

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет
Факультет менеджменту та права
Спеціальність 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АПК»

КР 8д 22.01.2024

Здобувач вищої освіти

(підпис,

Олександр ГОНЧАРУК
ПІБ)

Керівник кваліфікаційної роботи,
к.е.н.

(підпис,

Ярослав ГОНТАРУК
ПІБ)

Завідувач кафедри аграрного
менеджменту та маркетингу,
д.е.н., професор

(підпис,

Роман ЛОГОША
ПІБ)

Вінниця – 2024 р.

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет
Факультет менеджменту та права
ОП Менеджмент
Спеціальність 073 Менеджмент
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Кафедра аграрного менеджменту та маркетингу

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри аграрного
менеджменту та маркетингу

д.е.н., професор _____ Роман ЛОГОША

«23» січня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу

Гончарука Олександра Вячеславовича

Тема роботи: «Управління стратегічним потенціалом підприємств АПК».

Затверджена наказом ректора від від 22 січня 2024 КР 8д

Термін здачі студентом завершеної роботи на кафедру до 14.05.2024 р.

Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність ПП «Мрія-ВіК» за 2021-2023 рр.

Перелік питань, що розробляються в роботі: Розділ 1. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємств АПК. Розділ 2. Оцінка практики управління та планування господарської діяльності підприємства аграрної сфери. Розділ 3. Перспективи вдосконалення стратегічного управління підприємством.

Перелік ілюстративного матеріалу (таблиці, графіки та ін.): таблиць – 11, рисунків – 2.

Календарний план виконання роботи

Етапи виконання роботи	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Розділ 1. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємств АПК	19.02.2024	
Розділ 2. Оцінка практики управління та планування господарської діяльності підприємства аграрної сфери	25.03.2024	
Розділ 3. Перспективи вдосконалення стратегічного управління підприємством	22.04.2024	
Висновки, список використаних джерел, додатки	06.05.2024	

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис,

Ярослав ГОНТАРУК
ПІБ)

Завдання до виконання прийняв _____
(підпис,

Олександр ГОНЧАРУК
ПІБ)

Дата отримання «23» січня 2024 р.

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління стратегічним потенціалом підприємств АПК».

Кваліфікаційна робота: 54 с., 2 рис., 11 таблиць, 53 літературних джерела.

Об'єктом дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів щодо управління стратегічним потенціалом підприємств АПК.

Предмет дослідження – особливості розробки стратегічних напрямів розвитку підприємств АПК.

Мета дослідження – розробка комплексу рекомендацій щодо вдосконалення управління аграрними підприємствами в стратегічній перспективі.

Теоретичною і методологічною основою даного дослідження є наступні методи та прийоми: діалектичний і абстрактно-логічний; монографічний; статистичні; порівняння, групування, графічний та ін.

Методичною основою дослідження є базові положення економічної теорії, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з даної тематики, законодавчі та нормативно-правові акти України.

Визначено, що досліджуваному підприємству необхідно приймати дії по нейтралізації слабких позицій, зокрема є необхідність підвищувати рівень маркетингу сільськогосподарського підприємства. Таким чином, аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства дозволив визначити основні його стратегічні цілі які полягають в наступному: застосування нових технологій при виробництві продукції, підвищення рівня маркетингової діяльності, розширення ринків збуту продукції, покращення іміджу підприємства, підвищення кваліфікації робітників, зниження собівартості продукції та покращення процесів ціноутворення.

Ключові слова: ефективність, розвиток, рентабельність, прибуток, стратегія, реформування, планування.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АПК	8
1.1. Сутність стратегічного потенціалу підприємства	8
1.2. Методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Оцінка інвестиційної діяльності підприємства	24
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	31
3.1. Формування стратегії розвитку підприємства	31
3.2. Управління інвестиційним потенціалом підприємств АПК	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Сільське господарство – одна з основних сфер матеріального виробництва, яка забезпечує населення продуктами харчування, а промисловість – сировиною. Це життєво необхідна галузь є основою АПК країни. За її рахунок і забезпечується 75% попиту населення на товари народного споживання. Основною метою сільського господарства є збереження сталості та подальшого збільшення виробництва продукції при постійному зменшенні трудових матеріальних та грошових ресурсів на її виробництво, всебічне підвищення його ефективності в землеробстві і тваринництві, для задоволення потреб населення в продуктах, передбачених норм споживання, і промисловості в сировині, створення необхідних резервів сільськогосподарської продукції.

Стратегічний потенціал характеризує можливості досягнення цілей підприємства через використання різних ресурсів, а його оцінювання полягає у з'ясуванні можливостей більш ефективного застосування конкретних ресурсів.

Оцінювання фінансово-економічної діагностики СП підприємства потребує чітких методологічних підходів, оптимально збалансованої системи показників, які відображали б усі аспекти його діяльності. Основою такої системи має бути структурна модель управління підприємством, яка враховувала б статистику, фактичну динаміку показників і теоретичні засади їх аналізу. Залежно від природи включених у систему показників, здійснюють вартісне, натуральне чи евристичне оцінювання СП підприємства.

Мета роботи полягає в дослідженні механізмів удосконалення стратегічного планування на сільськогосподарських підприємствах.

Завдання роботи:

Проаналізувати теоретичні основи управління стратегічним потенціалом підприємств.

Дослідити практику та потенціал розвитку ПП «Мрія-ВіК».

Розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням різних аспектів розвитку альтернативної енергетики, зокрема стратегічного управління, присвячені праці ряду науковців: Калетніка Г.М., Гончарук І.В., Мазур К.В., Гонтарука Я.В. та ін. Варто відмітити, що всі вони зазначають важливість досліджень розвитку досліджень в сфері стратегічного управління.

Науковцями здійснено вагомий внесок у теоретико-методологічний ракурс дослідження зазначеної проблеми, вирішено багато її методичних та прикладних аспектів. Проте окремі питання цієї багатогранної проблеми досліджені недостатньо. Зокрема, дискусійними залишаються питання використання потенціалу аграрних підприємств для їх розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є визначити теоретико-практичні засади та проблемні аспекти організації управління стратегічним потенціалом аграрних формувань.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є управління сільськогосподарськими підприємствами.

Предметом дослідження є особливості формування заходів стратегічного планування діяльності.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали методи спостереження, порівняння, аналізу і синтезу, моделювання економічних явищ, фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних економістів в сфері виробництва біопалив з відходів.

Практичне значення і наукова новизна роботи полягає в тому, що теоретичні висновки та узагальнення, зроблені у ній, можуть бути використані у сфері стратегічного планування діяльності аграрних формувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ АПК

1.1. Сутність стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал – економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його здебільшого розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії.

У таблиці 1.1 подано порівняльну характеристику визначень поняття «стратегічний потенціал підприємства» наведених у навчальній літературі та в сучасних економічних словниках.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Автор, джерело	Визначення
Маркова В.Д. [23]	Сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства.
Березін О.В. [24]	Сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі.
Суценко О.А. [25]	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. [26]	Потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає його можливості передбачити зміни у зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни.
Гросул В.А., Василенко Ю.Ю. [27]	Найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами.
Клейнер Г.Б. [8]	Економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як підприємство

функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Сталий розвиток національної економіки та її інтеграція в європейський економічний простір корелюють з питаннями стратегічного розвитку підприємств, оскільки чітко розроблений план діяльності сприяє росту показників прибутковості та ефективності, дозволяє приймати правильні управлінські рішення з урахуванням зовнішньополітичних та внутрішніх можливостей та загроз. Ефективно побудована система стратегічного управління підприємством забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку. Високий рівень стратегічного мислення та управління керівника підприємства або менеджерів є одним із вирішальних факторів розвитку та досягнення цілей діяльності. Натомість недостатнє усвідомлення значущості планування та відсутність стратегічного мислення може бути ознаками неякісного управління підприємством. Нестабільність у бізнес-середовищі вимагає від менеджменту розв'язання проблем пристосування підприємства до тих змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Зміни у середовищі, нестабільність умов, в яких веде діяльність підприємство – усе це впливає на методи прийняття управлінських рішень. Виникає потреба щодо формування стратегічних пріоритетів підприємства у довгостроковій перспективі. Успіх підприємства цілком пов'язаний з розвитком стратегічного потенціалу, особливо вважаючи розвиток бізнесу України в наш час. Від нього залежать стратегічні можливості підприємства, ресурси використовуються ефективніше, можливості та резерви підприємства значно збільшуються. Завдяки тому, що стратегії реалізуються на всіх етапах розвитку підприємства, це в майбутньому теж сприяє процвітанню підприємства.

Регулярні зміни в економіці, кризи, розробка нових методів управління підприємством спонукають вчених до подальшого дослідження категорії

«стратегічний потенціал». Питання стандартизації методичних підходів стосовно оцінки та досліджень стратегічного потенціалу так і залишилось невирішеним.

Доведення головних напрямків підвищення стратегічного потенціалу в межах сучасного підприємства, використовуючи методичні підходи до формування оцінки можливостей його реалізації є метою статті. Виклад основного матеріалу дослідження. Потенційні можливості значною мірою впливають на успішне функціонування та реалізацію стратегічних напрямків. Від них залежить якість результатів вирішення завдань та майбутніх цілей розвитку. Вони сприяють формуванню стратегічного потенціалу підприємства.

Стратегічний потенціал формується за умов реалізації стратегічних напрямків. Від них залежить якість результатів вирішення завдань та майбутніх цілей розвитку. Вони сприяють формуванню стратегічного потенціалу підприємства. Стратегічний потенціал формується за умов реалізації стратегічних напрямків розвитку, а не лише залежить від потенційних можливостей. Весь час теоретичному і практичному аспектам стратегічного потенціалу підприємства не приділялось достатньо уваги. Як економічна одиниця стратегічний потенціал об'єднує декілька функцій. Він сприяє максимальному розкриванню обсягів виробництва продукції за умов оптимального і повного використання ресурсів. Також він впливає на здатність підприємства передбачати ймовірні зміни зовнішнього довкілля та спроможність на них реагувати. Незважаючи на те, що стратегічний потенціал є предметом обговорення як вітчизняних, так і закордонних авторів, починаючи з 80-х років, це поняття не має однозначного трактування. В чому ж суть поняття «стратегічний потенціал»? За думкою О. А. Сушенко, це сукупність резервів та ресурсів, які об'єднані за стратегічними напрямками розвитку і сприяють реалізації потенційних можливостей [5].

