

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права

Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня «Магістр»

на тему: «Управління економічним потенціалом аграрних підприємств
Львівської області».

Виконав: студент групи Мо-62
Спеціальності: 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Кулик Богдан Михайлович

(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

УДК 631.11:332.2

Кваліфікаційна робота: 70 с. текстової частини, 13 рисунків, 9 таблиць, 57 літературних джерел.

Управління економічним потенціалом аграрних підприємств Львівської області. Кулик Б.М. – Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Текстова частина включає вступ, три основні розділи, висновки і пропозиції, список використаної літератури.

В першому розділі розглядаються теоретико-методичні засади дослідження економічного потенціалу підприємств.

В другому розділі подається оцінка сучасного стану, динаміки та закономірностей розвитку сільського господарства Львівської області, проведено оцінку та прогнозування розвитку аграрного потенціалу Львівщини.

У третьому розділі роботи на основі результатів проведеного аналізу визначено пріоритетні напрями розвитку економічного потенціалу агропідприємств Львівської області.

На основі опрацьованого теоретичного та практичного матеріалів зроблено відповідні висновки та надано пропозиції.

Анотація

У кваліфікаційній роботі представлено результати вирішення важливого наукового завдання, що полягає у виробленні теоретико-методичних засад оцінки та оптимізації використання економічного потенціалу аграрних підприємств Львівської області. У результаті дослідження було розглянуто низку наукових термінів в теорії потенціалів, проведено комплексну оцінку стану сільського господарства Львівської області, запропоновано та обґрунтовано методичний підхід щодо оцінки та оптимізації використання економічного потенціалу аграрних підприємств Львівської області в умовах мінливого підприємницького середовища.

Ключові слова: потенціал, ресурси, економічний потенціал, сільське господарство, аналіз, чистий прибуток, оптимізація.

Summary

The qualification work presents the results of solving an important scientific task, which consists in developing theoretical and methodological principles for the assessment and optimization of the use of the economic potential of agricultural enterprises in the Lviv region. As a result of the research, a series of scientific terms in the theory of potentials were deepened, a comprehensive assessment of the state of agriculture in the Lviv region was carried out, and a methodological approach to the assessment and optimization of the use of the economic potential of agricultural enterprises in the Lviv region was proposed and substantiated in the conditions of a changing entrepreneurial environment.

Keywords: potential, resources, economic potential, agriculture, analysis, net profit, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1. НАУКОВЕ ПІДҐРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Теоретичні засади обґрунтування сутності та характеристики управління підприємством	10
1.2. Теоретичні аспекти трактування економічного потенціалу підприємства	19
1.3. Аналіз сучасних наукових підходів до оцінювання та управління економічним потенціалом аграрного підприємства	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	33
2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області	33
2.2. Аналіз економічного потенціалу на прикладі фермерського господарства Кушпіта Б.О.	40
2.3. Оцінка економічного потенціалу на прикладі фермерського господарства Кушпіта Б.О.	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	54
3.1. Концепція управління економічним потенціалом сільськогосподарських підприємств в умовах динамічності зовнішнього середовища	54
3.2. Сценарний підхід до управління економічним потенціалом сільськогосподарського підприємства	59
3.3. Удосконалення управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств	64
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	69
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК	73

ВСТУП

Створення ефективних та сучасних систем управління агропідприємствами вимагає глибокого та системного дослідження поняття "економічний потенціал". Це включає аналіз структурних складових та взаємодії між ними. Економічний потенціал агропідприємства не обмежується лише здатністю виробляти продукцію; він також включає в себе динамічний розвиток цієї здатності. Основна мета полягає в обмеженні виробничих процесів на підприємстві, в галузі або регіоні, а також у визначенні умов для втілення стратегічних завдань. Розробка нових підходів до ролі економічного потенціалу у формуванні стратегії розвитку агропідприємств у змінних та невизначених умовах зовнішнього економічного середовища є необхідною для вирішення цього завдання.

Трансформаційні зміни в економічному середовищі, що впливають на діяльність підприємств сільського господарства, потребують глибокого розуміння тенденцій у формуванні просторових імперативів розвитку. Процеси господарювання на кожному підприємстві пов'язані з постійними структурними змінами та їх адаптацією. Агропідприємства можуть досягти своїх стратегічних цілей лише в тому випадку, коли їхні структурні трансформації відповідають потребам у ресурсах, забезпеченню економічних інтересів та модернізації в умовах зростаючих вимог і конкуренції, а також змін у законодавстві та технологічних інноваціях. Економічний потенціал дозволяє підприємствам проводити комплексні трансформації навіть у кризових ситуаціях. На сьогодні політична ситуація призводить до великого інтересу щодо розробки методології створення системи управління економічним потенціалом агропідприємства особливо в часі війни. Такий підхід також враховує зростаючу роль науки та інновацій у вирішенні завдань організаційно-економічного механізму підприємства в умовах глобалізації та стратегічної нестабільності.

Питання, пов'язані з економічною сутністю "економічного потенціалу," його формуванням, оцінкою та управлінням, були предметом досліджень вітчизняних та закордонних вчених, таких як В. Авдеєнко, В. Архипова, О.

Амоша, О. Ареф'єва, О. Балацький, В. Вишневський, В. Герасимчук, Е. Горбунов, І. Джаїн, Ю. Дорошенко, А. Задоя, В. Захарченко, В. Зубков, Е. Іванова, П. Ігнатовський, М. Максимов, Л. Мірошник, А. Онищенко, Б. Пасхавер, П. Перерва, А. Самоукін, М. В. Фальцман, Е. Фігурнов, Д. Черніков, Д. Шевченко та інших.

Дослідження в цьому напрямку залишаються і надалі актуальними, особливо в умовах війни з РФ, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і науково-методичних основ управління економічним потенціалом агропідприємств Львівської області умовах конкурентного оточення. Для досягнення цієї мети були сформульовані наступні завдання:

1. Визначення сутності, змісту, складу і структури економічного потенціалу агропідприємств.
2. Удосконалення науково-методичних підходів і теоретичних основ для комплексної оцінки економічного потенціалу аграрних підприємств.
3. Розробка теоретичних положень і методичних підходів до економічної оцінки виробничого, кадрового та інвестиційного потенціалу підприємств.
4. Вивчення місця і ролі потенціалу підприємств у процесі відтворення економічного потенціалу регіону та розгляд стратегічних перспектив у системі взаємодій підприємств з зовнішнім економічним середовищем.
5. Розробка теоретичних і методичних основ для взаємодії між системами стратегічного та тактичного управління агропідприємством та системою економічного потенціалу.
6. Вивчення проблем вибору та обґрунтування стратегії та тактики формування пріоритетних напрямків інвестування економічного потенціалу підприємств.

Об'єктом дослідження є процес відтворення економічного потенціалу агропідприємств Львівської області.

Предметом дослідження є економічні відносини, пов'язані з формуванням, розвитком та ефективним використанням економічного потенціалу агропідприємств.

В даній кваліфікаційній роботі як методи дослідження використовувався системно-структурний і порівняльний аналіз для ієрархічної структуризації економічного потенціалу агропідприємств, класифікації підходів для оцінки економічного потенціалу, аналізу напрямків інвестування економічного потенціалу підприємств, а також формування механізму взаємодії основних структурних елементів цього потенціалу; формально-логічний аналіз використовувався для порівняльного аналізу та вдосконалення принципів і методів оцінки економічного потенціалу агропідприємств; економіко-статистичні методи використовувались для прогнозування динаміки розвитку потенціалу агропідприємств. Методи моделювання і прогнозування застосовувались для вивчення динаміки розвитку потенціалу, моделювання економічного потенціалу.

Важливою складовою інформаційної бази дослідження були правові і нормативні акти України, офіційні матеріали Головного управління статистики у Львівській області, та первинні дані про результати господарської діяльності аграрних підприємств Львівської області, зокрема ФГ Кушпіта Б.О., зібрані та систематизовані автором.

Наукова новизна даної роботи полягає в розробці теоретичних основ і науково-методичних підходів з управління розвитком економічного потенціалу аграрних підприємств.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВЕ ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні засади обґрунтування сутності та характеристики управління підприємством

Суть і характер змін в управлінні підприємствами в сучасних умовах визначаються через поєднання різних підходів, таких як структурний, функціональний, системний і процесний, а також інформаційний детермінізм, який допомагає розуміти загальний характер цих процесів. Групування різних видів змін, що відбуваються в управлінні підприємствами, дозволяє розглядати їх як постійний і всеохоплюючий процес якісних змін, які охоплюють всі аспекти управління підприємствами, сфери діяльності і стратегічні напрямки.

У сучасних умовах трансформаційні зміни визначаються перехідним періодом, який включає елементи індустріального суспільства (залежність від ресурсів, криза виробничих ресурсів, потреба в модернізації, інновації і т. д.) і формування постіндустріального та інформаційного суспільства (розвиток інформаційно-комунікаційного середовища, зростання частки сфери послуг у економіці, перерозподіл ресурсів виробництва тощо). Потреба в змінах і характері функціонування підприємств обумовлена світовими тенденціями розвитку, спрямована на збереження навколишнього середовища і оптимізацію використання обмежених ресурсів. Тому підприємства адаптуються до змін, і вони можуть відбуватися як раптово під впливом революційних або кризових подій, так і поступово під час їхнього економічного розвитку і впровадження стратегічного управління з певним часовим проміжком [26].

Управлінська діяльність є важливою для ефективного функціонування підприємств і для окреслення майбутнього розвитку в постіндустріальному суспільстві. Ця діяльність неперервно розвивається, орієнтовано вдосконалюється відповідно до потреб виробництва, нових технологій та розвитку господарських відносин. Постійні зміни в умовах виробництва

вимагають адаптації управлінських функцій, розподілу відповідальності та форм співпраці між різними рівнями управління.

Терміни "підхід в управлінні" та "управління" використовуються в нашій мові досить часто, але, на жаль, їх загальне розуміння ще не сформувалося, оскільки вони не завжди точно визначені. Підхід в управлінні визначає спосіб мислення щодо підприємства і його управління, виділяє основне при створенні ефективної системи управління підприємством. Управління включає прийняття і реалізацію рішень для досягнення цілей організації. Отже, "підхід до управління" та "управління" взагалі є ідентичними поняттями, які описують процес прийняття рішень, спрямований на ефективне функціонування підприємства, вчасне виконання виробничих процесів та забезпечення ресурсами [13, с. 123-140].

Таблиця 1.1. – Наукові школи управління та їх підходи до управління

Назва школи	Засновники школи	Положення
Школа наукового управління (1900- 30 рр.)	Франк Гільбрет, Ліліан Гілбрет, Г. Гант. Розвиток у працях Ф. Тейлора, Г. Форда, Г. Емерсон	Ефективна організація праці, дослідження операцій, що виконуються вручну, і вдосконалення їх процесів. Менеджмент – це наукова дисципліна, яка ґрунтується на певних законах і принципах. Дослідження показують, що управління можна здійснювати "науково", використовуючи економічний, технічний і соціальний аналіз, а також результати наукових досліджень управлінських процесів та їх узагальнення.
Класична (адміністративна) школа в управлінні (1920-1950 рр.)	А. Файоль, М. Вебер	Оптимізація виробництва та дослідження питань управління, спрямовані на створення універсальних управлінських принципів, що гарантовано призведуть до успішного результату. Це включає ієрархічну систему влади, розподіл ролей на основі функціональної спеціалізації та використання письмових інструкцій у процесі управління організацією та інші аспекти.

		Продовження таблиці 1.1
Школа психології людських відносин (1930-теперішній час)	Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцбергер, Д. Макклеланд, К. Альдерф	Досліджено міжособистісні відносини на підприємствах, проведений облік психологічних явищ в групах, виявлена мотивація праці у спільних взаєминах між співробітниками. Особлива увага приділена ролі окремих осіб та невеликих груп на підприємстві. Визначено можливості впливу на психологічні аспекти, що сприяють оптимізації роботи підприємств. Дослідження спирається на наукові основи в галузі психології, соціології та інших поведінкових наук.
Школа науки управління (кількісна) (1950-теперішній час)	А. Рапопорт, Р. Акофф, А. Гольдбергер, В. Леонтьєв, Л. Бергаланфі	Розгляд виробництва як "соціальної системи", в якому використовують системний, процесний та ситуаційний підходи. Системний підхід передбачає, що кожен з компонентів системи (організації) має свої власні цілі. Дослідження проблем управління, базуючись на системному аналізі та використанні кібернетичного підходу, включаючи застосування математичних методів та обчислювальних систем.

