, оскільки саме люди є головним джерелом інновацій та рушійною силою змін. Забезпечення гідних умов праці виходить за рамки простого дотримання трудового законодавства, охоплюючи також створення безпечного та здорового робочого середовища, ергономічне облаштування робочих місць та належну охорону праці. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу є стратегічними, оскільки вони не лише підвищують кваліфікацію співробітників, а й розвивають у них нові компетенції, необхідні для реалізації цілей сталого розвитку. Соціальний діалог, який проявляється у створенні ефективних механізмів комунікації та взаємодії з працівниками, сприяє формуванню довіри та залученості, а також забезпечує справедливе вирішення питань. Наскрізним принципом є забезпечення рівності та різноманіття, що передбачає створення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від будь-яких ознак. Все це інтегрується у формування корпоративної культури сталого розвитку, де екологічна та соціальна відповідальність стають невід'ємними цінностями та нормами поведінки для кожного співробітника.

У контексті стратегічного управління потенціалом підприємства та реалізації цілей сталого розвитку, впровадження екологічно орієнтованих інновацій та технологій відіграє ключову роль, трансформуючи операційну діяльність та забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність. Інновації

є рушійною силою для переходу до більш стійких моделей виробництва та споживання, дозволяючи не лише мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, а й створювати нові можливості для зростання та розвитку.

Зменшення екологічного навантаження на виробництво стає імперативом для сучасних підприємств, що прагнуть до сталого розвитку. Цей напрям передбачає комплексну модернізацію виробничих процесів через впровадження ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій. Зокрема, це стосується зниження викидів в атмосферу, що досягається встановленням високоефективних очисних споруд, використанням палива з низьким вмістом забруднюючих речовин та оптимізацією транспортної логістики для зменшення викидів від перевезень. Управління водними ресурсами передбачає не лише впровадження сучасних систем очищення стічних вод, а й запровадження замкнених циклів водопостачання, що дозволяє значно зменшити обсяги споживання свіжої води та скидів забруднених стоків. Особлива увага приділяється комплексному управлінню відходами, що включає не тільки їхню належну утилізацію та переробку, а й розробку стратегій поводження з небезпечними та промисловими відходами, з метою їхньої мінімізації або повного виключення з виробничого процесу. Ці заходи дозволяють підприємству не лише відповідати регуляторним нормам, а й активно знижувати свій екологічний відбиток.

Стимулювання розвитку та впровадження зелених технологій є стратегічним напрямом, що вимагає значних інвестицій та активної взаємодії із зовнішнім середовищем. Підприємства мають нарощувати інвестиції у дослідження та розробки (R&D) для створення нових «зелених» продуктів, послуг та технологій, які є більш екологічно ефективними та ресурсозберігаючими. Важливою складовою є співпраця з науковими установами, університетами та дослідницькими центрами, що дозволяє залучати експертні знання та прискорювати процес розробки інноваційних екологічних рішень. Всередині компанії необхідно створювати механізми для

заохочення інновацій, стимулюючи генерацію та впровадження екологічних ідей серед працівників на всіх рівнях (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Впровадження екологічно орієнтованих інновацій та технологій на підприємстві, 2025-2026 рр. [складено автором]

Напрямок вдосконалення	Заходи	Очікуваний результат
Зменшення екологічного навантаження на виробництво	Комплексна модернізація виробничих процесів через впровадження ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій	Зниження загального екологічного відбитка підприємства
	Зниження викидів в атмосферу	Встановлення високоефективних очисних споруд (наприклад, фільтрів для сушарок зерна), використання палива з низьким вмістом забруднюючих речовин (біопаливо), оптимізація транспортної логістики агротехніки
	Управління водними ресурсами	Впровадження сучасних систем очищення стічних вод від тваринницьких комплексів або промивки обладнання; запровадження замкнутих циклів водопостачання (наприклад, рециркуляція води для поливу або технічних потреб)
	Управління відходами	Розробка стратегій поводження з промисловими відходами (наприклад, лушпиння, солома, тваринні рештки), їхня належна утилізація та переробка (компостування, біогазові установки), мінімізація або повне виключення небезпечних відходів (хімікати).
Стимулювання розвитку та впровадження зелених технологій	Заохочення інновацій всередині компанії	Створення механізмів для генерації та впровадження екологічних ідей серед агрономів, інженерів, працівників ферм (наприклад, конкурси на найкращі екологічні рішення)