Поняття «стратегічного потенціалу» О. В. Березін розкриває, як наявні

ресурси, які сприяють виживанню підприємства серед конкурентів. Це також ресурси, які може використати підприємство [1]. Є. В. Лапін вважає, що це не просто можливості, а ті, що є при найбільш ефективному використанні ресурсів [3]. На думку Л. С. Шеховцевої, стратегічним потенціалом вважаються цілі виробничої системи за умови використання її ресурсів [6]. Обмежені наявні ресурси підприємства для отримання глобальних результатів, які залежать від умов навколишнього середовища – таке визначення стратегічного потенціалу доводить В. Б. Горбань [2].

В. В. Пастухова у своїй монографії «Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність» доводить, що стратегічний потенціал – це перш за все можливості досягнення стратегічної мети завдяки правильному використанню ресурсів [4].

Відмінностей у трактуванні поняття «стратегічний потенціал» багато, але всі науковці виділяють три основні його характеристики. Це ресурси, компетенції та цілеспрямованість. Виділяють такі види основних ресурсів. По-перше, це технічні ресурси. До них відносяться особливості обладнання, інвентарю, матеріалів на виробництві. По-друге, це кадрові ресурси. До них належать кваліфікаційні робітники з можливістю реалізувати завдання на підприємстві. По-третє, це технологічні ресурси. Ними є зміни та інновації, наукові розробки. Далі йдуть просторові ресурси. Це територія підприємства, характер виробничих приміщень, комунікації. До ресурсів організаційної структури системи управління належать керівна система. А саме її характер і гнучкість та проходження керівних впливів. Під інформаційними ресурсами розуміють оцінку інформації про внутрішній та зовнішній уклад підприємства з можливістю її розширення та підвищення ймовірності. Останнім ресурсом є фінансовий. До нього відносять стан активів та їх ліквідність, можливість отримання кредитів. Як ми бачимо, всі ресурси розкривають різноманітні можливості підприємства, які потрібні для отримання стратегічних цілей, тобто стратегічні можливості.

Для визначення суті «стратегічного потенціалу» існують такі підходи:

– Потенціал – це можливість, а не тільки ресурси для досягнення цілей. Це цільовий підхід. – Потенціал – це об'єднання елементів, де кожен має свої задачі. Від досконалості структури залежить потенціал. Це структурнофункціональний підхід. – Потенціал – конкурентні переваги, завдяки яким відбувається поштовх до процвітання підприємства в наступному. Це конкурентний підхід. Якщо проаналізувати всі підходи, поняття «стратегічний потенціал» можна визначити як сукупність наявних ресурсів та компетенцій з урахуванням умов зовнішнього середовища для досягнення глобальних цілей в майбутньому.

Для аналізу та оцінки стратегічного матеріалу існують різні методики. Їх існує три види. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. До нього належать такі методи: Метод матриці SPACE. Використовуються зовнішні фактори. До них належать стабільність середовища, привабливість галузі. До внутрішніх факторів відносять потенціал в фінансах та виробництві. Всі параметри цих критеріїв оцінюють за шкалою від 0 до 6. Значущість у розрізі фактора відображає вага, яка відповідає кожній характеристиці. Також виводиться середньозважена оцінка. В результаті розробляються стратегічні напрямки розвитку. Аналіз SWOT. Вивчаються сильні і слабкі ринкові можливості і фактори ризику компанії. На основі цього оцінюють фактичне положення і стратегічні перспективи, напрями діяльності. Використовують метод зіставлення можливих комбінацій показників зовнішнього середовища і ресурсних можливостей. PEST-аналіз означає чотири напрямки – (P) – політика, (E) – економіка, (S) – суспільство, (T) – технології. Суть аналізу у виявленні та дослідженні впливу факторів макросередовища на результати діяльності підприємства. Конкуренентоспроможність та аналіз конкурентних переваг досліджується за наступними методами: 1) Метод матриці БКГ. Суть методу в тому, що від конкретного виду бізнесу, організації та його положення залежить стратегічний потенціал. Важливі дві координатні осі – це темп росту і частина ринку. Формування стратегії залежить від того, в якому квадраті матриці він перебуває «5 сил конкуренції» Портера.

Проводиться дослідження для розпізнавання можливості небезпек, які можуть трапитись влюбій компанії. Наприклад, наявність нових конкурентів, вплив постачальників, покупців. 3) Метод матриці Shell / DPM. Відбувається оцінка конкурентоспроможності.

Це здатність використовувати переваги з можливостей у відповідній бізнес області, а також перспектив в діловому секторі.

4) Метод матриці GE / McKinsey. Це розширений варіант БКГ. Для оцінки потенціалу використовують показники привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства. При дослідженні концепції життєвого циклу використовують такі методи: «64 стратегеми Тарасенка». Кожна галузь підприємства та його управлінців знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Варіантів ймовірних станів – 64 (стратегем). Потенціал кожної з можливих комбінацій визначається за оцінкою по шкалі. Матриця ADL.

З декілька конкурентних положень підприємства, які складаються з п'яти позицій: ведуча, благополучна, сильна, міцна. Зміни в областях продаж, рух прибутку, виробництва є характеристиками стадій життєвого процесу галузей. Комбінація всіх цих параметрів і формує матрицю ADL. Вона потрібна для визначення стратегічних напрямків.

Діагностика зовнішнього середовища підприємства грає важливу роль у формуванні стратегічного матеріалу. Є декілька факторів, які треба враховувати при оцінюванні довгострокових перспектив розвитку. До них відносять відношення між ціною та якістю, виконання договорів та поставок у зазначений термін, обсяги виробництва, доступність кредитування. За способом оцінки можливостей ринку виділяють індикаторні та матричні методи. Індикаторні методи. Сукупність характеристик, які у згрупованому виді описують параметри або стан об'єкта, який досліджується називають індикатором. Після цього виробляються рекомендації для підвищення результативності об'єкта. Індикатор також складається з декількох показників, які показують стан окремих елементів об'єкта.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємств за групами критеріїв використовують SPACE аналіз. До груп критеріїв відносять фінансову силу (ФС), привабливість галузі (ПГ), стабільність галузі (СГ). Після об'єднання всіх ключових критеріїв формується матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE, а також вектор позиції підприємства. Є декілька типів стратегії (агресивна, конкурентна, захисна, консервативна). Тип стратегії визначають за положенням вектору. Цілі, критерії оцінювання, вплив для досягання встановлених цілей, методи, ресурси, потенціали – все це є механізмом оцінювання стратегічного потенціалу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Приклад бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для підприємства

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	2	0,2	0,3
Динаміка прибутку	5	0,5	0,8
Рівень фінансової стійкості	6	0,3	2,8
Загальна оцінка			3,9
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	7	0,3	3,1
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,4	1,2
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5	0,3	2,1
Загальна оцінка			6,4
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	6	0,4	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	4	0,2	1,2
Маркетингові та рекламні можливості	7	0,4	1,4
Загальна оцінка			6,6

Використання індикаторних методів потрібно для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства та економіки. Матричні методи досліджують прогрес в процесі конкуренції. Завдяки цим методам можливо оцінити конкурентоспроможність потенціалу не тільки одного підприємства, а й його конкурентів. Це сприяє розробці стратегії правильної тактики на ринку. Ці методи мають популярність серед американських консультаційних фірм. Метод SWOT-аналізу полягає в тому, що

досліджується галузь даного підприємства. Виявляються пріоритети галузі, вони аналізуються. Це сприяє розробці різних умов та побажань до утворення стратегічного потенціалу, які знадобляться для прийняття важливих рішень в управлінні.

Після проведеного дослідження можна зробити висновок, що організації, які володіють стратегією і які впроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість здійснювати послідовно та системно у власному підприємстві, у тому числі й у конкурентному динамічному ринковому середовищі в цілому, що збільшує можливість досягнення ними поставленої мети. Тому використання вітчизняними підприємствами стратегічного керівництва в Україні і є неупередженим потрібним процесом у сфері організації керівництва бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких компаній адекватно реагувати на непередбачувані зміни та сприяє обґрунтованому, узгодженому рішенню як поточних, так і стратегічних недоліків (бо стратегічне управління у певний момент) ідентифікує, як організація має діяти у сучасних умовах, щоб досягти бажаного завдання у майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься). Ефективне використання стратегічного потенціалу є запорукою успішної діяльності підприємства. Стратегічний потенціал відіграє провідну роль у багатьох процесах підприємства. Це і доцільне використання ресурсів, реалізація і розробка стратегії, цілей та напрямків розвитку. В статті розібрані такі поняття як склад, структура, методи аналізу і дослідження стратегічного потенціалу підприємства.

1.2. Методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Оцінювання стратегічного потенціалу (СП) підприємства полягає у пошуку сукупності характеристик, показників і властивостей, що дають змогу достатньою мірою описати його і визначити можливості щодо

задоволення певної суспільної потреби в товарах (послугах), а також досягнення власних цілей. Це завдання набуває особливої складності в умовах нестабільності попиту і пропозиції на ринку, змінюваності цін на товари і ресурси, конкурентного середовища, макро- і мікроекономічних факторів.

Стратегічний потенціал підприємства охоплює різні види ресурсів, навіть виробничі відносини, управління якими передбачає якісне і кількісне їх оцінювання. Він тісно пов'язаний з цілями підприємства, що обумовлює його відносність: для одних цілей сукупність можливостей може бути достатньою чи високою, для інших — низькою. Наприклад, стратегічний потенціал українських підприємств достатній для випуску телевізорів «третього покоління» (на рівні 1990 р.), але зовсім незначний у контексті сучасних вимог до телеапаратури.

На оцінювання стратегічного потенціалу впливають стан зовнішнього середовища, конкуренція в галузі, що ускладнює вироблення єдиних методологічних засад в його оцінюванні. Одні дослідники вважають, що оцінювання потенціалу підприємства — це визначення рівня його конкурентоспроможності; інші — з'ясування здатності підприємства до адаптації у мінливому конкурентному середовищі, його гнучкості. Більшість із них сходиться на тому, що оцінювання потенціалу підприємства має бути комплексним, тобто на основі гармонізації результатів усебічного економічного аналізу, формулювання узагальнених висновків про його діяльність за принципами системності. Основними елементами такого оцінювання є об'єкт, суб'єкт, критерій, показник (система) оцінювання, одиниці (шкала) вимірювання, оцінка (методика). Всі вони перебувають між собою у певних зв'язках і відношеннях. Процес оцінювання відбувається у певній послідовності і потребує чіткої організації процедур (збирання, вимірювання, оброблення інформації).