Складено автором за основи [26, 27]

Слід відзначити, що ефективне управління та його розвиток на підприємствах суттєво визначаються визначенням місії, стратегії та цінностей підприємства, на основі аналізу минулого досвіду та визначення майбутніх цілей. Існують різні підходи до управління, і ключовими серед них є ситуаційний, системний, процесний та функціональний підходи.

Системний підхід визначається як філософія управління, яка дозволяє аналізувати елементи системності та різні підходи до управління на підприємстві. Він передбачає формулювання та ієрархічність цілей перед початком будь-якої управлінської діяльності, досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних методів та вибору оптимального.

Також системний підхід використовується на різних рівнях управління і сприяє оптимальній координації елементів системи для досягнення ефективного управління підприємством.

Підхід до розвитку теорій управління можна описати через процесний та функціональний підходи. Перший з них, процесний, концентрується на аналізі та вивченні процесів функціонування системи, де процес є основним об'єктом дослідження. Він передбачає детальний розбір послідовності дій та зміну характеристик системи, орієнтуючись на функціонування системи як цілісного об'єкта управління [51, С.134-139].

З іншого боку, функціональний підхід в управлінні охоплює розгляд управління як вид діяльності, який реалізується через виконання конкретних функцій, таких як планування, організація, координація, контроль, регулювання і мотивація. Він передбачає розподіл роботи, використання функціонально спеціалізованих структур та ієрархічну функціональну організаційну структуру підприємства.

Ці підходи в управлінні засновані на системному аналізі, який дозволяє створювати умови для більш ефективного виконання функцій, підвищення результативності впровадження управлінських рішень, технологічних інновацій та заходів інтелектуалізації праці.

У структурі управління підприємством вирізняють два основних типи зв'язків: функціональні та процесні. Функціональні зв'язки зазвичай були більш очевидними, і на початку розвитку управлінських теорій акцент робився на функціональному підході до управління, де різні функції менеджменту розглядалися окремо і без звернення до їх взаємозв'язків.

Функціональний підхід до управління розглядає функції підприємства як спеціалізовану діяльність, яка включає в себе різні види робіт, спрямованих на вирішення різних завдань і досягнення цілей підприємства. Ці функції залежать від організації діяльності підприємства, його галузевої належності та масштабів [34]. Функціональний підхід в управлінні дозволяє розглядати функції як окремі

складові, які можуть бути більш спеціалізовані і ефективно виконувати роботу, орієнтуючись на конкретні завдання. Це полегшує керування та виконання робіт.

Проте, при врахуванні сучасних умов, зокрема інноваційних технологій та змін в галузевих відносинах, функціональний підхід може мати обмеження. Тому є важливим вивчення та розробка функцій у сучасних умовах, а також вивчення їх взаємозв'язків та вплив на роботу підприємства.

Після 1980-х років процесний підхід отримав значний розвиток і поширення, особливо через зміни у зовнішньому середовищі та ролі знань у виробництві. Теоретичні та методологічні засади цього підходу були розроблені вченими, такими як М. Портер, Т. Давенпорт, М. Хаммер і Д. Чампи, Дж. Шелдрейк [57].

В Україні процесний підхід почав впроваджуватися ширше після 2000-х років, особливо в рамках різних сучасних управлінських концепцій на рівні підсистем організацій (управління виробництвом, логістикою, управлінням якістю, легкої промисловості, реінжинірингу та інших). Це було зроблено з метою підвищення ефективності функціонування підприємств шляхом оптимізації використання ресурсів. В цьому контексті виникає інтерес серед вітчизняних дослідників щодо розуміння процесного підходу в управлінні в сучасних умовах розвитку економіки.

Процесний підхід розглядає діяльність організації як послідовність взаємопов'язаних дій та функцій управління, де кожна функція може бути поділена на комплекс однорідних дій, операцій та процедур. Такий підхід дозволяє розглядати управління як набір взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення цілей організації.

Різні дослідники мають схожі погляди на процесний підхід, розглядаючи його як суму взаємопов'язаних дій і функцій управління, а кожен функцію як комплекс однорідних дій, операцій і процедур. Це сприяє розумінню процесів в управлінні в сучасних умовах.

Процесний підхід виділяється серед інших підходів завдяки своїй основній особливості - створенню міжфункціональних горизонтальних структур. Це

дозволяє підприємствам відновлювати зв'язки зі споживачами та задовольняти їх економічні інтереси ефективніше. Структури цієї концепції розширюють можливості оптимізації параметрів окремих процесів та їх комбінацій, використовуючи ритмічний підхід для вимірювання часових витрат на єдиному підґрунті (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Особливості застосування процесного підходу в управлінні

Важливо відзначити, що різноманітність визначень процесного підходу пояснюється тим, що ця концепція ще розвивається, і вона може вибирати різні аспекти в залежності від контексту. Процесний підхід активно розширюється через здороження виконання певних функцій або окремих бізнес-процесів, що сприяє появі аутсорсингу, тобто делегування функцій або їх частини спеціалізованим фірмам. Це використання процесного підходу розширює його переваги, спрямовані на досягнення конкурентних переваг на обраних ринкових сегментах з відповідною ціновою пропозицією.

Більшість теорій управління зазвичай зосереджені на розв'язанні обмеженого набору проблем і розглядають лише їх певну частину. Оскільки динаміка змін у зовнішньому середовищі завжди створює нові виклики, багато

вчених у галузі управління постійно аналізують можливості та переваги існуючих підходів та визначають умови їх використання на практиці.

Тому, для відповіді на ці зміни і динаміку, сучасний підхід до управління, який набуває значення, - це ситуаційний підхід. Цей підхід ґрунтується на урахуванні внутрішніх можливостей підприємства і необхідності реагувати на зовнішні впливи. Ситуаційний підхід розвивався в межах "інвайронменталізму" - парадигми, що включає в себе аналіз функціонування підприємства у тісній взаємодії з зовнішнім середовищем. Його великими теоретиками можна вважати Дж. Лорше, Г. Кунца, Д. Розенцвейга, Дж. Томпсона та інших [55].

Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що управлінське рішення повинно бути прийняте на основі аналізу конкретної ситуації виробничого процесу. Цей аналіз включає в себе комплекс технологій підготовки, прийняття та виконання управлінського рішення. Тобто, ситуаційний підхід підкреслює, що кожна ситуація є унікальною, і управлінські рішення мають бути призначеними саме для цієї ситуації, з урахуванням її конкретних особливостей та вимог.

Системний та ситуаційний підходи до управління відрізняються від функціонального та процесного головним чином тим, що у перших двох відсутні чіткі критерії, за якими можна оцінити успішність системи управління підприємством. Навпаки, у функціональному та процесному підходах встановлені інструменти, які визначають спосіб функціонування системи управління. В системному та ситуаційному підходах такі інструменти не вказані або не розроблені з достатньою чіткістю.

Отже, варто відзначити, що в кожному з підходів до управління використовується різна комбінація методів управління. Ця комбінація визначає пріоритетний підхід до управління, який впливає на ефективність та результативність методів управління на агропідприємствах. Процесний підхід до управління надає більше можливостей для вирішення економічних завдань сторін, що представляють як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Він базується на узгодженні ринкових і фінансових відносин,

сприяючи своєчасному вирішенню конфліктних ситуацій і оптимізації використання ресурсів.

У таблиці 1.2 наведено характеристику цих підходів до управління агропідприємствами з виділенням їх переваг і недоліків.

Сучасна управлінська концепція постійно розвивається, об'єднуючи найкращі аспекти попередніх концепцій. Зокрема, сучасний процесний підхід до управління підприємством включає в себе риси функціонального, системного і ситуаційного підходів.

Отже, враховуючи переваги і недоліки основних типів управління, можна обґрунтувати вибір одного з них або їх комбінацію для досягнення цілей підприємства. Це сприяє ефективному формуванню і впровадженню бізнес-процесів, що дозволяє здійснювати зміни для поліпшення якості продукції, технологічних процесів і кваліфікації персоналу. Це важливий крок у зниженні витрат на всіх етапах виробництва та прийняття управлінських рішень у майбутньому.

Таблиця 1.2. – Аналіз переваг та недоліків у підходах до управління

Підходи	Переваги	Недоліки
Функціональний підхід	<p>Перехід до нового рівня в управлінні підприємством та розроблення філософії ведення діяльності.</p> <p>Підвищення кваліфікації працівників у всіх функціональних частинах підприємства.</p> <p>Створення швидкого механізму реагування на зміни у господарських умовах.</p> <p>Чітка розподіл функцій дозволяє створити стало працюючу організацію.</p> <p>Покращення якості управління основною діяльністю.</p>	<p>Низька контрольованість всіх процесів.</p> <p>Відсутність відповідальних осіб за кінцевий результат через роз'єднаність окремих етапів робіт.</p> <p>Складна організаційна структура підприємства.</p> <p>Існування ієрархічних рівнів в управлінні, що уповільнює проходження управлінських і виробничих процесів та збільшує витрати підприємства.</p> <p>Функціональні підрозділи орієнтовані на досягнення своїх власних цілей.</p>

		Продовж.табл. 2.1
Процесний підхід	<p>Чітка система взаємозв'язків всередині процесів та в відповідних підрозділах.</p> <p>Чітка система єдиноначальності, де один керівник має загальне керівництво всією діяльністю, спрямованою на досягнення поставлених цілей і отримання очікуваних результатів.</p> <p>Надання співробітникам великих повноважень та посилення їх ролі у роботі підприємства призводить до значного підвищення їх продуктивності.</p> <p>Швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі виконавчих підрозділів.</p> <p>У роботі керівників велика увага приділяється стратегічним питанням, які переважають над оперативними.</p> <p>Критерії ефективності та якості роботи підрозділів і підприємства загалом згодні і однозначні.</p>	<p>Збільшена залежність від кваліфікації, особистих і професійних навичок працівників і виконавців має велике значення для результатів діяльності підприємства.</p> <p>Управління змішаними робочими командами, які мають різні функціональні обов'язки, є складнішим завданням порівняно з управлінням функціональними відділами.</p> <p>Коли в команді є декілька членів з різною функціональною кваліфікацією, може виникнути затримка та помилки при передачі завдань між ними. Проте втрати в цьому випадку значно менше, ніж при традиційній організації робіт, де виконавці підпорядковані різним відділам підприємства.</p>
Системний підхід	<p>Визначення цілей та критеріїв управління та підпорядкування цих критеріїв загальній меті.</p> <p>Розгляд всіх елементів системи у контексті їх взаємозв'язку.</p> <p>Застосування на різних рівнях, починаючи від окремого підрозділу і до всього підприємства. У кожному випадку об'єкт управління розглядається як єдина система.</p> <p>Спрямування на розв'язання менш структурованих проблем та пошук оптимальних варіантів їх вирішення.</p>	<p>Досвід роботи вітчизняних підприємств відхиляє загальнопоширену думку про те, що всі підприємства можна розглядати як єдину цілісну систему.</p> <p>Необхідність залучення висококваліфікованого керівництва, використання останніх технологій та автоматизованих систем управління призводить до збільшення витрат на управління процесами на підприємстві.</p>

		Продовж.табл. 1.2
Ситуацій- ний підхід	Досягнення бізнес-цілей в обмежених часових рамках. Визначення умов, які визначають формування концепції розвитку системи управління на підприємстві. Урахування конкретного набору обставин, що впливають на підприємство в поточний час. Знаходження найкращих рішень в конкретних обставинах. Суттєва економія часу у випадках, коли потрібно швидко ухвалити рішення.	Спрямованість виключно на рутинні завдання. Відсутність стратегічного планування. Складність встановлення критеріїв для оцінки ефективності управління, оскільки на підприємстві виникає широкий спектр ситуацій, що ускладнює контроль управлінського процесу. Управління відбувається на рівні ситуації, коли сама ситуація керує процесом, а не навпаки.