Це може включати конкурси, системи преміювання за екологічні раціоналізаторські пропозиції та створення внутрішніх інноваційних лабораторій. Захист інтелектуальної власності на «зелені» технології через патентну діяльність є також важливим аспектом, що забезпечує конкурентні переваги та стимулює подальші інвестиції у цільові дослідження.

Запровадження систем екологічного менеджменту, зокрема відповідно до стандарту ISO 14001, є систематичним підходом до управління екологічними аспектами діяльності підприємства (рис. 3.1).

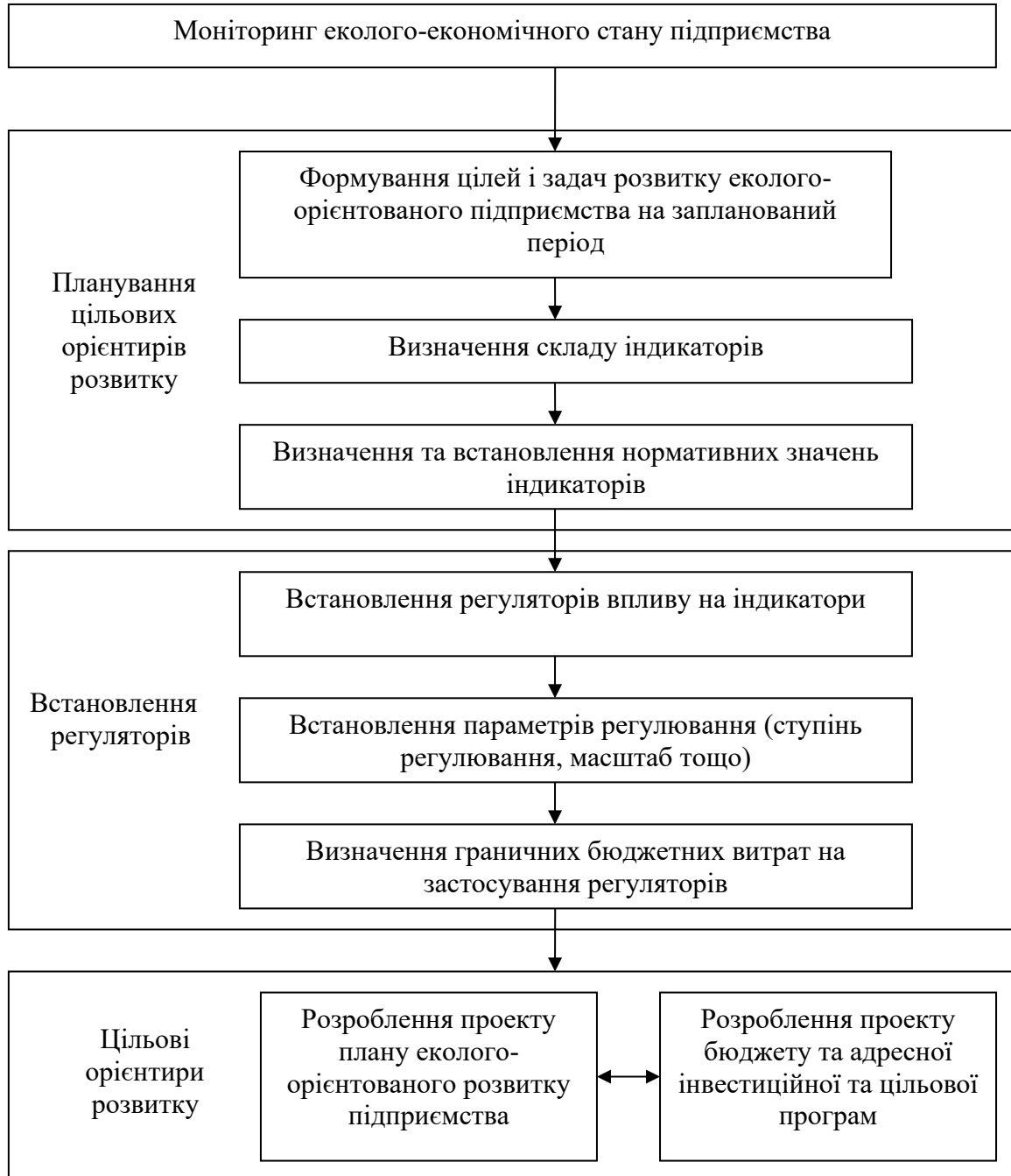


Рис. 3.1. Процес індикативного планування еколого-орієнтованого розвитку підприємства, 2025-2026 рр. [складено автором]

Сертифікація за ISO 14001 означає впровадження міжнародно визнаних стандартів, що дозволяють підприємству системно ідентифікувати, оцінювати

та управляти своїми екологічними ризиками та можливостями. Це включає розробку екологічної політики, встановлення екологічних цілей та завдань, планування заходів для їх досягнення, розподіл відповідальності та ресурсів.

Одним з ключових принципів ISO 14001 є забезпечення постійного покращення екологічних показників через цикл «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій» (PDCA), що передбачає безперервний моніторинг, аналіз та коригування екологічної діяльності. Регулярні внутрішні та зовнішні екологічні аудиту є невід'ємною частиною цієї системи, дозволяючи оцінювати відповідність вимогам стандарту, виявляти потенційні недоліки та визначати нові можливості для вдосконалення екологічної ефективності. Це не лише підвищує екологічну відповідальність підприємства, а й покращує його репутацію, зміцнює довіру зацікавлених сторін та може сприяти зниженню операційних ризиків.