Оцінка стратегічного потенціалу — результат аналізу якісних і кількісних стратегічних характеристик підприємства і процесу управління

ним, що дає змогу з'ясувати, наскільки воно досягає поставлених цілей, як зміни і вдосконалення в процесі управління ним впливають на ефективність і повноту використання стратегічного потенціалу.

Отже, для ефективного управління будь-яким об'єктом необхідно передусім мати його оцінку, бо неможливо управляти тим, чого не розумієш, неможливо розуміти щось, не вимірявши його. Тому для ухвалення раціональних рішень щодо створення, розвитку і використання СП, для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно насамперед мати всебічну об'єктивну інформацію про його реальний стан.

Єдиної методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства управлінська наука ще не виробила. Деякі економісти схильні використовувати єдиний синтетичний (інтегральний, глобальний) показник. Загалом поділяючи цей підхід, багато науковців вважають за доцільне послуговуватися і частковими показниками, які, на їх погляд, не заперечують загального (інтегрального). Навпаки, зведення часткових показників до загального вони вважають обов'язковою умовою процесу оцінювання СП. За іншими міркуваннями, інтегральні показники мають низьку ефективність, непридатні для практичного використання під час оцінювання СП підприємства, а тому найраціональніше користуватися системою показників.

У процесі оцінювання важливо дослідити структуру стратегічного потенціалу – фактичні значення його складових. При цьому постає проблема показників вимірювання цих складових. Використання натуральних показників надто складне, оскільки елементи потенціалу суттєво відрізняються один від одного за змістом і формою існування. А тому різняться і натуральні одиниці, що їх характеризують, та їх вимірювачі. У зв'язку з цим деякі дослідники вважають доцільним вимірювати значення елементів потенціалу за допомогою одного показника-еквівалента. Наприклад, аграрний потенціал пропонують вимірювати вартістю відтворених ресурсів, враховуючи виробничі фонди за їх відтвореними оцінками, а трудові й природні — за

оцінками, відповідно до яких одиниця невідтвореного ресурсу замінюється певною кількістю виробничих фондів. Іноді рекомендують оцінювати фізичний обсяг елементів потенціалу підприємства через чисельність промислово-виробничого персоналу. Однак домінує погляд, що найуніверсальнішим вимірником елементів потенціалу підприємства є вартісні одиниці, а сумарна вартість елементів найкраще характеризує величину потенціалу підприємства. Цей підхід, попри свою універсальність, пов'язаний з певними труднощами. Нескладно, наприклад, визначити вартість основних виробничих і оборотних фондів, але оцінити вартість трудових ресурсів можна лише непрямим способом і з великою мірою умовності, оскільки визначальне значення для «живої» праці мають її якісні характеристики. При визначенні якості, рівня складності праці беруть до уваги знання, практичні навички, психофізіологічні особливості (спритність, працездатність, спроможність виконувати складні операції, витривалість та ін.), які не піддаються звичайному вимірюванню.

Тому стратегічний потенціал характеризують не за одним показником, а за їх сукупністю. Залежно від природи показника вдаються до вартісного, натурального чи евристичного оцінювання за неможливості використати конкретні його параметри. Методологічною основою такої роботи є співвідношення результату з використаними для його досягнення ресурсами. Показники рівня використання елементів потенціалу мають давати змогу для порівняльного оцінювання ефективності використання елементів потенціалу одного підприємства, а також різних виробничих систем.

Оцінювання резервів відновлення і розвитку потенціалу підприємства ґрунтується на розрізненні уявлень про обліковий (виробничий), ринковий і стратегічний потенціал. Наприклад, підприємство має певну балансову вартість (виробничий потенціал) і ринкову вартість (здає приміщення в оренду тощо). Стратегічний потенціал його може бути набагато вищим, що залежить від можливості використання чи модернізації ресурсів, прогнозованих позицій у галузі, навіть місцезнаходження. Всі ці та багато інших чинників

дають підстави для розроблення різних стратегічних альтернатив.

Основним недоліком усіх методів визначення потенціалу підприємства є їх зосередженість на оцінюванні лише сукупності його ресурсів. Сформовані у такий спосіб оцінки мають статичний, обліковий характер, характеризують стан і рівень використання виробничого потенціалу. Але вони не відображають динаміку процесів, тобто не дають матеріалу для висновків, чи пристосований виробничий потенціал до зовнішнього середовища, чи може він бути елементом відтворюваного процесу тощо, без чого неможливо побачити стратегічні резерви підвищення його ефективності. Тому локальна система оцінювання потенціалу не є повною та об'єктивною, а значить — достатньою.

Оцінювання стратегічного потенціалу (СП) підприємства є важливим етапом визначення його стратегії. Найголовнішими його аспектами є:

- визначення і класифікація методів оцінювання стану і рівня використання СП;
- відбір і класифікація факторів СП;
- визначення способів впливу на СП;
- розроблення способів фінансової діагностики СП підприємства.

Стратегічний потенціал характеризує можливості досягнення цілей підприємства через використання різних ресурсів, а його оцінювання полягає у з'ясуванні можливостей більш ефективного застосування конкретних ресурсів.

Оцінювання фінансово-економічної діагностики СП підприємства потребує чітких методологічних підходів, оптимально збалансованої системи показників, які відображали б усі аспекти його діяльності. Основою такої системи має бути структурна модель управління підприємством, яка враховувала б статистику, фактичну динаміку показників і теоретичні засади їх аналізу. Залежно від природи включених у систему показників, здійснюють вартісне, натуральне чи евристичне оцінювання СП підприємства. Методика оцінювання передбачає такі його етапи:

1. класифікація на групи основних факторів і показників, які визначають ефективність діяльності підприємства, рівень використання всіх видів ресурсів;
2. експертне оцінювання важливості груп факторів і їх показників всередині кожної групи;
3. визначення значущості і взаємозв'язку обраних показників;
4. збір і оброблення інформації на підприємствах, які аналізують;
5. нормування показників;
6. визначення рейтингу підприємств і класифікація їх на групи з огляду на перспективи розвитку в умовах реструктуризації галузі;
7. аналіз і узагальнення результатів.

Фактори, які впливають на СП, різняться між собою ступенем, напрямом і характером впливу, що певною мірою ускладнює об'єктивність оцінок рівня його використання. Особливо це стосується підприємств гірничодобувних галузей, де процес реструктуризації безпосередньо пов'язаний з фактичними і перспективними можливостями їх ефективного функціонування.

Система показників, якими послуговуються при оцінюванні рівня використання стратегічного потенціалу підприємства, складається з таких блоків: виробництво, розподіл, збут (виробничий потенціал); організація, технологія і менеджмент (організаційно-технічний потенціал); ефективність виробничо-господарської діяльності (економічний потенціал); фінансово-комерційна діяльність (фінансовий потенціал).

Така робота актуальна не лише у великих фірмах, компаніях, а й на середніх, малих підприємствах. Найкраще адаптованими до їх потреб інструментами стратегічного аналізу і планування є методика стратегічного оцінювання підприємств (СОП) та інші методи, які спираються на експертні оцінки, що спрощує їх використання менеджерами, підприємцями та ін.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Агрогосподарство «Мрія-Вік» с. Якубівка Іллінецького району засноване в 2009 році. Є одним з провідних підприємств галузі в своєму регіоні. ПП «Мрія-Вік» успішно розвивається, яка є виробником сільсько-господарської продукції в Вінницькій області.

За час своєї діяльності набуло чималого досвіду на ринку України. Запрацювали гідну репутацію і велика кількість постійних клієнтів на ринку.

Залежно від участі у виробничому процесі досліджуваного підприємства весь персонал поділяється на наступні категорії, які зображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад та структура працівників апарату управління ПП «Мрія-Вік»

Категорії управлінських працівників	Кількість управлінських працівників, чол.			Питома вага кожної категорії у загальній чисельності працівників, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1. Керівники	1	1	1	8,3	7,1	7,1
2. Спеціалісти, у т.ч. головні (старші), рядові	3	4	5	25	28,4	28,4
3. Технічні виконавці (за галузями виробництва)	8	9	9	66,4	63,9	63,9
Всього	12	14	15	100	100	100

Собівартість одиниці продукції визначають діленням собівартості всієї продукції відповідного виду на її обсяг у натуральному вигляді, а витрати на одну грошову одиницю продукції – відношенням собівартості всієї продукції до її обсягу у вартісному виразі

Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в

ПП «Мрія-ВіК» приведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура витрат на виробництво в ПП «Мрія-ВіК»

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021		2022		2023		+,-	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Витрати на оплату праці	686,4	25,2	1145,6	32,7	1395,4	36,4	709	103,2
Відрахування на соціальні заходи	78,6	2,8	155,4	4,4	163,6	4,2	85	108,1
Матеріальні витрати, які увійшли в собівартість продукції	1343,1	49,4	1276,3	36,5	1316,7	34,3	-26,4	98,0
у тому числі:								
насіння та посадковий матеріал	29,6	1,0	34,7	0,9	42,4	1,1	12,8	43,2
корми-всього	-	-	-	-	-	-	-	-
інша продукція с.-г.								
мінеральні добрива	116,1	4,2	126,4	3,6	120,4	3,1	4,3	103,7
нафтопродукти	19,2	0,7	23,4	0,6	22,6	0,5	3,4	117,7
електроенергія	12,4	0,4	18,2	0,5	24,1	0,6	11,7	194,3
паливо	96,7	3,5	106,7	3,0	118,8	3,1	22,1	122,8
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	63,4	2,3	71,7	2,0	86,9	2,2	23,5	137,0
оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати	16	0,5	17	0,4	22	0,5	6	1,3
Амортизація основних засобів	254,2	9,3	520,5	14,8	518,1	13,5	263,9	103,78
Інші витрати (включаючи плату за	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього витрат	2715,7	100	3495,9	100	3831	100	1115,3	100

Загалом господарство займається вирощуванням лише продукції рослинництва то аналіз ефективності буде здійснено лише в даній галузі.

В сільськогосподарському виробництві використовуються такі методи.