Впровадження системи управління ефективністю організації вимагає серйозних змін в її роботі і має здійснюватися з урахуванням наступних принципів: підтримка, ентузіазм і зацікавленість вищого керівництва, наявність необхідного досвіду і знань у співробітників, інформованість всіх учасників процесу про цілі, завдання та принципи роботи системи CRM, активність і зацікавленість бізнес-підрозділів, участь лінійних менеджерів в розробці КПЕ, ув'язка цільової системи з існуючими бізнес-процесами, ІТ-системами, системою оцінки і мотивації персоналу.

1.2. Теоретичні аспекти трактування економічного потенціалу підприємства

Аналіз літературних джерел дозволив зробити висновок, що термін "економічний потенціал" і область його використання пройшли значну еволюцію. Різниця в тлумаченні цього поняття в різних науковців і в різні історичні періоди пояснюється розвитком економічних відносин. Можна

виділити чотири етапи, на кожному з яких були свої підходи до визначення категорії "потенціал" [35, С.28-33].

На першому етапі термін "потенціал" використовувався в точних науках, таких як математика, фізика, хімія, де використовувалися поняття, такі як "електричний потенціал", "магнітний потенціал", "хімічний потенціал". На наступному етапі це поняття знайшло своє практичне використання при вивченні різних галузей виробництва, і тут з'явилися терміни, такі як "економічний потенціал країни", "народногосподарський потенціал" і т. д. На третьому етапі виникли такі поняття, як "виробничий потенціал" і "економічний потенціал підприємства", що вказує на те, що дослідження цього терміну перейшло на рівень організацій. На сучасному, четвертому етапі, концепція потенціалу організації далі розвивається, і науковці приділяють увагу дослідженню конкурентоспроможного, стратегічного, трудового, креативного, інформаційного, інноваційного потенціалів і так далі [18, С.42-44].

Слід зазначити, що поняття "потенціал підприємства" має різноманітні і широкі інтерпретації. Існують значні відмінності в його визначеннях, від дуже конкретних дефініцій, таких як річний обсяг виробництва і потужність підприємства, до більш загальних понять, таких як соціально-економічна система.

У економічній енциклопедії термін "потенціал" розглядається як наявні ресурси економічного суб'єкта, їх оптимальна структура та здатність раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети.

Вважається, що К.Г. Воблиєм вперше використав термін "потенціал виробничих сил" у 1924 році. Під цим поняттям він розумів потенційну здатність країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення. Проте з часом сутність цього терміну зазнала змін, і інші науковці вносили свої визначення економічного потенціалу, розширюючи і поглиблюючи його значення [17].

Наприклад, у 1927 році В. Вейц включив до терміну "потенційні виробничі сили" не лише матеріальні елементи, але і різні матеріальні умови, за яких

здійснюється виробництво. У початку 50-х років ХХ століття С.Г. Струmilін визначав економічний потенціал як сукупну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства [15].

У 1967 році В.С. Немчинов описував потенціал розширеного виробництва як ресурсні можливості національної економіки для здійснення економічного зростання. Проте варто відзначити, що загалом в той час поняття "потенціал підприємства" досліджувалося переважно на макрорівні, такому як галузь, країна, національна економіка, і практично ідентифікувалося з виробничим і економічним потенціалом підприємства.

З початку 70-х років ХХ століття використовувався ресурсний підхід до розуміння потенціалу, з важливим акцентом на виробничих і ресурсних можливостях об'єкта дослідження [21].

Починаючи з початку 90-х років ХХ століття, структурний підхід до визначення економічного потенціалу підприємства стає більш розповсюдженим. Учені починають приділяти більше уваги вивченню цього поняття на рівні конкретних підприємств, ретельно аналізуючи його структуру, виділяючи нові складові та приділяючи важливість характеру зв'язків між ними.

За словами Б.А. Райзберга, економічний потенціал представляє собою "систему ресурсів, запасів і джерел, які є доступними і можуть бути використані для досягнення конкретної мети чи вирішення завдання. Економічний потенціал характеризується оптимальним використанням усіх наявних обмежених ресурсів підприємства з метою отримання максимального прибутку і є важливою складовою потенціалу виробничо-економічної системи".

О.І. Олексюк визначає потенціал підприємства як "максимально можливу сукупність активних і пасивних, відкритих і захованих альтернатив (можливостей) для якісного розвитку підприємства в конкретному господарському середовищі з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень" [47].

За Л.С. Сосненком, економічний потенціал підприємства розуміється як "обґрунтована наявність ресурсів, що надає господарюючому суб'єкту здатність

до подальшої діяльності. Цю здатність підприємство реалізує, використовуючи резерви. Ресурси і резерви визначаються різними параметрами, включаючи робочі ресурси, природні ресурси і вартісні ресурси. У вартісному вимірі вони представляють собою активи, капітал і зобов'язання. Таким чином, потенційні можливості підприємства визначаються наявністю ресурсів і можливістю використання резервів".

У підсумку дослідження стало очевидним, що процес формування визначення "економічний потенціал підприємства" є еволюційним. Для узагальнення теоретичних досягнень в цьому питанні доцільно систематизувати погляди вчених на сутність економічного потенціалу підприємства відповідно до конкретного часового періоду або на основі існуючих теоретичних підходів до розуміння цієї економічної категорії.

Є.В. Лапін виділяє чотири теоретичні підходи щодо визначення сутності поняття "економічний потенціал підприємства" [40, С.63-71]:

1. Оцінка загальної здатності галузей економіки та окремих підприємств, заснована лише на їх здатності виконувати виробничу функцію.
2. Підхід, який визначає поняття "економічний потенціал" як сукупність наявних ресурсів, при цьому не виділяються суттєві відмінності між ним і іншими економічними поняттями, такими як "національне багатство", "ресурси", "матеріально-технічна база".
3. Визначення поняття "економічний потенціал" як результатів економічних і виробничих відносин між суб'єктами господарювання, де звертається увага лише на досягнутий рівень результатів економічної діяльності.
4. Ототожнення понять "економічний потенціал", "економічна міць" і "народногосподарський потенціал", при цьому неможливо виділити характерні особливості та структурні елементи цих понять.

З нашого погляду, доцільним є виділення ряду історичних етапів у процесі еволюції визначення поняття "економічний потенціал" підприємства з певними загальними особливостями, притаманними кожному з них. До цих основних складових економічного потенціалу господарюючого суб'єкта можна віднести

виробничо-технологічний, трудовий, фінансовий, інфраструктурний, організаційно-управлінський, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, інтелектуальний, еколого-економічний, санаційний та стратегічний компоненти (рис. 1.2).

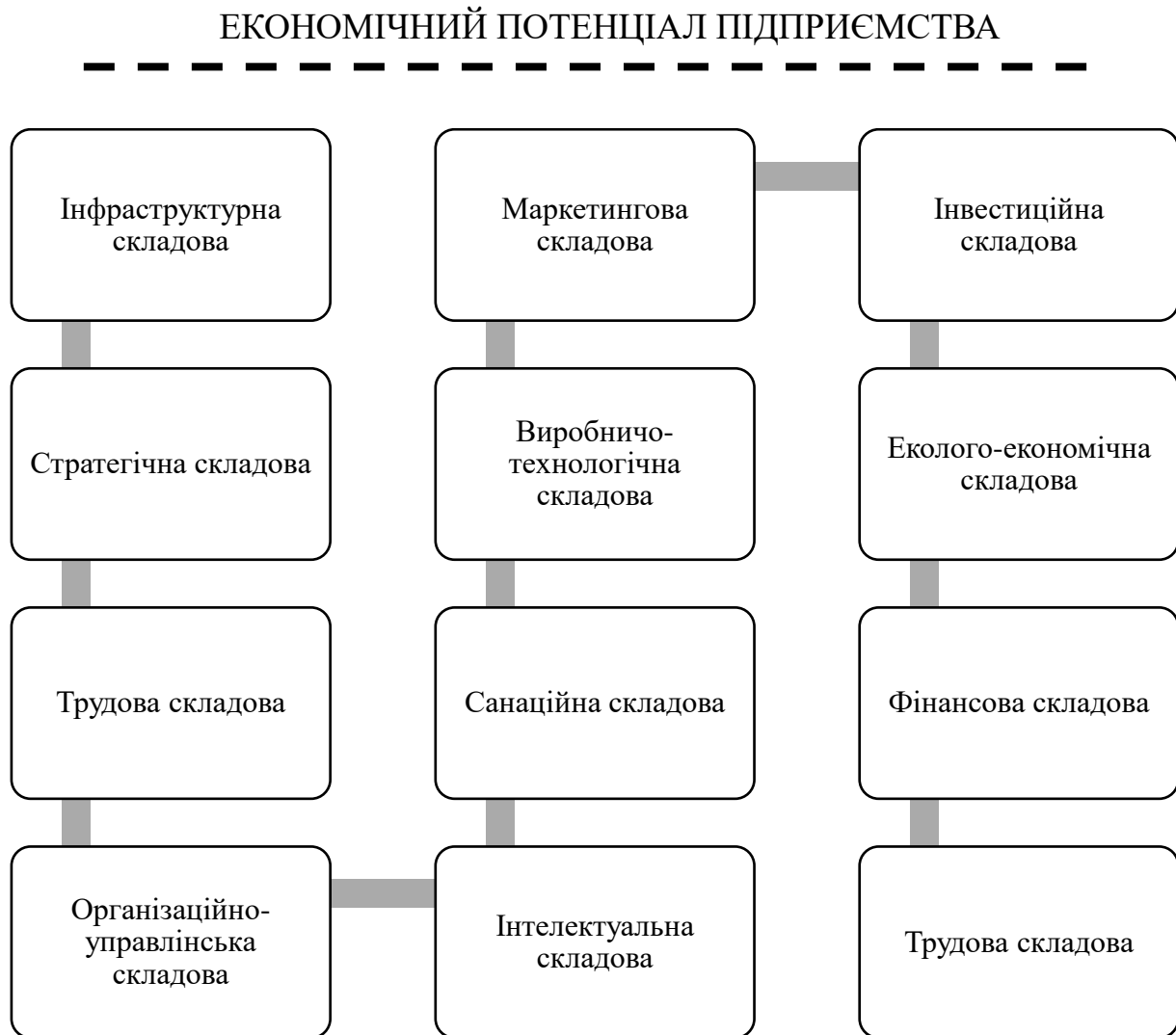


Рис. 1.2. Складові економічного потенціалу підприємства.

Зазвичай економічний потенціал підприємства не використовується в повній мірі, і це може бути обумовлено різними факторами, такими як негативний вплив зовнішнього середовища (наприклад, недосконалість законодавчої бази, низький рівень державної підтримки, політична нестабільність, високі ризики інвестування), недостатньо ефективним використанням деяких його складових, що обмежує можливість прояву інших його елементів. Тому ми вважаємо доцільним не лише структурувати

економічний потенціал за вмістом його структурних складових, але також розділити його на два рівні його реалізації:

1. Реалізований економічний потенціал - це ресурси та можливості, які в даний момент безпосередньо використовуються в роботі підприємства і забезпечують фактичні результати його фінансово-господарської діяльності.

2. Нереалізований економічний потенціал - це частина економічного потенціалу, яка з певних внутрішніх або зовнішніх причин не використовується підприємством у процесі здійснення господарської діяльності.

Аналізуючи основні погляди вчених щодо сутності та структури економічного потенціалу підприємства, можна виділити декілька важливих характеристик цієї економічної категорії:

- Складність, динамічність та ієрархічність (за словами Ю.Ф. Вроди і О.О. Ільчука).
- Необхідність врахування не лише наявних, але і майбутніх можливостей підприємства (за думкою В.М. Архангельського, О.І. Олексюка, О.С. Федоніна, В.О. Кунцевича).
- Тісні взаємозв'язки між складовими економічного потенціалу господарюючого суб'єкта (за словами Ю.Ф. Вроди і О.О. Ільчука).
- Синергійність (за думкою О.О. Ільчука і О.В. Ареф'євої).
- Взаємозалежність між розміром та умовами формування економічного потенціалу та стадією життєвого циклу господарюючого суб'єкта.

Пропонуємо визначати економічний потенціал підприємства як складну і динамічну систему, яка об'єднує всі можливості, які є у підприємства, які використовуються для досягнення своїх тактичних і стратегічних цілей на різних етапах його розвитку. Ця система є взаємопов'язаною та синергетичною, оскільки різні можливості підприємства спільно впливають на його успішність і розвиток [10, С.27-33].