Реалізація стратегічного управління потенціалом підприємства в контексті сталого розвитку вимагає не лише розробки обґрунтованих напрямів, а й створення ефективних механізмів їх впровадження та постійного оцінювання. Цей етап є критично важливим, оскільки саме він перетворює стратегічні наміри на конкретні дії та дозволяє виміряти досягнутий прогрес, забезпечуючи підзвітність та адаптивність до мінливих умов.

Формування системи показників оцінки ефективності стратегічного управління потенціалом в контексті сталого розвитку є першочерговим завданням, адже «що не виміряно, тим не можна управляти». Це передбачає розробку цілісної та взаємопов'язаної системи ключових показників ефективності, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Ці показники повинні охоплювати усі три виміри сталого розвитку – екологічний, соціальний та економічний. Для екологічного виміру, наприклад, це можуть бути показники, що відображають обсяг викидів вуглекислого газу, споживання води або енергії на одиницю виробленої продукції, відсоток перероблених відходів або рівень забруднення ґрунтів. У соціальному аспекті важливими є показники рівня травматизму на

виробництві, плинності кадрів, обсягу інвестицій у навчання та розвиток персоналу, кількості реалізованих соціальних проектів або рівня задоволеності працівників. Економічні показники в контексті сталого розвитку можуть включати дохід від «зелених» продуктів або послуг, рентабельність інвестицій у стійкі технології, а також економію ресурсів завдяки впровадженню екологічних практик. Комплексне застосування збалансованої системи показників, що інтегрує фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси та навчально-розвиткові перспективи з аспектами сталого розвитку, дозволяє отримати цілісне уявлення про ефективність управління. На основі розроблених КРІ необхідно встановити амбітні, але реалістичні цільові значення, які будуть орієнтиром для діяльності підприємства (рис. 3.2).