1. Пряме віднесення витрат на відповідні види продукції. Застосовується в тих галузях, де одержують лише один вид однорідної продукції. Собівартість одиниці продукції при цьому визначають діленням суми понесених витрат на даному об'єкті планування й обліку на загальний обсяг її виробництва (робіт, послуг).

2. Вилучення із загальної суми витрат побічної продукції, вираженої у грошовій формі. При цьому в рослинництві побічна продукція (солома, гичка, стебла кукурудзи, кошики соняшника та ін.) оцінюється за нормативною собівартістю, що розраховується по кожному підприємству.

Оцінимо рівень ефективності виробництва продукції в галузі рослинництва (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рівень ефективності виробництва продукції в галузі рослинництва ПП
«Мрія-ВіК»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	%
Вироблено валової продукції на: - 100 грн. виробничих затрат, грн.	34,7	49,4	56,4	62,5
- 1 середньорічного працівника, тис. грн.	26,2	39,8	46,7	78,2
Одержано зерна на 100 га ріллі, ц	30,78	35,7	42,6	38,7
Рівень товарності зернових культур, %	20,4	25,1	33,4	63,7
Отримано прибутку на: - 100 грн. виробничих затрат, грн.	30,4	24,3	28,4	24,0
- 1 середньорічного працівника, тис. грн.	26,7	24,6	27,4	26,2
Рівень рентабельності, %	15,7	26,0	30,0	14,3

Дані таблиці 2.3 свідчать про зростання виробництва валової продукції рослинництва. Так, спостерігається зростання отриманого прибутку, що викликало зростання відносних показників ефективності, таких як: прибуток в розрахунку на 100 грн. виробничих затрат – зріс на 24,0%, аналогічне зростання в розрахунку на одного середньорічного працівника на 26,2%. Загальний рівень рентабельності зріс на 14,3%.

2.2. Оцінка інвестиційної діяльності підприємства

Важливою умовою інвестиційного забезпечення нарощення виробничого сільськогосподарського потенціалу є визначення та застосування інструментів, за допомогою яких здійснюється вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставленої мети. Зокрема, в нашому випадку важливим інструментом виступає ефективна інвестиційна політика. Інвестиційна сільськогосподарська політика повинна бути спрямована на:

- стимулювання інвестиційної активності шляхом встановлення пільгового оподаткування для суб'єктів підприємницької діяльності, які інвестуються з внутрішніх джерел;

- розвиток іпотечних відносин, що є досить привабливим для більшості інвесторів, оскільки йдеться про надання під заставу об'єктів, стійких до інфляції; – зацікавлення фінансово-кредитних установ у залученні їх ресурсів на виробничоінвестиційні цілі;

- розвиток інвестиційно-інноваційної інфраструктури;

- створення сприятливої нормативно-правової бази для залучення іноземних інвестицій в сільськогосподарську галузь, що матиме велике значення у нарощуванні виробничого потенціалу; при цьому слід враховувати, що не пільги виступають основним критерієм для прийняття рішення щодо інвестування, але й стабільність українського законодавства.

Одним із напрямів інвестиційної політики є формування сприятливих умов для зарубіжного інвестора. Світова практика свідчить про те, що країни з обмеженими бюджетними ресурсами не можуть власними силами вийти з економічної кризи без залучення зарубіжних інвестицій. Збільшення притоку іноземних інвестицій може створити передумови розв'язання багатьох проблем розвитку України та прискорить реформування економіки сільськогосподарської галузі та країни загалом. Використання таких інвестицій сприятиме формуванню національних інвестиційних ринків,

макроекономічній стабілізації економіки і дасть змогу вирішити соціальні програми.

Аналіз багатьох документів дає змогу зробити висновок, що правова та інституційна структура іноземних інвестицій виглядає на перший погляд задовільною. Проте зарубіжному інвестору досить важко розібратися у безлічі законодавчих актів та нормативних положень, які часто суперечать один одному та зазнають постійних змін і доповнень. Для залучення інвестицій реформи мають спрямовуватися на усунення недоліків стратегії структурного реформування, а не обмежуватися лише положеннями про іноземні інвестиції.

В Україні рівень законодавчого забезпечення інвестиційної діяльності ще не можна визнати оптимальним. Інвестор згоден працювати у складних економічних умовах (у більшості країн Західної Європи рівень оподаткування вищий, ніж в Україні), але при цьому мають діяти чіткі правила гри. Їхня зміна часто викликана факторами, які жодним чином не пов'язані з логікою економічних перетворень. Зарубіжні інвестори не вкладатимуть гроші в бізнес, стан якого не можна спрогнозувати хоча б на три-п'ять років.

Суттєвими гальмами для інвесторів також є політична нестабільність, постійні спроби деяких політичних сил розбалансувати ситуацію, створити нездорову ситуацію навколо певних суспільних проблем. Зарубіжний досвід залучення іноземних інвестицій дає змогу виділити інструменти впливу на поведінку зарубіжних інвесторів, такі як політика власності, фіскальні інструменти (податки, субсидії), конвертованість іноземної валюти, контроль над цінами, умови для виконання, секторні обмеження і стимули, змішані інструменти і процедури дозволу.

Інвестування означає витрачання частини доходу на відтворення суспільного чи індивідуального капіталу, кінцевою метою якого є одержання нових, більш високих прибутків або соціального ефекту в майбутньому. Інвестиційні ресурси є всіма формами капіталу, які залучаються для

здійснення вкладень в об'єкти реального і фінансового інвестування. Формування інвестиційних ресурсів є основною умовою здійснення інвестиційного процесу. Інвестування капіталу в реальні проекти та фінансові інструменти вимагає попереднього його формування у необхідному обсязі, без чого інвестиційний процес є неможливим. Інвестиції поділяються на: – вкладення коштів у засоби виробництва (реальні інвестиції); – фінансові інвестиції (кошти підприємств та бюджетні кошти, які спрямовуються на відтворення капіталу, кредитні ресурси банків, цінні папери, заощадження населення, кошти зарубіжних інвесторів); – інтелектуальні інвестиції (авторські права, ноу-хау, ліцензії, досвід, кваліфікація, знання тощо).

Наведена сукупність інвестиційних ресурсів і складає інвестиційний потенціал галузі, процес формування якого значною мірою пов'язаний з процесом первинного накопичення капіталу в рамках окремих підприємств. На жаль, зростання обсягів інвестиційних ресурсів не супроводжується розвитком інвестиційної діяльності безпосередньо на підприємствах. Причин тому багато, і вони відомі, але основною причиною такого стану, на нашу думку, є те, що на виробництві не створені умови для розвитку інвестиційної діяльності. Перш за все не підготовленими є фахівці і керівники, неповністю вирішені питання реформування галузі в економічносоціальному аспекті, переважає витратна економіка. Внаслідок цього майже половина обсягу інвестицій здійснюється не у виробництво, а у сферу посередницької діяльності. І дійсно, в сучасних умовах торгувати сільськогосподарською продукцією набагато вигідніше, ніж виробляти її. Розвиток інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств гальмують труднощі (економічні, податкові) здійснення підприємницької діяльності, які характеризуються загальною складною політико-економічною ситуацією в країні, необґрунтованими адміністративними бар'єрами, корупцією і надмірним регулюванням. Негнучкий ринок землі у поєднанні з низьким рівнем освіти і браком молодих, ділових, інноваційних фермерів стримують

утворення ефективної структури господарської діяльності в сільському господарстві і призводять до невикористаного потенціалу збільшення продуктивності і диверсифікації у сільській місцевості. Країна посідає 96 місце зі 189 в рейтингу «Ведення бізнесу» Світового банку за 2015 рік. Незважаючи на незначне підвищення в рейтингу завдяки реформам, що були зареєстровані у 8 сферах, Україна, як і раніше, відстає від усіх країн регіону. У світовому масштабі ділове середовище в Україні можна порівняти з Філіппінами, Домініканською Республікою, Шрі-Ланкою. Україна також посідає досить низькі місця в інших рейтингах ділового середовища, деякі з яких навіть показують наявність ознак спаду. Україна посідає 76 місце за Глобальним індексом конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index – GCI) за результатами 2014-2022 років порівняно з 73 місцем, яке вона посідала двома роками раніше [1].

Сільські території – це місце не тільки виробництва, але й проживання і роботи значної частини населення України. Відповідно, велика увага повинна приділятися сталому розвитку сільськогосподарського сектору з урахуванням соціальних наслідків проведення реформ соціального та економічного характеру. Для збереження довгострокового виробничого сільськогосподарського потенціалу і залишення сільської місцевості привабливою для життя розвиток сільського господарства не повинен супроводжуватися шкодою для навколишнього середовища і природних ресурсів. Виснаження і дегенерацію природних (біологічних) ресурсів, які широко застосовуються у сільськогосподарському виробництві, унеможливають ефективне управління природними ресурсами, а також розвиток біоенергетики. Саме тому виникає питання не про збільшення обсягу інвестицій, а про їх ефективне використання і досягнення економічного зростання. Сьогодні пріоритетними для сільськогосподарської галузі стають якісний склад, покращення структури та напрямів розподілу інвестиційних ресурсів, а саме спрямування їх в інноваційні технології [2]. Водночас для того, щоб бути привабливим для потенційних інвесторів,

сільськогосподарське підприємство повинне характеризуватися наявністю внутрішніх і зовнішніх можливостей залучати та використовувати інвестиційні ресурси для свого розвитку, а також забезпечувати максимізацію економічного ефекту суб'єктам інвестування за мінімального інвестиційного ризику [3]. Узагальнюючи багаторічний досвід інвестування сільського господарства, досягнення вчених-економістів, які досліджували ці проблеми, а також власний досвід автора, пропонуємо класифікацію особливостей інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Особливостями інвестиційної діяльності є і наявність різноманітних форм господарювання на селі, а також таких специфічних суб'єктів господарювання, як присадибні господарства населення. Хоча більшість фахівців не відносить їх до складу АПК, вони виробляють суттєві обсяги продукції, що зумовлює необхідність їх урахування в аграрній інвестиційній політиці держави. Все викладене обумовлює специфічні напрями інвестування сільського господарства, перш за все з метою збільшення обсягів виробництва та продуктивності, підвищення родючості земель, підтримки біологічного потенціалу рослин і тварин, фінансування соціальної сфери та інфраструктури, фінансового оздоровлення підприємств тощо.