Варто зазначити, що формування потенціалу підприємства має відповідати його стратегії та основним цілям. Недоцільне використання потенціалу або низький рівень потенціалу може призвести до кризи в діяльності підприємства. У цьому контексті, формування потенціалу означає ідентифікацію та створення різних підприємницьких можливостей, їх структурування і створення організаційних структур для стабільного розвитку та успішного функціонування підприємства. Цей процес вимагає фінансових інвестицій та повинен бути контрольованим для забезпечення позитивного впливу на діяльність підприємства. Формування потенціалу починається при створенні підприємства і триває протягом усього його існування, з метою досягнення поставлених цілей і виконання стратегічної місії. Однак не лише покращання ресурсного забезпечення важливе, але і створення умов для максимально ефективного використання цих ресурсів, оскільки це призведе до значного позитивного результату для підприємства [55].

Важливо відзначити, що формування потенціалу підприємства передбачає не лише покращання доступних ресурсів, але і створення умов, у яких ці ресурси можуть бути максимально ефективно використані. Іншими словами, це означає, що саме покращання ресурсів не завжди призводить до максимальних позитивних результатів. Замість цього, формування можливостей для підприємства та зміна стандартних операцій можуть створити значний потенціал для досягнення позитивних результатів, і цей потенціал може бути вимірний в матеріальних і грошових показниках.

Основні принципи формування економічного потенціалу представлені на рисунку 1.3. Вони враховують основні особливості формування та характеристики економічного потенціалу господарюючого суб'єкта. Однак, на наш погляд, доцільно додати до цих принципів такі:

1. Індивідуальний підхід до формування потенціалу підприємства з урахуванням його особливостей, виду діяльності, виготовлюваних продуктів і т.д.

2. Урахування стадії життєвого циклу підприємства як важливої передумови для розробки найбільш ефективної програми розвитку.



Рис. 1.3. Принципи формування економічного потенціалу.

Загалом, економічний потенціал підприємства є ключовим аспектом для досягнення успіху та стійкості у сучасних умовах господарювання, і його формування та ефективне використання вимагає комплексного підходу та індивідуального врахування особливостей кожного підприємства.

1.3. Аналіз сучасних наукових підходів до оцінювання та управління економічним потенціалом аграрного підприємства

Управління економічним потенціалом підприємства охоплює в собі процеси планування, розробки та впровадження організаційних рішень, спрямованих на досягнення раціональних процесів у формуванні, розвитку та

використанні ресурсних можливостей підприємства на різних етапах його життєвого циклу. Цей процес включає в себе застосування методів і програм розвитку, спрямованих на забезпечення стабільності системи в бажаному стані [3, С.20-27].

Основні завдання управління економічним потенціалом підприємства включають [4]:

1. Цілеспрямованість - визначення необхідного стану або поведінки системи.
2. Сталість - підтримання системи в поточному стані навіть в умовах негативних зовнішніх коливань.
3. Виконання програми розвитку - забезпечення переходу системи в необхідний стан, коли значення керованих показників змінюються за відомими законами.
4. Оптимізація - підтримка або досягнення екстремальних значень характеристик системи в умовах визначених умов і обмежень [7; 4].

Управління потенціалом включає в себе процеси формування, використання та розвитку. Формування потенціалу спрямоване на виявлення стратегічних можливостей для підвищення конкурентоспроможності підприємства та розкриття резервів у його потенціалі. Управління використанням потенціалу спрямоване на мобілізацію ресурсів, які були ідентифіковані, але не використовувалися з різних причин. Розвиток потенціалу означає ріст шляхом виявлення резервів і покращення фінансових та техніко-економічних показників.

Економічний потенціал є ключовим фактором у забезпеченні успішної та дієвої діяльності підприємства, і це привертає значну увагу керівників і менеджерів компаній в умовах непостійного економічного середовища. Відповідно, оцінювання економічного потенціалу стає актуальною та важливою задачею як на рівні окремого підприємства, так і на загальнодержавному рівні. Це оцінювання дозволяє підготуватися до конкуренції на ринку, прогнозувати можливі шляхи розвитку підприємства, розробляти стратегії і визначати найбільш вдалі підходи для функціонування та розвитку [52, С. 61].

Серед основних завдань оцінювання економічного потенціалу підприємства можна виділити такі:

1. Оцінювання дохідності капіталу. Визначення того, наскільки прибутково використовується капітал підприємства.
2. Оцінювання ділової активності. Аналіз активності і продуктивності підприємства в його господарській діяльності.
3. Оцінювання фінансової стійкості. Визначення фінансового здоров'я та стабільності підприємства.
4. Оцінювання ліквідності та платоспроможності. Аналіз здатності підприємства виконувати фінансові зобов'язання та оплатити свої зобов'язання вчасно.

При цьому аналіз економічного потенціалу включає в себе наступні функції [54]:

- Об'єктивне оцінювання майнового потенціалу і фінансового стану підприємства. Визначення ефективності та ділової активності об'єкта аналізу, які визначають збільшення економічного потенціалу.
- Визначення головних факторів і причин поточного стану і результатів роботи підприємства. Розкриття чому і як підприємство досягло певних результатів.
- Підготовка та обґрунтування управлінських рішень. Розробка рекомендацій та аргументація рішень для поліпшення ситуації.
- Виявлення та мобілізація резервів для покращення та збільшення економічного потенціалу підприємства [52].

Наразі існують різні точки зору та дебати стосовно самого процесу та методики оцінювання економічного потенціалу підприємства. Існують суперечності щодо того, чи слід використовувати один чи багато показників, чи вимірювати їх в абсолютних або відносних одиницях. Вчені поділилися на тих, хто підтримує системність в оцінці та тих, хто вважає, що існує єдиний синтетичний показник [8].

Після аналізу наукових джерел можна виділити дві основні форми оцінювання економічного потенціалу: ресурсну та результативну. Ресурсна форма спрямована на оптимізацію структури потенціалу і може використовувати два підходи: витратний (з оцінкою минулого часу) та порівняльний (з оцінкою поточного часу). Результативна форма оцінювання спрямована на ефективність використання потенціалу і включає два підходи: цільовий та дохідний.

Методи оцінювання можна поділити на три групи в залежності від ступеня їхньої формалізації:

1. Методи формалізованого представлення - це аналітичні, статистичні, теоретико-множинні, логічні, лінгвістичні, графічні, вартісні, рейтингові та бальні методи.
2. Якісні методи - вони базуються на знаннях та інтуїції фахівців і включають методи, такі як метод мозкового штурму, метод сценаріїв, метод експертних оцінювань, метод "Делфі", морфологічний метод, метод ділових ігор, а також методи структуризації, як от метод "дерева цілей".
3. Комплексні методи - ця група включає комбінаторику, ситуаційне та імітаційне динамічне моделювання, методи дослідження інформаційних потоків, структурно-лінгвістичні, нормативні, індексні методи, індикаторні, матричні, інтегральні методи та інші [39].

Бачевський Б.Є. пропонує умовну класифікацію методів оцінювання економічного потенціалу підприємства з урахуванням таких ознак [8]:

1. За напрямом формування інформаційної бази: ця класифікація розрізняє критеріальні і експертні методи.

Критеріальні методи використовують інформацію, яка базується на звітній або плановій документації підприємства. Вони включають як абсолютні показники (наприклад, фізичні одиниці, трудові ресурси, вартість), так і відносні показники (наприклад, коефіцієнт автономії, фондівдача). Коли інформація в документації є в достатній мірі, ці методи можуть надати найточніші результати, адже вони базуються на визначених і відомих даних. Проте варто зауважити, що вони можуть бути складними та часомісткими у розрахунках.

Експертні методи головним чином використовують стохастичні дані, які надають експерти. Ці методи надають можливість оцінити якісні характеристики потенціалу або складові, які можуть бути оцінені кількісними показниками. Проте, головним недоліком експертних методів є їх суб'єктивність, що може вплинути на точність результатів.

2. За способом відображення кінцевих результатів, методи оцінювання поділяють на графічні, математичні та методи логічного аналізу.

- Графічні методи надають візуальне представлення результатів оцінювання, часто у вигляді рисунків, графіків та діаграм. Важливо враховувати, що ці методи не завжди забезпечують високу точність, оскільки функції, що відображають реальні економічні процеси, можуть лише наближено відтворювати реальну залежність.
- Математичні методи ґрунтуються на використанні алгоритмів для обчислення показників та моделювання процесів виробництва та реалізації продукції. Ці методи зазвичай дають досить точні результати, але вимагають створення системи бази даних та високоякісного програмного забезпечення.
- Методи логічного аналізу є алгоритмізованими та базуються на логічних висновках і посиланнях. Вони можуть надати швидкі результати без значних витрат.

3. За необхідністю врахування динаміки процесів використовують статистичні методи аналізу та методи стратегічного аналізу. В інших випадках, коли потрібен аналіз на конкретну дату, використовується статичний аналіз.

- Статичні методи дозволяють оцінити лише фактичний стан потенціалу підприємства на конкретну дату, без врахування впливу попередніх періодів.
- Методи стратегічного аналізу базуються на створенні динамічних моделей економічних процесів. Результати такого аналізу можуть

бути використані для прийняття оперативних рішень, але не завжди підходять для перспективного планування.

4. За способом виконання виділяють індикаторні та матричні методи.

Індикаторні методи базуються на системі індикаторів, які групуються за різними напрямками аналізу, такими як використання ресурсів, праці чи обсяг ринку. Кожен індикатор складається з кількох показників, або навіть групи показників, які відображають найважливіші характеристики об'єкта аналізу або його окремих функціональних або часткових складових.

Матричні методи дозволяють аналізувати систему в цілому, упорядковуючи як її компоненти, так і зв'язки між ними. Ці методи дозволяють розглядати елементи системи та їх взаємозв'язки як в статичному, так і в динамічному контексті.

Краснокутська Н.С. розглядає вартісне оцінювання потенціалу підприємства як найбільш універсальний метод оцінки. За її думкою, такий метод повинен враховувати кілька важливих вимог [37]:

1. Комплексність - оцінка має враховувати велику кількість взаємозалежних елементів і синергетичний ефект, який виникає внаслідок їх взаємодії.
2. Урахування поточних і майбутніх результатів, пов'язаних із реалізацією потенціалу підприємства.
3. Аналіз поточного стану та перспектив розвитку зовнішнього середовища.

Відповідно до цієї концепції, підприємство розглядається як товар, який може бути джерелом доходу та об'єктом ринкових угод, і власник має право розглядати його як об'єкт купівлі-продажу, закладки, страхування, оренди і так далі. Таким чином, використання методів вартісного оцінювання потенціалу стає доцільним.

Існують різні підходи до класифікації методів оцінювання вартості майна, включаючи витратний (майновий), порівняльний (ринковий) і результатний (дохідний). Кожен з цих методів має свої особливості і застосовується залежно від контексту.

О.С. Маковоз пропонує здійснювати оцінювання економічного потенціалу за двома основними напрямками [43]:

1. Оцінювання наявності потенціалу, що полягає в визначенні його обсягу та відповідності певним цілям підприємства.
2. Оцінювання ефективності використання потенціалу, яке полягає в визначенні рівня його реалізації для досягнення певних результатів у розвитку господарюючого суб'єкта.

Оцінювання економічного потенціалу підприємства полягає в спостереженні та аналізі, спрямованому на пошук найкращих шляхів. Зокрема, встановлення синтетичного показника, який відображає рівень реалізації економічного потенціалу підприємства на основі узагальнюючих показників його основних структурних елементів; визначення "вузьких" місць у роботі підприємства і встановлення причин недостатньої реалізації його внутрішніх можливостей; визначення стадії життєвого циклу підприємства, що є результатом реалізації економічного потенціалу в певних умовах зовнішнього середовища, що сприяє підвищенню точності прогнозування та планування діяльності господарюючого суб'єкта; якісне оцінювання рівня реалізації економічного потенціалу агропідприємства.