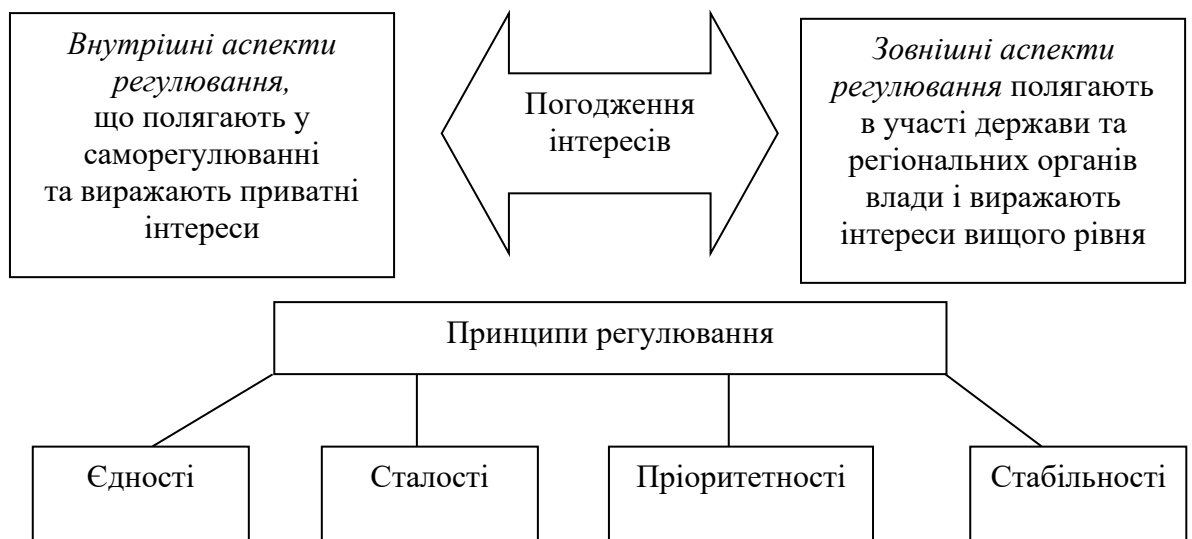


Рис. 3.2. Аспекти та принципи регулювання еколого-орієнтованої діяльності аграрних підприємств, 2025-2026 рр. [складено автором]

Впровадження інструментів моніторингу та контролю за реалізацією стратегії є наступним логічним кроком, що забезпечує постійний нагляд за виконанням визначених цілей. Це вимагає розгортання ефективних систем збору даних, що можуть бути реалізовані через інтегровані ІТ-системи та спеціалізоване програмне забезпечення для збору, обробки та аналізу інформації щодо показників сталого розвитку. Регулярна звітність, як

внутрішня, так і зовнішня, є невід'ємною частиною цього процесу, дозволяючи систематично інформувати всі зацікавлені сторони про прогрес у досягненні цілей сталого розвитку. Проведення регулярних внутрішніх та зовнішніх аудитів забезпечує незалежну перевірку відповідності діяльності підприємства заявленим принципам сталого розвитку та допомагає виявляти потенційні недоліки. Ефективне функціонування інтегрованих систем менеджменту, таких як ISO 9001 (система управління якістю), ISO 14001 (система екологічного менеджменту) та ISO 45001 (система управління охороною праці та безпекою), дозволяє підприємству комплексно та системно управляти своїми операційними процесами, забезпечуючи високу якість, екологічну відповідальність та безпеку праці.

Завершальним, але не менш важливим етапом є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських рішень та адаптації стратегії. Це передбачає систематичний аналіз результатів моніторингу, що дозволяє виявляти відхилення від планових показників та з'ясувати їхні першопричини. На основі цього аналізу розробляються та впроваджуються коригувальні та превентивні заходи, спрямовані на усунення виявлених недоліків та покращення показників сталого розвитку. Особливу увагу слід приділяти періодичному стратегічному перегляду та оновленню стратегії сталого розвитку, що є життєво необхідним для забезпечення її актуальності та ефективності в умовах постійних змін зовнішнього середовища, появи нових технологій та змін у суспільних очікуваннях. Важливим аспектом є також забезпечення постійного навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу та всіх співробітників щодо принципів сталого розвитку та їхньої безпосередньої ролі в його реалізації. Інституціоналізація відповідальності за сталий розвиток, що полягає у включенні відповідних обов'язків до посадових інструкцій та систем мотивації й оцінки персоналу, завершує цикл управління, перетворюючи принципи сталого розвитку на невід'ємну частину корпоративної культури та щоденної операційної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційної роботу за темою «Стратегічне управління потенціалом підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку» доцільно зробити такі висновки:

1. Таким чином, стратегічне управління цими складовими дозволяє підприємству не лише досягати власних економічних цілей, а й активно сприяти реалізації глобальних цілей сталого розвитку. Таким чином, стратегічне управління всіма складовими потенціалу підприємства вимагає інтегрованого підходу, який враховує економічні, соціальні та екологічні чинники. Особливу увагу слід приділяти забезпеченню правового захисту інтелектуальної власності, зокрема в умовах недосконалого регуляторного середовища, що є важливою передумовою ефективного використання нематеріального капіталу. Таким чином, стратегічне управління потенціалом підприємства в умовах сталого розвитку вимагає системного підходу до всіх елементів – як об'єктивних, так і суб'єктивних, – із акцентом на довготривалу ефективність, екологічну збалансованість та соціальну відповідальність.

2. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, прагне до максимізації прибутку. За 2022-2024 рр. земельна площа скоротилася на 5,2%, а персонал – на 13,8%. Проте, продуктивність праці зросла. Вартість основних засобів зросла на 7,5%, але їх знос збільшився. Оборотні засоби зросли на 30,5%. Дебіторська заборгованість зменшилася, а кредиторська – значно зросла, що погіршило їх співвідношення. Ефективність використання основних засобів покращилася. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 35,5%, а прибуток – на 22,0%. Витрати на оплату праці зменшилися при зростанні середньої зарплати, що вказує на оптимізацію. Рівень рентабельності за операційним прибутком дещо знизився, але норма прибутку зросла. Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, нарощуючи обсяги та прибуток при оптимізації ресурсів.

3. Процес реалізації економічного потенціалу підприємства є

динамічним і комплексним, вимагаючи багатоетапного підходу, що починається з чіткого визначення функціональних властивостей та їхніх оціночних параметрів. Ефективність цього процесу залежить від глибокого розуміння взаємозв'язків між частковими характеристиками та їхнього впливу на загальну критеріальну властивість. Підприємство, оптимізуючи свої внутрішні та зовнішні характеристики, що класифікуються за змінністю, ступенем узагальнення та характером впливу, може суттєво розширити свій економічний потенціал. Таким чином, послідовне впровадження заходів, спрямованих на поліпшення функціональних властивостей, дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих ринкових умов, забезпечуючи стійкий економічний розвиток та підвищуючи свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

4. Обґрунтовані напрями вдосконалення стратегічного управління потенціалом охоплюють життєво важливі сфери функціонування підприємства. Це включає оптимізацію ресурсного забезпечення (матеріально-технічного, людського, фінансового), що визначено як основа формування сталого потенціалу. Водночас, впровадження екологічно орієнтованих інновацій та технологій, а також розвиток відносин із зацікавленими сторонами та корпоративної соціальної відповідальності, є невід'ємними компонентами цього процесу. Для ефективної реалізації цих напрямів запропоновано формування цілісної системи ключових показників ефективності (КПІ), що охоплюють екологічні, соціальні та економічні аспекти, а також впровадження ефективних інструментів моніторингу та контролю. Постійна адаптація стратегії на основі аналізу отриманих даних є запорукою безперервного покращення. У сукупності ці механізми забезпечують цілісний підхід до стратегічного управління потенціалом підприємства, що дозволяє досягати економічного зростання, мінімізуючи екологічний вплив та підвищуючи соціальну відповідальність, тим самим зміцнюючи його здатність до реалізації цілей сталого розвитку.