Висновки з цього дослідження. Сучасний стан сільськогосподарського виробництва та тенденції залучення інвестицій для його розвитку свідчать про необхідність перегляду інвестиційної політики у сільськогосподарській галузі. Її цілі повинні враховувати особливості сільськогосподарського виробництва і, відповідно, бути спрямованими на відтворення родючості земель, забезпечення нормального функціонування біологічних організмів, забезпечення продовольчої безпеки держави, а також на соціальний захист та забезпечення нормальних умов життя населення сільських місцевостей. Врахування факторів специфіки інвестиційної діяльності в сільському господарстві, на нашу думку, допоможе досягти ефективної роботи галузі, раціонального використання інвестиційних ресурсів, створення сприятливого інвестиційного клімату. Для реалізації інвестиційної політики повинні бути

розроблені відповідні інструменти, що є подальшими напрямками дослідження.

Оцінимо динаміку інвестиційних вкладень за досліджуваний період у ПП «Мрія-ВіК» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка інвестиційних вкладень ПП «Мрія-ВіК»

Види інвестицій	Роки						Відхилення, (+/-) 2023 р. до 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будівельно-монтажні роботи, тис. грн. в т.ч.:	1166,7	16,4	1107,2	24,1	1682,8	30,3	516,1	44,2
- корівника, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-	-
складу зернових і кормових, тис. грн.	306,8	5,1	377,9	8,2	348,4	6,2	41,6	13,5
Придбання (виготовлення) основних засобів, тис. грн.	4537,9	75,4	3091,6	67,5	3506,4	63,3	1031,5	77,2
Формування основного стада, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього	6011,4	100	4576,7	100	5537,6	100	473,8	100

Проаналізувавши показники даної таблиці, можна дійти висновків, що у господарстві найбільше інвестування коштів використовуються для придбання основних засобів, питома вага складає 77,2 % від усіх вкладень, що є позитивним показником.

Також спостерігається приріст вкладень у реконструкцію складу, вартість яких складає 348,4 тис. грн.

Відповідно до даних звітності, оцінимо джерела інвестиційних вкладень на ПП «Мрія-ВіК» (табл. 2.5).

З даної таблиці ми можемо побачити те, що в загальному на господарстві джерелом для інвестиційної діяльності є амортизація та чистий прибуток, щодо позичкових ресурсів, то їх не доводилось залучати. Також, можна зазначити те, що господарство швидко розвивається за рахунок провадження інновацій, оскільки за деякими показниками господарство

перевищує результати минулих років, що свідчить про постійний розвиток досліджуваного підприємства

Таблиця 2.5

Джерела інвестиційної діяльності ПП «Мрія-ВіК»

Показники	Роки			Відхилення (+/-) 2023р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Внутрішні:				
амортизація, тис. грн.	515,6	520,5	518,1	2,5
чистий прибуток, тис. грн.	167,1	101,5	737,1	570,0
Позичкові:	-	-	-	-

Важливою особливістю інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств є їх потреби в інвестуванні соціальної сфери та інфраструктури сільського господарства, адже сучасна аграрна економіка є не лише галуззю виробництва, але й способом життя сільського населення. Нерозривність побуту та виробництва обумовлює необхідність будівництва й розвитку шкіл, дитячих дошкільних закладів, закладів побутового обслуговування, торговельної мережі, автомобільних та залізничних шляхів сполучення, газо-, водо- та електропостачання тощо. Тому специфічною метою інвестиційної діяльності в сільському господарстві є соціальний захист та забезпечення сільського населення, що обумовлюється нерозривністю аграрного виробництва та способу життя сільського населення.

Отже, розподіл і реалізацію функцій інноваційного менеджменту на підприємстві виконує в основному директор ПП «Мрія-ВіК», оскільки в організаційній структурі немає спеціального відділу, який би займався інноваційною діяльністю.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Формування стратегії розвитку підприємства

Ключовою складовою стратегічного управління є стратегія. Основна мета стратегії підприємства полягає в досягненні конкурентних переваг, які забезпечать його стійке функціонування та економічний розвиток в довгостроковій перспективі. Щоб стратегія виявилася дієвою, вона повинна бути максимально прозорою і передбачати не тільки встановлення пріоритетів, а й розподіл ресурсів і встановлення відповідальності між виконавцями. У сучасній економічній науці існує безліч підходів до розуміння поняття стратегії. Найбільш відомий фахівець в області стратегічного управління І. Ансофф трактує стратегію як «набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності». Стратегія представлена «систематизованим процесом, який вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи» [41].

Г. Мінцберг категорично відкидає аналітичний науковий підхід до стратегії і приписує виконання певних кроків. На його думку, стратегія вимагає винахідливості і синтезу: «стратегія, як патерн, або план, інтегруючий головні цілі організації, її політику і дії в деяке погоджене ціле» [46]. Аналізуючи різноманітність підходів поняття «стратегія», слід відмітити, що М. Портер у своєму визначенні акцентує увагу саме на позиції підприємств. На його думку, «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі» [47]. Дещо інше визначення стратегії простежується в працях англійських вчених А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда. На їхню думку, «стратегія - це узагальнююча модель дій підприємства, необхідна для досягнення поставлених цілей

шляхом координації та розподілу своїх ресурсів» [48].

В даному випадку стратегія являє собою набір правил для прийняття управлінських рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. У той же час ряд вітчизняних економістів в своїх працях визначають стратегію не як план дій, а як довгостроковий якісно визначений напрямок, шлях подальшої поведінки суб'єкта господарювання в середовищі, функціонування в рамках якого має привести підприємство до досягнення поставлених перед ним цілей. Так Мізюк Б. визначає стратегію, як генеральний напрям діяльності підприємства, який повинен привести до поставленої мети [5].

Отже, існує безліч підходів до розуміння і змісту сутності поняття «стратегія». З огляду на раніше перераховані позиції і думки різних авторів, ми можемо висловити сутність стратегії розвитку підприємства в такий спосіб. На наш погляд, стратегія розвитку підприємства це – цілісна сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, що визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства по реалізації його місії, цілей і завдань в довгостроковій перспективі. Стратегія охоплює всі види діяльності підприємства, всіх працівників, націлюючи їх на прогресивний розвиток і досягнення високих результатів.

Сам процес формування стратегії починається з моменту усвідомлення необхідності щось зробити, щоб стати кращим ніж конкуренти, досягти певних переваг в порівнянні з ними. При розробці та реалізації стратегії, необхідно постійно враховувати зміни, які відбуваються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, тому вона повинна своєчасно коригуватися. З часом в стратегію вносяться доповнення, і вона набуває нових якісних значень. Що стосується сільськогосподарських підприємств, то тут, необхідно відзначити, що в аграрному секторі лише незначна кількість вітчизняних підприємств займається розробкою і реалізацією стратегії, отримуючи при цьому прибуток. У більшості з них, не має можливості визначати орієнтири розвитку на перспективу через відсутність

достатніх знань, умінь і навичок в області стратегічного управління. Крім того, на розробку і реалізацію стратегії сільськогосподарського підприємства впливають і особливості аграрної сфери виробництва, а саме: сезонність виробництва; обмеження у виборі виробництва тих чи інших видів продукції природними умовами і специфікою галузі; застосування технічних засобів, які повинні бути пристосовані до специфіки та особливостей виробництва окремих видів продукції; нерівномірний розподіл робіт у сільському господарстві протягом року; переплетіння економічного процесу відтворення з природним, оскільки об'єктом діяльності у ньому людини є живі організми, які розвиваються за законами, притаманними органічній природі тощо [42].

Нестача фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних ресурсів не дозволяє аграрним підприємствам успішно розробляти і реалізовувати стратегію навіть в найсприятливіших зовнішніх умовах. Обираючи напрям стратегічного розвитку, аграрному підприємству необхідно враховувати ряд чинників, таких як, потенціал підприємства, цілі підприємства, технології виробництва продукції що випускається та її особливості, стану ринку, позиція підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби споживачів, економічну і політичну ситуацію в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, природно-кліматичних умов тощо

ле, врахувати всі ці чинники при визначенні стратегії розвитку підприємства практично неможливо. Розробка будь-якої стратегії вимагає обґрунтування цілей і завдань, застосування набутих знань, умінь і навичок у прийнятті стратегічних управлінських рішень. Тому, формування стратегії розвитку аграрного підприємства слід починати з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Від того, наскільки правильно він проведений, залежить успіх всіх інших дій з розробки та реалізації стратегії. Зовнішнє оточення підприємства вивчається в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при постановці цілей та їх досягненні, тому його аналіз є найважливішою вихідною ланкою

при розробці стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Визначення стратегічних перспектив розвитку підприємства даної галузі має базуватися на аналізі змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, оцінці стратегічних позицій підприємства, його сильних і слабких сторін. В рамках даного дослідження, тенденції, які виявляються при аналізі впливу зовнішніх чинників макросередовища на маркетингову діяльність досліджуваного підприємства, проаналізуємо за допомогою PEST-аналізу – інструменту, призначеного для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес підприємства [43]. Також, до чинників зовнішнього середовища аграрних підприємств деякі фахівці, відносять групу природно-екологічних чинників, адже ця група є чи не найважливішою для галузі сільського господарства. Це природно-кліматичні умови, стан навколишнього середовища, екологізація виробництва продукції та ін.

На основі вивчення визначень різними науковцями поняття «стратегія», узагальнюючи відомі підходи, нами запропоновано та теоретично обґрунтовано власне трактування поняття «стратегія розвитку» яку слід розглядати як цілісну сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, що визначають пріоритетні напрями діяльності підприємства по реалізації його місії, цілей і завдань на довгострокову перспективу.

Дослідження теоретичних положень економічної теорії дозволило встановити, що формування стратегії розвитку аграрного підприємства залежить від ряду чинників таких як, потенціал підприємства, місія, цілі та завдання підприємства, технології виробництва сільськогосподарської продукції та її особливості, стан ринку, положення підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби клієнтів, економічної і політичної ситуації в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, природногеографічних умов тощо.

В результаті проведеного аналізу чинників зовнішнього середовища

досліджуваного аграрного підприємства встановлено, що основними чинниками зовнішнього макросередовища, які впливають на досліджуване підприємство є: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природно-екологічні. До факторів мікросередовища, що мають суттєвий вплив на діяльність підприємства можна віднести конкурентів та споживачів продукції.