Оцінювання економічного потенціалу підприємства включає аналіз всіх сфер діяльності підприємства та враховує їх взаємозалежності. Визначення стадії життєвого циклу потенціалу підприємства допомагає підвищувати ефективність та точність процесів прогнозування і планування, обирати найефективнішу стратегію та тактику, враховуючи поточний стан і рівень розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Діяльність сільськогосподарських підприємств Львівської області визначається не тільки їх внутрішніми характеристиками, але також залежить від зовнішнього оточення, яке постійно змінюється. Ці зміни потрібно враховувати при управлінні економічним потенціалом. Дослідження макроекономічних умов, які впливають на управління економічним потенціалом сільськогосподарських підприємств, допомагає враховувати стан економічного оточення і передбачати перспективи розвитку цих підприємств в найближчому майбутньому. Оскільки сільськогосподарські підприємства, включаючи фермерські господарства, мають тривалі операційні цикли, важливо адаптувати їх стратегію розвитку до змін у зовнішньому середовищі. Сучасні макроекономічні умови свідчать про те, що в економіці країни через війну з РФ відбуваються конструктивні зміни, що призводять до формування основних суперечливих тенденцій у розвитку сільськогосподарських підприємств. Управління економічним потенціалом має стати однією з основних економічних принципів, які передбачають постійний розвиток підприємств, захист їхніх економічних інтересів і забезпечення стабільного зростання галузей АПК та окремих підприємств. Однак сучасна реальність показує, що система управління економічним потенціалом сільськогосподарських підприємств потребує оновлення методів, заходів та інструментів для забезпечення ефективного менеджменту.

На сьогодні багато країн стараються створити сприятливі умови для сталого розвитку національного сільськогосподарського сектору, включаючи підтримку з боку держави. Для України агропромисловий комплекс має важливе значення, оскільки він не лише забезпечує населення продуктами харчування,

але також створює робочі місця, наповнює бюджети на різних рівнях та підтримує соціальну інфраструктуру в сільських населених пунктах.

Проте, у розвитку сільськогосподарського сектора в Україні існують певні проблеми. Наприклад, продуктивність сільського господарства в Україні є відносно низькою порівняно з іншими європейськими країнами та конкурентами на аграрних ринках. Обсяг доданої вартості сільськогосподарського виробництва на один гектар сільськогосподарських угідь в Україні у 2019 році становив 355 доларів США, що суттєво менше, ніж у Польщі (792 долари), Бразилії (502 долари), Німеччині (1316 доларів), Франції (1558 доларів) та США (456 доларів).

Одну з ключових проблем сільськогосподарського комплексу, зокрема низьку продуктивність і використання його потенціалу, також підкреслено в Національній економічній стратегії на період до 2030 року. Продуктивність агропромислового сектору України виявляється значно нижчою, порівняно з конкуруючими країнами, через менший рівень технологічності у виробництві сільськогосподарської продукції, також свої корективи внесла війна.

Аналіз даних показників Львівської області свідчить, що індекси виробництва сільськогосподарської продукції характеризуються досить неоднорідною динамікою протягом 2016-2022 рр.



**Рис. 2.1. Індекси сільськогосподарської продукції
(у % до попереднього року)**

Глобальна фінансово-економічна криза пов'язана з COVID-2019, війна з РФ суттєво вплинула на функціонування агропромислового комплексу. Вплив цих кризових подій призвів до різкого зменшення обсягу сільськогосподарської продукції, реалізованої Україною, майже на 45% (2020 р.).



У 2021 році обсяг сільськогосподарської продукції зріс на 12,3% відносно 2019 року, що забезпечило 17 місце серед регіонів (в Україні – на 16,4%).

За результатами 2021 року виробництво сільськогосподарської продукції у Львівській області збільшилося на 24,6% у порівнянні з 2016 роком. Зокрема, виробництво на сільськогосподарських підприємствах зросло у 1,85 раза, а в господарствах населення - на 3,3%.

Упродовж досліджуваного періоду прослідковується позитивна динаміка розвитку сільського господарства, зокрема обсяг продукції сільського господарства у 2022 році склав 26700 тис. грн.

У 2021 році частка Львівської області в загальнодержавному виробництві сільськогосподарської продукції склала 3,6%.

Важливо відзначити, що частка підприємств в загальному виробництві сільського господарства виросла і становила 52,8% у 2021 році, та 54,8% у 2022 році. В той же час, частка господарств населення в загальному обсязі значно

зменшилась і вперше за багато років стала меншою за половину, а саме 47,1 % (у 2016 році - 56,7%).

Господарства населення виробили у 2021 році менше половини продукції рослинництва (44,0%) та більше половини продукції тваринництва (55,0%).

Варто зазначити, що частка продукції рослинництва у загальному виробництві продукції сільського господарства протягом досліджуваного періоду зростає, зокрема у 2020 р. вона складала 70,6%, у 2021 році – 71,8%, у 2022 році – 73,4%. Також у 2022 році виробництво продукції рослинництва у Львівській області зросло у порівнянні з 2021 роком на 5,8%, зокрема у сільськогосподарських підприємствах на 7,0%.

Загальна площа, на якій було посіяно сільськогосподарські культури у 2022 році, становила 746,0 тисяч гектарів. Це на 28,4 тисячі гектарів більше, ніж у 2021 році, що складає 4,0% збільшення, і на 107,7 тисяч гектарів більше, ніж у 2016 році, що означає 16,9% зростання. В порівнянні з 2021 роком площа, посіяна культурами на підприємствах, збільшилась на 5,3%.

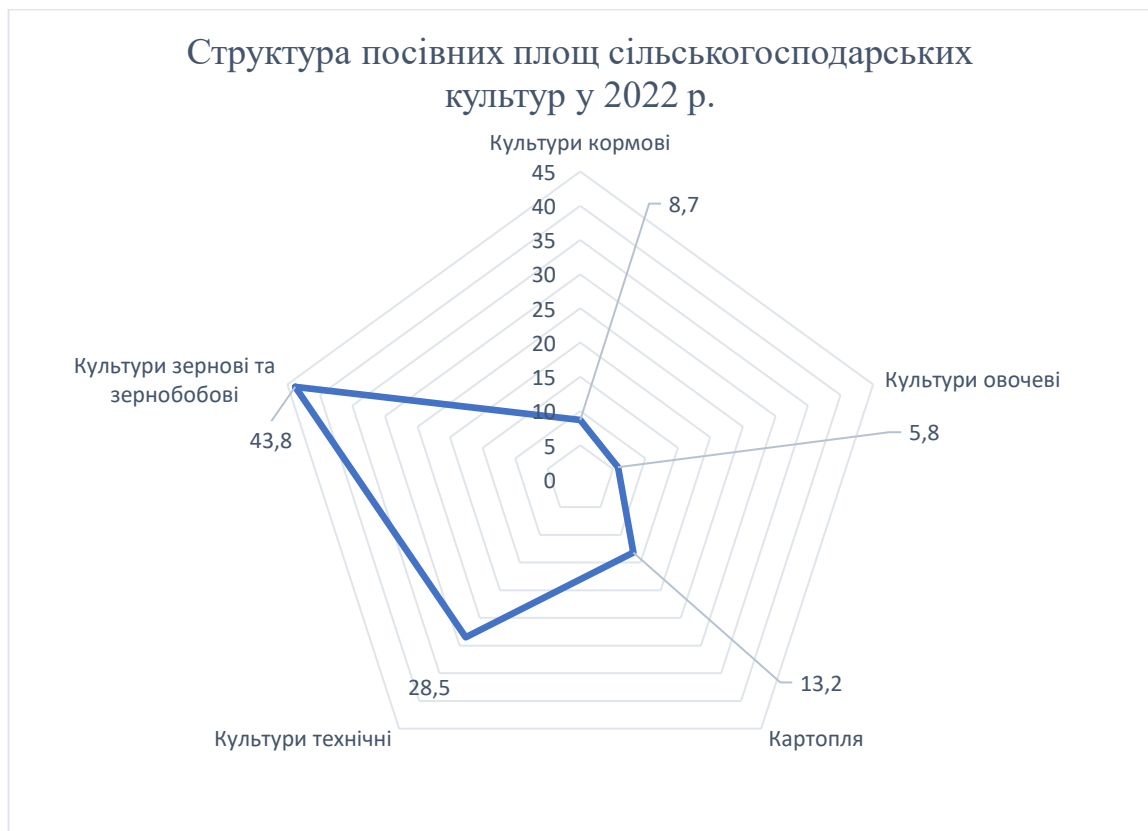


Рис. 2.3. Структура посівних площ сільськогосподарських культур Львівської області у 2022 р.,%

Порівняно з 2021 роком, площі, на яких вирощувались різні види сільськогосподарських культур, в 2022 році збільшилися в такому співвідношенні: площа культур технічних зросла на 9,7%, картоплі - на 3,6%, культур зернових та зернобобових - на 2,5%, культур овочевих - на 2,0%. З іншого боку, площа культур кормових зменшилася на 3,9%.

У 2022 році в області під культури зернові та зернобобові виділено 326,5 тисяч гектарів, що становить 43,8% загальної посівної площі області. Культури технічні посіяно на 212,5 тисяч гектарів або 28,5%, картоплю на 98,9 тисяч гектарів або 13,2%, культури кормові на 64,8 тисяч гектарів або 8,7%, а культури овочеві на 43,3 тисяч гектарів або 5,8% загальної посівної площі області.

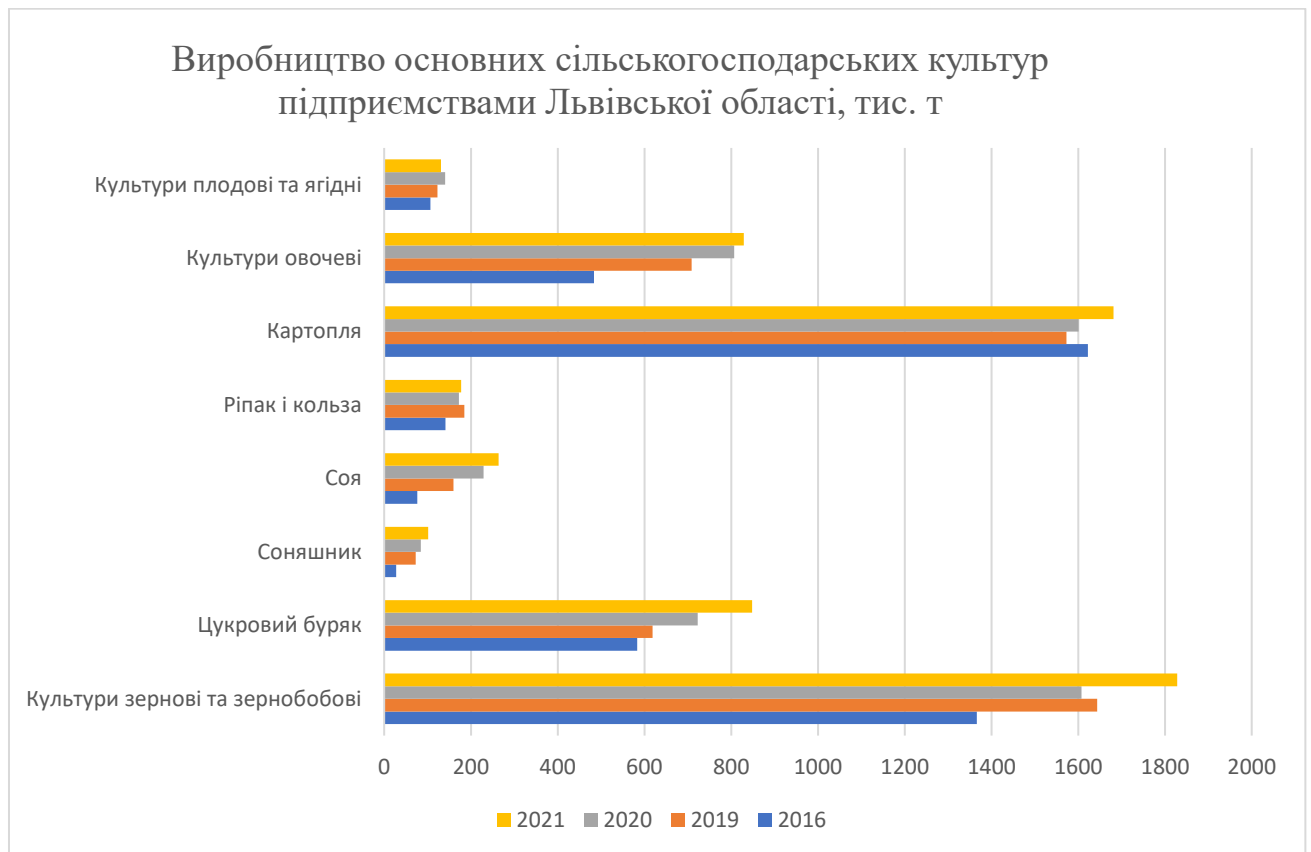


Рис. 2.4. Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур підприємствами Львівської області, 2016-2021рр. (тис. т)

Загальний аналіз таблиці 2.4. показує динаміку виробництва основних сільськогосподарських культур на підприємствах протягом періоду з 2016 по 2021 рік. При цьому виробництво культур зернових та зернобобових зростало

протягом цього періоду, зі значним зростанням у 2021 році, коли виробництво досягло 1827,9 тис. тонн. Виробництво цукрового буряку, соняшнику, сої та ріпаку і кользи також зросло протягом досліджуваного періоду. Виробництво картоплі здійснювалося в стабільних обсягах протягом цього періоду, з невеликим зростанням у 2021 році. Виробництво культур овочевих зростало протягом цього періоду, з найвищими показниками у 2021 році та становило 829,2 тис. тонн.

Загалом, аналіз даних свідчить про певний позитивний розвиток сільського господарства в регіоні зі зростанням виробництва основних сільськогосподарських культур протягом досліджуваного періоду.

Варто зазначити, що частка продукції тваринництва у загальному виробництві продукції сільського господарства протягом досліджуваного періоду зменшується, зокрема у 2020 р. вона складала 29,4%, у 2021 році – 28,2%, у 2022 році – 26,6%. Також у 2022 році виробництво продукції тваринництва у Львівській області зменшилось у порівнянні з 2021 роком на 2,7%, однак у сільськогосподарських підприємствах зросло на 7,8%.

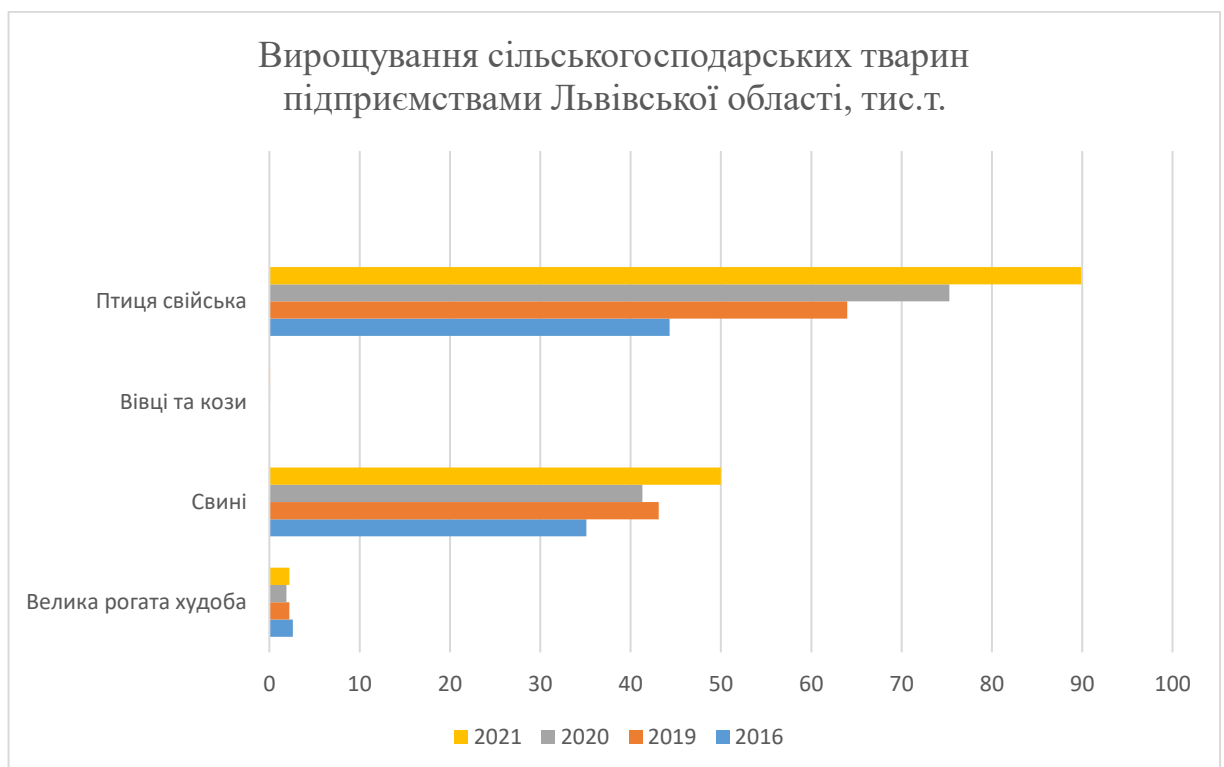


Рис. 2.5. Динаміка вирощування сільськогосподарських тварин підприємствами Львівської області, 2016-2021рр. (тис. т)

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що вирощування сільськогосподарських тварин підприємствами Львівської області за досліджуваний період має позитивну динаміку. Зокрема, виробництво великої рогатої худоби залишалося стабільним у період з 2016 по 2021 рік, з невеликими коливаннями (15,4%). Виробництво свиней зростало з року в рік, з найбільшим зростанням у 2021 році, коли досягло найвищого показника 50 тис. т (у 1,4 раза). Виробництво вівці та кіз також дещо зросло, але залишалося на низькому рівні. Особливо зросло виробництво птиці свійської протягом аналізованого періоду, досягнувши 89,9 тис. т в 2021 році (у 2 раза).

Проведемо аналіз обсягів реалізації сільськогосподарської продукції підприємствами Львівської області (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. - Динаміка обсягів реалізації продукції сільського господарства підприємствами Львівської області, т

Продукція	2016р.	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. у % до 2016р.	Відхилення (+/-)
Культури зернові та зернобобові	959081	959074	768702	753460	78,6	-205621
Культури олійні	213879	354107	312325	315211	1,47 раза	101332
Буряк цукровий	613920	707667	789098	938900	1,52 раза	324980
Картопля	40751	35655	30214	33772	82,9	-6979
Культури овочеві	31385	5600	12863	9321	29,7	-22064
Культури плодові та ягідні	24630	8540	17993	10869	44,1	-13761
Тварини сільськогосподарські живі	80942	103268	109103	132764	1,64 раза	51822
Молоко	21859	22259	22414	20952	95,9	-907
Яйця, тис шт.	58539	45266	33483	44950	76,6	-13589

За період 2016-2021 років спостерігалось погіршення економічної ситуації в Україні, що призвело до зниження обсягів продажу таких видів сільськогосподарської продукції підприємствами Львівської області як: культури зернові та зернобобові (на 21,4%), картопля (на 17,1%), овочеві культури (на 70,3%), культури плодові та ягідні (на 55,9%), молоко (4,1%), яйця (на 4,1%). Однак, попри кризові явища в економіці і політичній сфері, спостерігалось підвищення обсягів продажу такої продукції, як олійні культури (у 1,47 рази), цукровий буряк (у 1,52 рази), також сільськогосподарських тварин (у 1,64 рази).

Важливим внутрішнім фактором дисбалансу на сільськогосподарських підприємствах Львівської області є велика ступінь зношеності основних активів і використання застарілих, неефективних та витратних засобів виробництва. Це має негативний вплив на конкурентоспроможність української продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках і обмежує можливості використання економічного потенціалу агропідприємств.

2.2. Аналіз економічного потенціалу на прикладі фермерського господарства Кушпіта Б.О.

Управління економічним потенціалом підприємства може бути розглянуте з різних точок зору, включаючи процеси, ресурси, суб'єктів та об'єкти. Проведемо аналіз економічного потенціалу агропідприємств Львівської області, обравши об'єктом дослідження фермерське господарство Кушпіта Б.О.

Фермерське господарство Кушпіта Б.О. є частиною об'єднання фермерських господарств "Кушпіт-Агро," яке є сімейним бізнесом і успішно функціонує протягом близько 30 років. Господарство розташоване в селі Звертів, Львівського району Львівської області і володіє значним земельним банком площею близько 5000 гектарів. Головна сфера їхньої діяльності - це вирощування зернових, технічних та олійних культур, а також зберігання та продаж сільськогосподарської продукції.

Фермерське господарство спеціалізується на вирощуванні різних культур, включаючи ярі і озимі пшеницю, соняшник, кукурудзу, сою та гречку. В ньому працює близько 30 співробітників. З 2017 року господарство розпочало експорт сільськогосподарської продукції в різні країни, такі як Бельгія, Мальта, Польща, Нідерланди, Туреччина, Німеччина, Угорщина та Італія. Їхні експортні товари включають ріпак, сою, кукурудзу та пшеницю.

Господарство має власний машинно-тракторний парк та зерноочисний комплекс із сушарнею з потужністю елеватора 40 тисяч тонн, який функціонує з 2020 року. З 2021 року вони також мають лабораторію для контролю якості зерна.

Фермерське господарство Кушпіта Б.О. отримало ліцензію на міжнародні вантажні перевезення сільськогосподарської продукції. У 2022 році вони успішно виконують експортні контракти з покупцями в Польщі, Угорщині та Італії, використовуючи різні умови поставки, та різні види транспорту, включаючи власні зерновози, залізничний транспорт та контейнерні перевезення.

Один з важливих аспектів економічного потенціалу підприємства у сфері сільського господарства - це їхні активи. Під час аналізу макроекономічних умов для управління економічним потенціалом розглядаються активи підприємства, які відображають виробничі можливості та допомагають оцінити виробничу складову економічного потенціалу в галузі сільського господарства. Структура та динаміка цих активів відображає просторово-орієнтований характер управління підприємством в цій галузі.

У таблиці 2.2 наведено інформацію про зміни в активах ФГ Кушпіта Б.О. за період з 2020 по 2022 роки.

Аналіз даних свідчить, що у період з 2020 до 2022 роки відбулося збільшення активів на досліджуваному ФГ Кушпіта Б.О. У 2020 році оборотні активи становили 34152,3 тис. грн., а в 2022 році 96543,8 тис. грн. (збільшення у 2,8 раза). Необоротні активи в 2020 році склали 28188,8 тис. грн., а в 2022 році 96543,8 тис. грн. (збільшення у 2,6 раза). Власне, спостерігалось збільшення необоротних активів та груп вибуття, що вказує на зростання виробничого потенціалу фермерського господарства та можливостей оновлення основних

засобів. Це відображає стратегію технологічного оновлення виробництва з метою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на ринках.

Таблиця 2.2. - Динаміка та структура активів Ф Г Кушпіта Б.О.
за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Усього: майно підприємства	62341,1	100	101836	100	171659	100	109318	275,4
в т.ч. необоротні активи	28188,8	45,2	49463,9	48,6	75114,9	43,8	46926,1	266,5
оборотні активи	34152,3	54,8	52372,4	51,4	96543,8	56,2	62391,5	282,7
з них: оборотні матеріальні активи	27943,5	81,8	38105,8	72,8	71822	74,4	43878,5	257,0
грошові кошти	1335	3,9	173,7	0,3	187,1	0,2	-1147,9	14,0
грошові кошти в розрахунках	4873,8	14,3	14092,9	26,9	24534,7	25,4	19660,9	503,4

Підприємства виробничого сектора можна оцінити не лише за розміром активів, але й за обсягами капітальних інвестицій, які є довгостроковими та свідчать про економічний потенціал сільськогосподарського підприємства у стратегічному плані. Це важливо для розвитку підприємств у умовах впровадження сучасних інноваційних технологій та конкуренції на ринку. Слід зауважити, що динаміка капітальних інвестицій на сільськогосподарських підприємствах Львівської області позитивна, навіть на сьогодні, у час політичної та економічної кризи.

У 2022 році всього маємо 171658,7 тис. грн коштів, збільшення яких складає 2,75,4 раза порівняно з 2020 роком.

Власний капітал склав 99,809,4 тис. грн, що відповідає збільшенню на 196,4% порівняно з 2020 роком. Позичені кошти становлять 21106,3 тис. грн. у 2022 році.

Кредиторська заборгованість склала 50,743,0 тис. грн (збільшення у 4,4 раза порівняно з 2020 роком) (рис. 2.6).