Результати проведеного аналізу внутрішнього середовища підприємства свідчать про те, що на сьогоднішній день, досить сильними сторонами діяльності досліджуваного підприємства є чинники виробництва, які характеризуються конкурентоспоможністю продукції, наявністю сучасної сільськогосподарської техніки. Однак, слід звернути увагу на чинники з нейтральною позицією - фінанси, персонал, управління, які необхідно покращувати в прагненні перевести їх в сильну позицію.

Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища аграрного підприємства дозволив виокремити позитивні та негативні риси його стратегічного розвитку, які є підставою до формування ефективної стратегії для досліджуваного підприємства

В свою чергу ПП «Мрія-ВіК» доцільно також розробити стратегію розвитку (рис. 3.1).

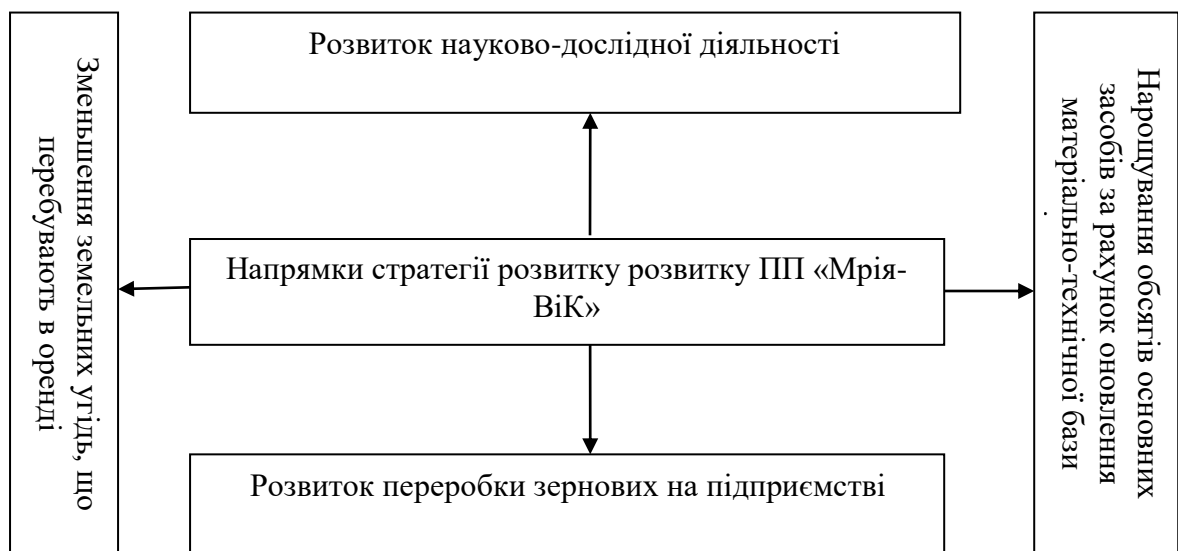


Рисунок 3.1. Напрямки стратегії розвитку ПП «Мрія-ВіК»

Основними напрямками розвитку досліджуваного підприємства мають стати: оновлення матеріально-технічної бази насамперед засобів для виробництва, збільшення обсягів земельних площ для власного обробітку, розвиток науково співробітництва з ВНАУ.

Отже, стратегія розвитку ПП «Мрія-ВіК» передбачає подальший розвиток господарської діяльності в сфері сільського господарства, а також економічний розвиток за рахунок збільшення ефективності господарської діяльності.

В таблиці 3.2 сформовано головні цілі підприємства

Таблиця 3.2

Цілі ПП «Мрія-ВіК» на 2024 рік

Назва цілі	Характеристика
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - створення атмосфери, що забезпечує реалізацію потенціалу кожної особистості; - підтримка і мотивація працівників, які розглядають Місія підприємства як свою власну; - створення оптимального за кількістю і якістю персоналу, колективу підприємства; - зміцнення духу єдиної команди.
Лідерство в продукції	<ul style="list-style-type: none"> - виробництво продукції з меншими в порівнянні з конкурентами затратами; - підвищення ефективності виробництва за рахунок організації заміни асортименту.
Найкращий маркетинг	- організація маркетингу на рівні, що дозволяє випереджати конкурентів у визначенні та задоволенні потреб споживачів.
Ріст і прибутковість	- формування такого бізнесу, який забезпечить нарощування виробництва та прибутку.
Імідж підприємства	- організація діяльності підприємства таким чином, щоб бути відомим споживачам і суспільству як підприємство, якому можна довіряти.
Ефективний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - чітке установлення мети; - забезпечення свободи в виборі засобів і методів досягнення мети; - формування гнучкого мотиваційного механізму.

Наступним кроком буде діагностика зовнішнього середовища безпосереднього впливу, яка наведена у таблиці 3.3.

Отже, оскільки кожен з даних факторів опрацьованих у таблиці 9 може призвести до банкрутства організації, тому потрібно приділити увагу кожному із них.

Таблиця 3.3

Оцінка факторів зовнішнього середовища непрямого впливу ПП
«Мрія-ВіК», 2023 р.

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів в балах	Загальна оцінка факторів в балах	Прогнозовані тенденції змін	Вірогідність змін	Результативний фактор
1	2	3 (-1,+1)	4 (3,2,1,0)	5 (3*4)	6 (+1,1,0)	7 (1,2,3)	8 (3,2,1,0)
Економічні	1. Розвиток економ. 2. Розвиток вир-ва 3. Стан бюджету 4. Темп інфляції 5. Рівень безробіття 6. Рів. податк. ставок 7. Рів. доходів насел.	1)+1 2)+1 3)+1 4)-1 5)-1 6)-1 7) +1	1)3 2)3 3)3 4)2 5)2 6)2 7)2	1)3 2)3 3)3 4)-2 5)-2 6)-2 7)2	1)-1 2) +1 3)+1 4)-1 5)-1 6)0 7) +1	1)1 2)3 3)2 4)2 5)2 6)1 7)2	1)-1 2)+3 3)+1 4)-2 5)-2 6)0 7) +2 Y=+1
Демографічні	1. Чисельність насел. 2. Статеві-віковий склад населення 3.Рівень народжуваності	1)+1 2) +1 3)-1	1)1 2)1 3)1	1)1 2)1 3)-1	1)+1 2) 0 3)+1	1)2 2)1 3) 3	1) +2 2) 0 3) +3 Y=+5
Правові	1.Зак-чі акти, що рег. діял. підприємств	+1	2	2	+1	1	+1 Y=+1
Науково-технічні нововведенн	1. у сфері товарів 2. у сфері технологій 3. у сфері менеджмент	1)+1 2) +1 3)+1	1)3 2)3 3)3	1)3 2)3 3)3	1)+1 2) +1 3)+1	1)3 2)3 3)3	1)+3 2)+3 3)+3 Y=+9
Природні	1. Стан природніх ресурсів 2. Екологічний фактор 3. Природні умови	1)+1 2) +1 3)+1	1)2 2)1 3) 0	1)2 2)1 3) 0	1)+1 2) +1 3)+1	1)2 2)1 3)2	1) +2 2) +1 3) +2 Y=+5
Соціально-культурні	1. Рівень освіти 2. Соціальні умови життя 3.Рівень культури населення	1)+1 2) -1 3)-1	1) 2 2)1 3)1	1) 2 2) -1 3)-1	1) +1 2) 0 3) 0	1) 2 2)2 3)1	1) +2 2) 0 3) 0 Y=+2

Виходячи з отриманих даних із таблиці 3.4 можна сказати, що найбільше впливає ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців, оскільки змінюється попит споживачів, то дане підприємство повинно приділити цьому більшу увагу.

Бальна шкала відповідає наступним показникам: 3б.- повне досягнення; 2б.- середнє досягнення; 1б.- часткове досягнення; 0б.- ціль не досягнуто. (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей ПП «Мрія-ВіК», 2023 рік

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
1. Загальна	Розширення поняття «ціна-якість» для усвідомлення споживача.	3 б. Постійний пошук готового типу обладнання для зменшення собівартості та підвищення ефективності.
2. Функціонально-організаційна	Оптимальне використання структурних підрозділів.	3 б. Кожний з підрозділів підприємства займається своїми завданнями.
3. Маркетингова	Реклама.	2 б. Поширення інформації про товар.
4. Соціальна	Покращення умов праці та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація.	2 б. Мотивування та матеріальне забезпечення для кращої ефективності.
5. Фінансова	Покращення фінансового стану.	2 б. Пошук нових ринків збуту, освоєння більшої частки національного ринку.
Зведена оцінка		12

Таким чином, одержуємо наступний спрощений алгоритм створення підприємницької стратегії організації.

Результати проведеного аналізу внутрішнього середовища досліджуваного підприємства свідчать про те, що на сьогодні сильними сторонами діяльності підприємства є чинники виробництва, які характеризуються конкурентоспоможністю продукції, наявністю сучасної сільськогосподарської техніки. Однак слід звернути увагу на чинники з нейтральною позицією (фінанси, персонал, управління) які необхідно покращувати в прагненні перевести їх в сильну позицію.

По кожному конкретному бізнесу організації розробляється окрема

бізнес-стратегія (табл. 3.5), сукупність яких складає основний «стратегічний бізнес-блок» чи ведучу підсистему корпоративної стратегії досліджуваного підприємства ПП «Мрія-ВіК».

Таблиця 3.5

Стратегічний бізнес-блок підприємницької стратегії ПП «Мрія-ВіК» на
2024 – 2025 роки

№ п/п	Назва бізнес-стратегії	Цілі		Конкретні підпрограми дій
		стратегічні	тактичні	
1.	Оптимізація посівної площі соняшнику.	Зменшення до нормативних значень питомої ваги соняшнику в структурі посівів.	Дотримання карантинних вимог, впровадження наукової системи землеробства.	Впровадження сучасних технологічних карт, кадастрова оцінка земель.
2.	Формування промислового виробництва кісточкових.	Планування площ багаторічних насаджень.	Визначення додаткових площ, придатних для посадки кісточкових.	Розробка плану посадки. Розробка плану землеустрою.
3.	Опрацювання та впровадження системи економічної безпеки.	Збільшення рівня економічної захищеності приватної власності.	Попередження можливих втрат від крадіжок. Попередження можливих економічних зисків від негативних дій працюючих.	Створення на постійній основі професійної охоронної служби. Формування режиму допуску персоналу. Формування режиму секретної документації.
4.	Вдосконалення організаційної структури та структури управління, адаптованої до умов зовнішнього середовища.	Формування стратегічного управління.	Удосконалення організаційної структури та структури управління.	Впровадження маркетингової служби, служби економічної безпеки, служби стратегічного планування.
5.	Впровадження маркетингового забезпечення.	Формування стратегії маркетингу.	Забезпечення інформацією, яка дає можливість формувати цілі структурних підрозділів.	Проведення досліджень ринкового середовища. Створення банку даних про потенційних клієнтів. Внесення необхідних змін до продуктової стратегії.