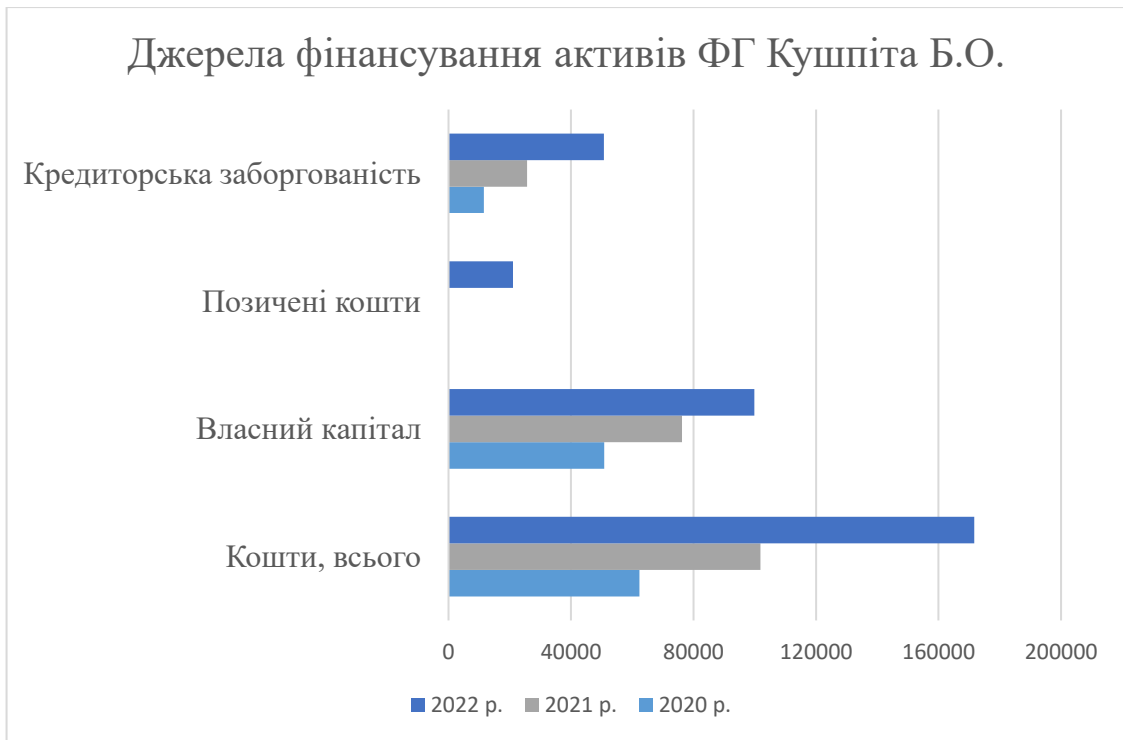


Рис. 2.6. Динаміка джерел фінансування активів ФГ Кушпіта Б.О., тис. грн

Збільшення інвестицій в активи досліджуваного фермерського господарства свідчить про ретельно розглянуті управлінські рішення щодо вкладення коштів в потенціал та розвиток господарства. Ці інвестиції спрямовані на оновлення технічних та технологічних засобів, що в майбутньому допоможе збільшити виробництво якісної та конкурентоспроможної продукції. Це в свою чергу призведе до збільшення стабільності функціонування підприємства. Капітальні інвестиції не тільки свідчать про стратегічність прийняття рішень керівниками підприємств, але й сприяють розвитку всіх галузей АПК.

Управління економічним потенціалом підприємства має просторово-орієнтований характер і вимагає врахування фінансового потенціалу як ключового ресурсу для забезпечення діяльності сільськогосподарського підприємства. Один із головних показників ефективності підприємства - це його прибуток, який відображає його фінансовий потенціал і здатність до розвитку та зростання. Для оцінки прибутку сільськогосподарських підприємств можна використовувати аналіз їх фінансових результатів (табл. 2.3).

Важливо відзначити, що прибутковість господарювання призводять до нарощення економічного потенціалу підприємств. Це вимагає необхідності

удосконалення систем управління, включаючи систему забезпечення економічного потенціалу. Такі проблеми вже відображаються в скороченні частки капітальних інвестицій у підприємствах даної галузі. Збитковість сільськогосподарських підприємств уповільнюють процеси технологічних змін у галузі, і разом із тривалим виробничим циклом сприяють занепаду галузі та обмеженню інвестицій у такі підприємства.

Таблиця 2.3. - Фінансово показники діяльності Ф Г Кушпіта Б.О., 2020-2022 рр.

(тис. грн)

Стаття	2020р.	2021р.	2022р.	Відношення 2022р. до 2020р.,%
Чистий дохід від реалізації продукції	31 190,7	70 795,70	63 480,40	в 2 раза
Інші операційні доходи	172,1	4 308,10	298,6	в 1,7 раза
Інші доходи	1 645,0	1 052,10	-	63
<i>Разом доходи</i>	33 007,8	76 155,90	63 779,0	в 1,9 раза
Собівартість реалізованої продукції	20 735,9	38 367,70	28 774,3	в 1,4 раза
Інші операційні витрати	1 800,7	11 981,90	11 294,6	в 6,3 раза
Інші витрати	99,7	393,2	121,9	в 1,2 раза
<i>Разом витрати</i>	22 636,3	50 742,80	40 190,8	в 1,8 раза
Фінансовий результат до оподаткування	10 371,5	25 413,10	23 588,2	в 2,3 раза
Чистий прибуток (збиток)	10 371,5	25 413,10	23 588,2	в 2,3 раза
Рівень рентабельності	45,8	50,0	58,7	1,3 пп.

З таблиці видно, що компанія зазнала росту доходів і прибутку в 2021 році порівняно з 2020 роком. Однак у 2022 році відбувся зворотний тренд, і доходи та прибуток зменшилися. Рентабельність зросла в 2021 році, але знизилася у 2022 році. Важливо враховувати значний зріст інших операційних витрат у 2021 році та інших витрат у 2022 році, що може вплинути на фінансовий результат компанії.

Ефективність використання виробничих ресурсів складається з двох основних аспектів: ефективності використання ресурсів, таких як робоча сила, земля та біологічний потенціал рослин і тварин, і розвитку технологій, які дозволяють зберігати ресурси. У багатьох випадках, при дослідженні функціонування систем, зазвичай приділяють більше уваги результативності, розглядаючи її як основний показник. Однак важливо розглядати ефективність як один з компонентів результативності в процесах, що відбуваються в сільському господарстві, яке можна розглядати як складну динамічну систему з управлінням, особливо в умовах змін та невизначеності.

Таблиця 2.4- Забезпеченість ФГ «Кушпіта Б.О.» виробничими ресурсами

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
- Площа сільськогосподарських угідь, га	1498	1792	2054	137
у т.ч. рілля	1498	1792	2054	137
- Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві ос.	12	13	13	108,70
- Первісна вартість основних виробничих фондів на кінець року, тис. грн	19896	49456	70825	У 3,6 раза
у т.ч. на 100 га с-г угідь	1328,2	2759,8	3448,1	у 2,6 раза
на 1 середньорічного працівника	1658	3804,3	5448,1	у 3,3 раза

В результаті аналізу таблиці можна зробити висновок про позитивну динаміку розвитку сільського господарства на ФГ Кушпіта Б.О. в розглянутому періоді. Збільшення площі сільськогосподарських угідь, чисельності працівників та вартості основних виробничих фондів свідчить про зростання виробничого потенціалу галузі. Зокрема, важливо відзначити значний приріст вартості обладнання на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного середньорічного

працівника, що свідчить про модернізацію та вдосконалення технологічного процесу.

Ці позитивні тенденції можуть сприяти підвищенню виробництва і рентабельності сільського господарства на ФГ Кушпіта Б.О., що є важливим для сталого економічного розвитку галузі та забезпечення продовольчої безпеки. Важливо продовжувати інвестування в сільське господарство та вдосконалення виробничих процесів для забезпечення подальшого росту та розвитку галузі.

Подальше використання економічного потенціалу підприємств також залежить від відповідного рівня розвиненості ринку праці і його основних показників, таких як середня заробітна плата, фонд оплати праці та зайнятість населення. У світлі ростучого впливу бехейвіористських аспектів на конкурентоспроможність підприємств та продукції, макроекономічні показники ринку праці допомагають оцінити кадровий компонент економічного потенціалу підприємств машинобудування. Середня заробітна плата відображає вартість праці як ресурсу у контексті управління економічним потенціалом підприємств.

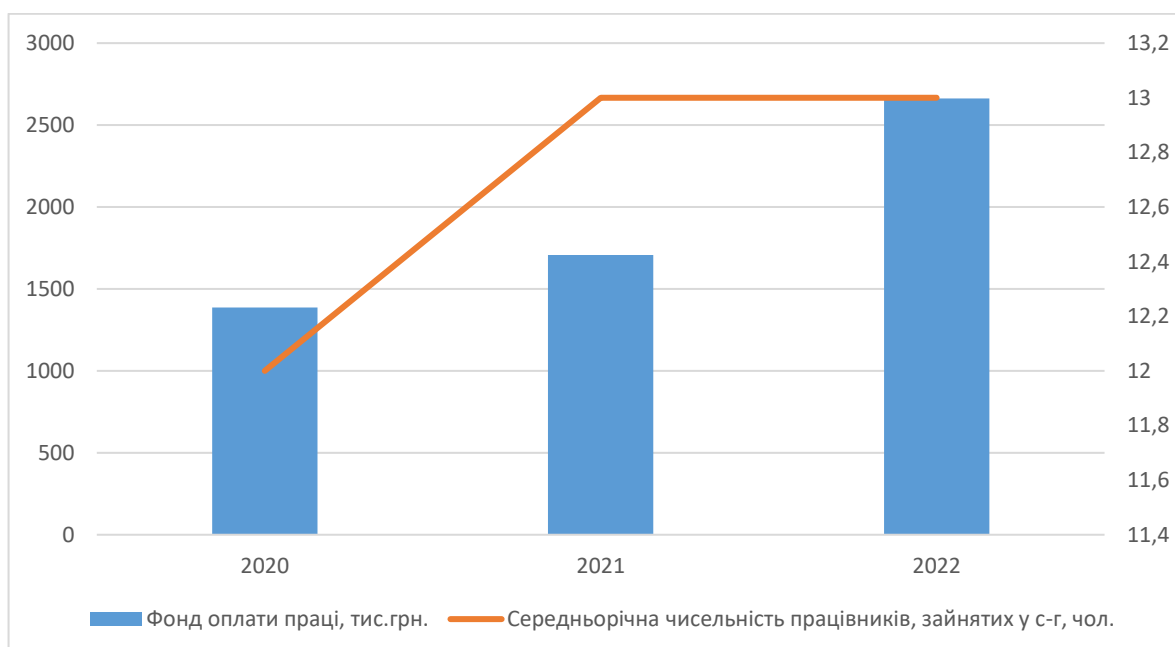


Рис. 2.5. Динаміка трудових ресурсів та фонду оплати праці на ФГ Кушпіта Б.О.

Аналіз наданих даних свідчить, що фонд оплати праці на досліджуваному ФГ Кушпіта Б.О. зріс з 1387 тис. грн в 2020 році до 2662 тис. грн в 2022 році. Це становить збільшення на 192%. Це може свідчити про зростання витрат на оплату праці в організації. Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, зросла на 8,3% з 12 осіб в 2020 році до 13 осіб в 2022 році. Це вказує на незначний приріст робочої сили на господарстві.

Загальна тенденція показує, що витрати на оплату праці зростають швидше, ніж кількість працівників, що може свідчити про підвищення зарплат, що впливають на зростання витрат. Також слід зазначити, що збільшення чисельності працівників у сільському господарстві було невеликим у порівнянні зі зростанням фонду оплати праці.

Отже, дослідження макроекономічних факторів, що впливають на управління економічним потенціалом підприємств сільського господарства, показує, що сучасний стан зовнішнього середовища компаній і новітні тенденції, пов'язані з впровадженням цифрових технологій та концепцією Індустрії 4.0, сприяють розвитку ефективного просторово-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства. Це досягається шляхом врахування економічних інтересів різних господарських суб'єктів і вирішення суперечностей, пов'язаних із структурними змінами у сільському господарстві в умовах сучасних динамічних змін.

2.3. Оцінка економічного потенціалу на прикладі фермерського господарства Кушпіта Б.О.