Крім того, досліджуваному підприємству необхідно приймати дії по нейтралізації слабких позицій, зокрема є необхідність підвищувати рівень

маркетингу сільськогосподарського підприємства. Таким чином, аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства дозволив визначити основні його стратегічні цілі які полягають в наступному: застосування нових технологій при виробництві продукції, підвищення рівня маркетингової діяльності, розширення ринків збуту продукції, покращення іміджу підприємства, підвищення кваліфікації робітників, зниження собівартості продукції та покращення процесів ціноутворення.

Кожна така стратегія в ідеалі повинна являти собою відносно відособлений, але органічний системний елемент, а вся їхня сукупність повинна складати загальну цілісну систему, що і називається, наприклад, «Стратегія ПП «Мрія-ВіК» на 2020 – 2025 роки».

3.2. Управління інвестиційним потенціалом підприємств АПК

Зараз інвестиційна привабливість підприємства та держави в цілому відіграє вагому та надзвичайно важливу роль в активізації інвестиційних процесів. В умовах обмеженості ресурсів та гострої конкуренції між підприємствами за одержання ресурсів, у тому числі і фінансових, на перший план виходить питання про створення у інвесторів уявлення про підприємство, як привабливий об'єкт інвестування – тобто, формування його інвестиційної привабливості. В свою чергу, роль визначення інвестиційної привабливості підприємств полягає в тому, що потенційних інвесторів необхідно переконати в доцільності вкладень за допомогою конкретних показників, які розраховуються в процесі здійснення її оцінки [4]. Таким чином, використання найбільшої кількості методик оцінки інвестиційної привабливості надає найбільш достовірну інформацію щодо дійсного інвестиційного рейтингу підприємств. Це безумовно, надає можливість створити основу для отримання багатьом підприємствам ресурсів з метою свого подальшого економіко-технологічного розвитку.

Основними показниками діяльності підприємства, що інформують про стан наявного інвестиційного потенціалу, є: обсяг вкладених інвестицій; спроможність прибутково використовувати залучені інвестиції, перспективи зростання їх ефективності; дохідність, платоспроможність, фінансова стійкість підприємства у довгостроковому періоді та інші показники, що характеризують економічний стан суб'єкта бізнесу; фаза життєвого циклу, у якій перебуває підприємство на даний момент часу; інвестиційна активність, якою відзначається господарюючий суб'єкт тощо [50].

Варто відзначити, що інвестиційний потенціал підприємства залежить також від наявності ефективно розроблених та практично реалізованих планів розвитку (стратегічного й тактичного); наявності необхідних матеріальних, інформаційних та інших ресурсів, рівня інноваційної активності, що визначається обсягом вкладень у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, часткою інноваційної продукції та ін. Підприємства при цьому повинні бути гнучкими, здатними швидко реагувати на певні зміни інвестиційного середовища і, звичайно, інвестувати в інноваційний сектор, що є ключем нарощування обсягів виробництва й збуту, досягнення позитивних фінансових результатів, зміцнення конкурентоспроможності та відповідно подальшого росту інвестиційного потенціалу. У процесі дослідження засад і передумов розвитку інвестиційного потенціалу підприємства важливим є проведення класифікації чинників, що зумовлюють вплив на його величину. Зокрема, можна виділити внутрішні (що формуються та виявляють вплив всередині системи підприємства) та зовнішні чинники (джерело їх виникнення знаходиться поза його суб'єкту господарювання). Інвестиційний потенціал підприємства формується також під впливом позитивних і негативних чинників [5-7].

Позитивні чинники – це ті, що сприяють зростанню капіталу підприємства в результаті вкладення інвестицій. Відповідно негативні чинники – це ті фактори, що унеможливають швидку реалізацію інвестиційного потенціалу і досягнення бажаного результату інвестування.

На нашу думку, за можливістю регулювання слід виділяти регульовані та нерегульовані чинники впливу на інвестиційний потенціал підприємства; за часом виникнення дії - постійні, періодичні, разові; за силою активності дії - сильного впливу, помірного та слабого впливу.

Сучасний стан сільськогосподарського виробництва та тенденції залучення інвестицій для його розвитку свідчать про необхідність перегляду інвестиційної політики у сільськогосподарській галузі. Її цілі повинні враховувати особливості сільськогосподарського виробництва і, відповідно, бути спрямованими на відтворення родючості земель, забезпечення нормального функціонування біологічних організмів, забезпечення продовольчої безпеки держави, а також на соціальний захист та забезпечення нормальних умов життя населення сільських місцевостей. Врахування факторів специфіки інвестиційної діяльності в сільському господарстві, на нашу думку, допоможе досягти ефективної роботи галузі, раціонального використання інвестиційних ресурсів, створення сприятливого інвестиційного клімату.

На сьогоднішній день, окремі автори дотримуються різних позицій з приводу трактування поняття фінансово – інвестиційний потенціал підприємства.

Отже, слід окремо розглянути зазначені складові досліджуваного поняття (табл. 3.6).

Отже, розглядаючи окремо, зазначені складові потенціалу підприємства, слід зазначити, що під фінансовим потенціалом розуміють здатність наявних ресурсів приносити доходи підприємству в певний момент часу [4, с. 47]; а під інвестиційним потенціалом розуміється максимально можливий обсяг зовнішніх (банківські позики і кредити, випуск цінних паперів та ін.) – і внутрішніх (амортизаційні відрахування, нерозподілений прибуток і т. д.) інвестиційних ресурсів, акумульованих на підприємстві, який створюється з метою накопичення і дозволяє досягти очікуваного результату при наявних можливостях [13, с. 22].

Таблиця 3.6

Аналіз підходів до сутності понять «фінансовий потенціал підприємства» і «інвестиційний потенціал підприємства»

Автори	Визначення поняття
Фінансовий потенціал підприємства	
Суходєєв Д. В.	Сукупність власних і залучених фінансових ресурсів, спрямованих на ефективний соціально-економічний розвиток, які забезпечують фінансову стабільність і виконання стратегічно важливих завдань [1, с. 24].
Бланк І. О.	Характеристика фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості і кредитоспроможності [2, с. 107].
Булатова Ю. І.	Сукупність накопичених, залучених і створених в результаті господарської діяльності фінансових ресурсів, що обумовлюють досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку [3, с. 95].
Ісаєв Е. А.	Здатність фінансової системи формування сукупного потенціалу фінансових ресурсів [4, с. 72].
Старовойтов М. К., Фомін П. А.	Відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату, характеристика фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості і кредитоспроможності [5, с. 29].
Кунцевич В. О.	Здатність до оптимізації фінансової системи із залученням та використанням фінансових ресурсів [6, с. 123].
Кирилова Л. І., Тодорова Д. Д.	Сукупність взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів, які надають можливість для досягнення запланованих фінансових результатів в поточному періоді і майбутньому [7, с. 299].
Інвестиційний потенціал підприємства	
Матвєєв В. В. та ін.	Набір умов, інтелектуальних та матеріальних благ, які забезпечують інвестиційну діяльність і обмежують долю ризику інвестування [8, с. 126].
Гриньова В. М.	Можливість вкладення капіталу з метою наступного його збільшення або інвестиційні можливості щодо ведення, підтримки чи збереження чогонебудь [9, с. 58].
Кучерук Г. Ю., Вовк О. М.	Організована сукупність внутрішніх та зовнішніх економічних можливостей та ресурсів, які створюють умови для розвитку підприємства та забезпечують реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства в сфері інвестиційної діяльності [10, с. 6].
Макух Т.О.	Сукупність наявних матеріальних та нематеріальних, трудових та організаційно-управлінських ресурсів підприємства, що характеризують його спроможність прийняти та освоїти інвестиційні кошти [11].
Бережна І. Ю.	Організована динамічна, взаємопов'язана сукупність інвестиційних ресурсів підприємства та інвестиційних ресурсів, залучених ззовні, що перебувають у його розпорядженні та можуть бути за певних умов задіяні в інвестиційній діяльності задля досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства у майбутньому, враховуючи при цьому стан і характеристики макроекономічного середовища [12, с. 253].
Нечитайло І.П.	Здатність досягти бажаного результату через реалізацію та управління інвестиційними можливостями, що містяться в інвестиційних ресурсах
Мордвінцев А. І., Сазонов С. П.	Сукупність факторів, що впливають на доцільність, ефективність і рівень ризику інвестування підприємства [14, с. 47].

Джерело: розроблено автором на основі опрацьованих літературних джерел [41-53]

Для реалізації інвестиційної політики повинні бути розроблені відповідні інструменти, що є подальшими напрямками дослідження. Базуючись на результатах аналізу літературних джерел, слід підкреслити, що фінансовий і інвестиційний потенціал слід розглядати як єдину дефініцію, що обумовлено сукупністю загальних характеристик (джерела формування, динамізм, суб'єкти, об'єкти, структура і т. д.). Отже, під фінансово – інвестиційним потенціалом слід розуміти здатність підприємства не тільки мобілізувати сукупність власних фінансових та інвестиційних ресурсів, а й максимально ефективно їх використовувати з метою отримання економічної вигоди, для забезпечення стійкої господарської діяльності.

Проведений аналіз літературних джерел щодо досліджуваної проблематики показав, що на сьогоднішній день методичні підходи до оцінки фінансово-інвестиційного потенціалу промислових підприємств висвітлені в повній мірі. Крім того, жодна методика не враховує економічні умови господарювання сучасних промислових підприємств. Актуальність подібних досліджень обумовлена потребою у розробці єдиного методичного підходу щодо ефективної оцінки фінансово-інвестиційного розвитку промислових підприємств, як інструменту розвитку галузей економіки в цілому. Розроблена модель оцінки фінансово-інвестиційного потенціалу складається з трьох етапів: підготовчий, розрахунковий, підсумковий

Особливостями інвестиційної діяльності є і наявність різноманітних форм господарювання на селі, а також таких специфічних суб'єктів господарювання, як присадибні господарства населення. Хоча більшість фахівців не відносить їх до складу АПК, вони виробляють суттєві обсяги продукції, що зумовлює необхідність їх урахування в аграрній інвестиційній політиці держави.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження щодо системи управління стратегічним потенціалом підприємств АПК можна зробити наступні висновки:

Аналізуючи систему управління стратегічним потенціалом ПП «Мрія-ВіК» встановлено, що досліджуване підприємство є досить ефективними у порівнянні з іншими видами сільськогосподарських підприємств. Це дає можливість стверджувати, що державні сільськогосподарські підприємства є флагманами науково-дослідної, науково-інноваційної та винахідницької діяльності АПК.

З метою вдосконалення управління стратегічним потенціалом ПП «Мрія-ВіК» рекомендуємо:

- здійснювати наукову та науково-технічну діяльність, надавати послуги та виконувати роботи з максимальним використанням найновіших досягнень науки та техніки;

- ввести в структуру даного підприємства нові центри управління (маркетинговий, навчально-науковий та юридичний відділи), які нести повну відповідальність за функціонування організаційної структури підприємства, діяльність маркетингової та фінансової політики, а також вирішення юридичних спорів;

- розробити стратегію розвитку ПП «Мрія-ВіК» на 2024-2025 роки.

Таким чином, для ефективного та конкурентоспроможного функціонування ПП «Мрія-ВіК» в умовах адаптаційних змін необхідна досконала концепція стратегічного управління розвитком потенціалу суб'єкта господарювання, яку ми розробили та яка містить такі цілі стратегічного управління: підвищення ефективності і забезпечення розвитку діяльності аграрного підприємства; збільшення частки доходу аграрних підприємств у бюджеті області; забезпечення продовольчої безпеки. Реалізація вказаних у концепції цілей сприятиме збалансованому

використанню ресурсів та отриманню конкурентоздатної продукції, зростанню добробуту жителів області, а своєчасний та об'єктивний контроль дозволить підвищити ефективність запланованих заходів. Проведений аналіз показав, що для досягнення вказаних у концепції цілей необхідна державна підтримка та координація діяльності аграрних підприємств.

Особливостями інвестиційної діяльності є наявність різноманітних форм господарювання на селі, а також таких специфічних суб'єктів господарювання, як присадибні господарства населення. Хоча більшість фахівців не відносить їх до складу АПК, вони виробляють суттєві обсяги продукції, що зумовлює необхідність їх урахування в аграрній інвестиційній політиці держави.

Важливою умовою інвестиційного забезпечення нарощення виробничого сільськогосподарського потенціалу є визначення та застосування інструментів, за допомогою яких здійснюється вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставленої мети. Зокрема, в нашому випадку важливим інструментом виступає ефективна інвестиційна політика.

Досліджуваному підприємству необхідно приймати дії по нейтралізації слабких позицій, зокрема є необхідність підвищувати рівень маркетингу сільськогосподарського підприємства. Таким чином, аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства дозволив визначити основні його стратегічні цілі які полягають в наступному: застосування нових технологій при виробництві продукції, підвищення рівня маркетингової діяльності, розширення ринків збуту продукції, покращення іміджу підприємства, підвищення кваліфікації робітників, зниження собівартості продукції та покращення процесів ціноутворення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Березін О.В. Завдання та механізми оптимізації структури виробничого потенціалу підприємства. *Вісник національного ун-ту водного господарства та природокористування*. 2019. № 4(40). С. 20–27.
2. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL: <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva/>
3. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2012.
4. Суценко О.А. Формування стратегічного потенціалу підприємства : дис. канд. психол. наук. Луганськ, 2012.
5. Калетнік Г.М., Пришляк Н.В. Розвиток галузі біопалив як детермінанта сталого розвитку України. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 71-81.
6. Товстенюк О. В. Інвестиційна привабливість підприємства як об'єкт діагностики. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 727. С. 381–386.
7. Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 22 від 23.02.1998 р. Офіційний вісник України. 1998, № 13, стор. 211.
8. Калишенко В. О., Швадченко В. В. Аналіз методичних підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65704.doc.htm.
9. Короткова О. В. Інвестиційна привабливість підприємства та методи її оцінювання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2132>.
10. Кочерга М.М. Оцінка еколого-економічного збитку в сільськогосподарському виробництві. *Економіка АПК*. 2013. № 6. С. 54-58.
11. Лутковська С.М. Інституціональні підходи до модернізації

системи екологічної безпеки в умовах забезпечення сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 281-288.

12. Гончарук І.В. Підприємницька діяльність з виробництва біопалива як сфера розвитку зеленого бізнесу. *Економічний форум*. 2013. № 4. С. 93-98.

13. Фурман І.В., Дмитрик О.В., Лисогор І.О. Стратегічні напрями розвитку біоенергетичного потенціалу Іллінецької територіальної громади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 134-143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.16>

14. Hontaruk Y., Bondarenko V. Formation of marketing models of agricultural enterprises focused on the production of biofuels. In: *Marketing research of agricultural enterprises: theoretical and practical aspects*. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA. 2022. P. 185–217. DOI: <https://doi.org/10.46299/979-8-88680-819-3.6>

15. Калетнік Г.М., Гонтарук Я.В. Диференціація розвитку галузей переробної промисловості аграрного сектору Вінницької області. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3 (53). С. 7–23. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-3-1>

16. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч. посібник 2-е видання. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

17. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти [Електронний ресурс] / Ю. Калиниченко // Галицький економічний вісник 2010 №4(29). с. 106-115 – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/866/2/GEV_2010_v29_No4-Ju_Kalynichenko-Strategic_development_of_the_enterprise_theoretical__106.pdf – Назва з екрану.

18. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 316с .

19. Оцінка ефективності інвестиційних проектів з використанням графоаналітичного методу «Квадрату потенціалу» [Електронний ресурс] / Е. К. Добикіна, М. Н. Яковенко, Е. В. Латишева. *Проблеми матеріальної культури Економічні науки* Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/21712/5%20-%20Dobykina.pdf>
20. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник 2-е вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова К.: КНЕУ, 2014. 699 с.
21. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: Кондор, 2013. 196 с..
22. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економічна наука*. 2016. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf (дата звернення: 16.10.2023).
23. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
24. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26 С. 149–153.
25. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення: 15.02.2024).
26. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (дата звернення: 16.10.2022).
27. Лазоренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації. URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf (дата звернення: 16.10.2022).

28. Мирошниченко Ю.В. Макроекономічна нестабільність та її наслідки для економіки України. *Економічний аналіз*. 2016. No 1. С.83–88.
29. Мельник Т.О. Аналіз стратегій розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічна думка*. 2015. No 1. С. 106–111.
30. Михайленко О.В., Годун В.О., Юхименко Є.Л. Розробка бізнес-плану підприємства. *Економічні науки*. 2021 No 6. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43> (дата звернення: 16.02.2024).
31. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2016. 234 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf (дата звернення: 16.02.2024).
32. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. No 2(48). С. 163–167.
33. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства / Українська правда : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 16.03.2024).
34. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. No 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf (дата звернення: 15.10.2022).
35. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 161–165.
36. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних

альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. No 2 (6). С. 65–71.

37. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. No 3 (31). С. 118–126.

38. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. *Український бізнес під час війни*. 2022. Вип. 4. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт_митниця_No4.pdf (дата звернення: 15.03.2024).

39. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. *Український бізнес під час війни*. 2022. Вип. 3. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт_опитування_номер_3.pdf (дата звернення: 15.03.2024).

40. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати / ЕВА : веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijny-shho-treba-znaty/> (дата звернення: 16.01.2024).

41. Фінансово-економічна політика України під час війни – 2022 / Соціальний рух : веб-сайт. URL: <https://rev.org.ua/finansovo-ekonomichna-politika-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/26>. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. No 2136-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 22.03.2024).

42. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо запровадження диференційованої рентної плати за видобування газу природного: Закон України від 15 березня 2022 р. No 2139-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2139-20#Text> (дата звернення: 22.10.2022).

43. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо перегляду окремих пільг з оподаткування:

Закон України від 21 червня 2022 р. No 2325-I / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2325-20#Text> (дата звернення: 22.03.2024).

44. Постанова Верховної Ради України Про утворення Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань захисту прав інвесторів: Закон України від 6 жовтня 2022 р. No 2424-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2637-20#Text> (дата звернення: 22.03.2024).

45. Про внесення змін до Прикінцевих та перехідних положень Цивільного кодексу України щодо особливостей справ-ляння плати за користування нерухомим майном (його частиною) з метою забезпечення належного функціонування в умовах воєнного стану суб'єктів господарювання роздрібної торгівлі та операторів поштового зв'язку: Закон України від 18 березня 2022р. No 7174 / Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39242> (дата звернення: 22.03.2024).

46. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі»: Закон України від 16 грудня 2021 р. No 3739 / Верховна Рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/217930.html> (дата звернення: 22.10.2022). 32. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України: Закон України від 31 травня 2022 р. No 2290-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2290-20#n19> (дата звернення: 22.04.2024).

47. Присяжна Л. Уряд запускає програму підтримки українського машинобудування / Дія Сіті : веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212984_uryad-zapuska-programu-pdtrimki-ukranskogo-mashinobuduvannya (дата звернення: 20.04.2024).

48. Коваленко Н.В., Діброва Л.В., Колесник Т.В., Ралко О.С. Безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. Інвестиції:

практика та досвід. 2023. № 22. С. 35-39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22>

49. Токарчук Д.М., Пришляк Н.В. Удосконалення політики залучення прямих іноземних інвестицій в економіку Вінницької області та Вінницької міської територіальної громади. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 42–57. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-4-3.

50. Лутковська С. М., Коломієць Т. В., Зеленчук Н. В. Перспективи розвитку відновлюваної енергетики в контексті євро інтеграційних процесів на шляху до сталого економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 1. С. 11-21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.1.11>

51. Гарбар Ж.В., Майбородюк К.С. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 18-22.

52. Кубай О. Г. Проблеми та перспективи розвитку галузі рослинництва в контексті збалансованого використання земель сільськогосподарського призначення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2 (56). С. 79-94. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-2-6>

53. Коваль Н.І., Радченко О.Д., Іщенко Я.П. Стан та розвиток державної фінансової підтримки аграрного сектору України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2 (56). С. 109-124. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-2-8>

ДОДАТКИ