Використаємо графоаналітичний метод, який ми називаємо "Квадрат потенціалу", для всебічної оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Цей метод дозволяє системно визначати взаємозв'язки між різними елементами потенціалу, рівнем його розвитку та конкурентоспроможністю. На основі цього аналізу можна обґрунтувати та вчасно реалізовувати управлінські рішення для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для діагностики потенціалу підприємства рекомендовано використовувати метод порівняльної комплексної рейтингової оцінки, використовуючи систему показників за функціональними блоками, такими як "Виробництво", "Організаційна структура та менеджмент", "Маркетинг" і "Фінанси".

Оцінка потенціалу підприємства проводиться шляхом порівняння об'єктів за кожним показником з чотирьох функціональних блоків. Це порівняння може відбуватися з використанням умовного еталонного підприємства або з реального підприємства, яке демонструє найкращі результати на ринку. Таким чином, рейтингова оцінка ґрунтується на фактичних досягненнях у конкурентній боротьбі, уникненні суб'єктивних думок експертів, як це часто властиво іншим методикам.

Незважаючи на відповідність цього підходу ринковій конкуренції, де кожен виробник старається перевершити конкурента за всіма показниками, важливо відзначити певні недоліки методу "Квадрат потенціалу". Зокрема, це включає обмежену кількість показників у кожному блоку, відсутність можливості оцінки інвестиційної привабливості підприємства, а також обмежену ефективність методу лише в умовах стабільного зовнішнього та внутрішнього середовища, що може призвести до втрат актуальності в періоди кризи.

Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства, відомого як "Квадрат потенціалу", можна описати наступним чином:

1. Починаємо з введення вихідних даних у вигляді матриці.
2. Для кожного показника визначаємо його оптимальне значення з урахуванням ваги, після чого проводимо ранжування з встановленням відповідних місць.
3. Для кожного об'єкта обчислюємо суму місць, отриманих у процесі ранжування.
4. Суму місць трансформуємо у вектор, який створює квадрат потенціалу підприємства. Діагоналі цього квадрата перетинаються під кутом 90° .
5. Визначаємо довжину всіх векторів і будуємо квадрат потенціалу підприємства, роблячи відповідні висновки.

Перший тип квадрата характеризується правильною формою (тобто вектори, що його створюють, рівні або наближені до цього). Якщо підприємство має фігуру, схожу на квадрат, то його потенціал вважається збалансованим, що є ключем до успіху в його діяльності.

Другий тип квадрата має викривлену форму, і це може бути зумовлено або тим, що один вектор розвинутий більше другого (захворювання вектора), або тим, що всі вектори розвиваються по-різному (дисгармонія векторів).

Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі, середні та малі.

Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства для розвитку потенціалу до оптимальних параметрів. Другий та третій вектори квадрата потенціалу ("Організаційна структура та менеджмент" і "Маркетинг") виступають передумовою подальшого розвитку потенціалу підприємства. Четвертий вектор "Фінанси" є результативним і характеризує успішність функціонування підприємства. Існує зв'язок між формою та розміром квадрата потенціалу підприємства і його життєвим циклом. На першій стадії - "стадії розвитку" - перебувають підприємства з формою потенціалу другого типу і можливостями його перетворення від малого до середнього за час проходження стадії. На другій стадії - "стадії успіху" - розташовані підприємства, форма потенціалу яких належить до першого типу й існує можливість перетворення його із середнього на велике. Стадія занепаду свідчить про негативні явища, що відбуваються з потенціалом підприємства, тобто про перехід до другої форми потенціалу та зменшення його розміру від великого до середнього, а потім і до малого [7].

На зображенні на рис. 2.6 представлено графічне зображення "квадрату потенціалу" підприємства та "квадрату потенціалу" еталона, де всі вектори мають значення менше 100%. Це зображення було відкориговане у форму трикутника на основі наявних вихідних даних.

Таблиця 2.5. - Розрахунок векторів потенціалу ФГ Кушпіта Б.О.

Фактори	2020 р.	2021 р.	2022р.	Вектор графічної моделі
Середня кількість працівників (КП), ос	12	13	13	
Фонд оплати праці (ФОП), тис.грн	1387	1708	2662	
Продуктивність праці (ПП), тис. грн	2599,3	5443,15	5763,9	
Ранжування показників	3	6	9	
<i>Трудовий потенціал</i>				81,6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	31 190,7	70 795,70	63 480,40	17,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	20 735,9	38 367,70	28 774,3	
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	10 371,5	25 413,10	23 588,2	
Фондовіддача, обороти, тис. грн	20,8	39,5	36,4	
Первісна вартість основних виробничих фондів на кінець року, тис. грн	19896	49456	70825	
Ранжування показників	5	14	11	
<i>Виробничий та маркетинговий потенціал</i>				60,0
Власний капітал та резерви, тис. грн	50820,7	76221,3	99809,4	
Необоротні активи, тис. грн	28188,8	49463,9	75114,9	
Власні обігові кошти, тис. грн	1335	173,7	187,1	

Продовж. табл.2.5				
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	11520	25615	50743	
Ранжування показників	6	7	11	
<i>Фінансовий потенціал</i>				87,5

Після вивчення графічної фігури на рис. 2.6 можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство відноситься до другого типу і має викривлену форму, причиною цього є те, що один вектор розвинутий більше за інші, і це може вказувати на наявність проблемного напрямку (хворобливого вектора).
2. Потенціал підприємства можна класифікувати за розміром як великий, оскільки довжина векторів, що створюють сукупний потенціал підприємства, знаходиться в межах 70-100 у.о.

а) Вектор В1 (виробництво) - в діапазоні вище 60% - підприємство 60 % має значний виробничий потенціал.

б) Вектор В2 (організація та менеджмент) - в діапазоні вище 70% - підприємство має високий відносний рівень організаційної структури та менеджменту.

в) Вектор В3 (фінанси) = в діапазоні вище 70% - підприємство має високий відносний рівень забезпечення фінансами та фінансової стійкості.

Тип форми "квадрату потенціалу" підприємства відхиляється від класичного графічного зображення (еталону) в сегменті вектору В1, що вказує на те, що потенціал підприємства максимально наближений до еталону.

Отже, після аналізу показників та форми "квадрату потенціалу" підприємства можна зробити наступні висновки:

а) Підприємство має достатньо фінансів та демонструє стійкі фінансові показники.

б) У підприємства високий рівень організаційної структури та менеджменту.

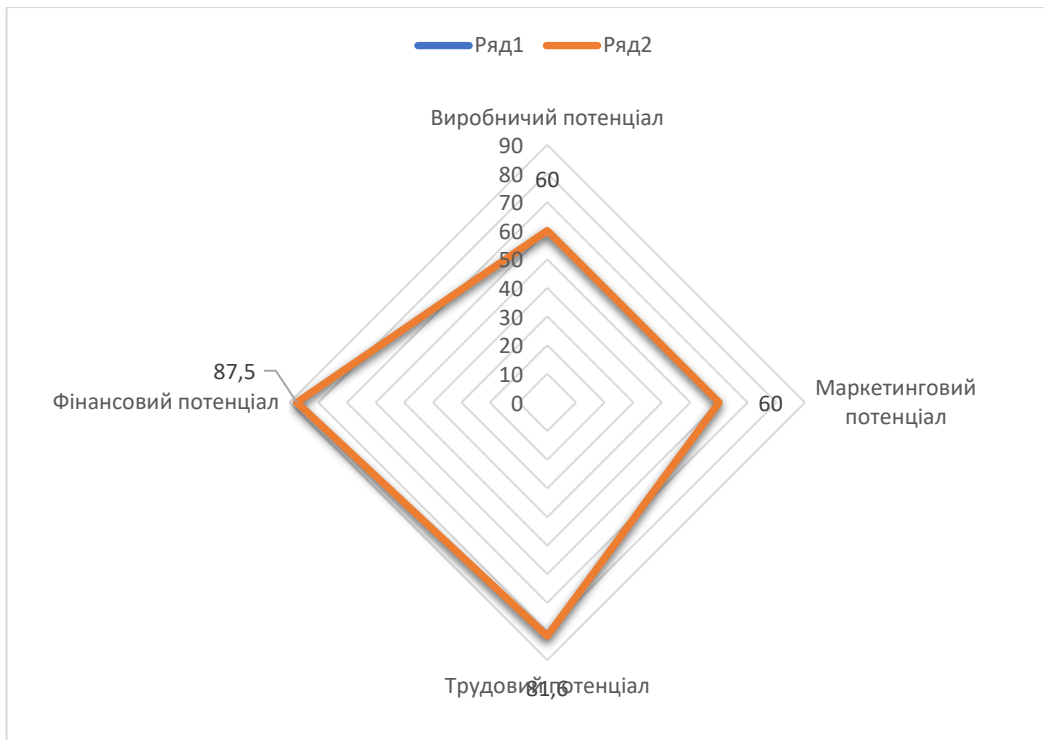


Рис. 2.6. Графічне зображення скоригованого "квадрату потенціалу" ФГ Кушпіта Б.О.

За наявних даних про потенціал підприємства ймовірно його етап життєвого циклу може бути характеризований як перехід від стабільної роботи до періоду вибору або модернізації основних засобів та впровадження інноваційних технологій [8].

Сучасна сфера сервісу широко охоплює соціальні відносини, пов'язані з розробкою, виробництвом та наданням різноманітних послуг. Ця діяльність базується на організації обслуговування та його оптимізації з урахуванням зручності для споживача. З урахуванням розвитку ринкових відносин і конкуренції підприємства сфери обслуговування приділяють більше уваги якості послуг та відповіді на вимоги ринку.

На даний момент якість надання послуг є важливим критерієм привабливості та споживчого вибору. Для досягнення високої якості послуг підприємство повинно ефективно використовувати ресурсний потенціал, зокрема трудовий та виробничий, що забезпечить стійкий стан підприємства на ринку.

У загальному контексті, рекомендується впровадження систематичної оцінки та аналізу ефективності управління ресурсним потенціалом на підприємстві. Це дозволить вчасно виявляти недоліки та розробляти шляхи їх усунення.

Отже, підприємство буде мати можливість самостійно формувати свій власний ресурсний потенціал. Це дозволить йому визначити та закріпити власні особливості і визначити перспективи розвитку у майбутньому. Необхідно провести оцінку впливу різних чинників на ефективність управління ресурсним потенціалом з метою забезпечення сталого розвитку підприємства. Це дозволить впливати на стан та тенденції розвитку компанії, складати прогнози та розробляти плани для вдосконалення використання та управління ресурсним потенціалом.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Концепція управління економічним потенціалом сільськогосподарських підприємств в умовах динамічності зовнішнього середовища

Механізм управління економічним потенціалом підприємства включає в себе послідовні етапи, організаційні рішення і дії для досягнення високої ефективності господарської діяльності. Це здійснюється на основі оптимізації використання ресурсів з урахуванням динаміки на мікро- та макрорівнях. Концепція управління враховує складність і динамічність економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства, розглядаючи його як поєднання фактичних і перспективних ресурсів. Важливо враховувати дуалістичну природу циклічності, де стадія життєвого циклу підприємства впливає на управління його ресурсами, а також на зв'язок між реалізацією економічного потенціалу та етапом розвитку.

Особлива увага приділяється впливу екзогенних факторів на стадію життєвого циклу підприємства. Досягнення певного етапу розвитку визначається взаємодією мікро- та макрорівнів, раціональним використанням економічного потенціалу та вирішенням проблем зовнішнього середовища. Головною метою управління економічним потенціалом сільськогосподарського підприємства є забезпечення високого рівня прибутковості та переходу на нові етапи розвитку через раціональне і цільове використання ресурсів.

Для досягнення поставленої мети важливо виконати ряд завдань у межах удосконаленої концепції управління економічним потенціалом промислового підприємства на різних етапах його життєвого циклу:

1. Провести ретроспективний аналіз деталізованої вибірки показників-індикаторів для визначення рівня реалізації можливостей підприємства.

2. Оцінити зовнішні можливості та загрози, а також їх вплив на результативність використання і розвиток економічного потенціалу підприємства.
3. Виявити адаптаційні спроможності підприємства, тобто його здатність до цільового використання нереалізованого економічного потенціалу в умовах реального господарювання.
4. Визначити критичні моменти у розвитку підприємства, точки біфуркації, моменти втрати рівноваги та зростання ентропійності економічного потенціалу як дисипативної системи.
5. Сформувати перспективні вектори розвитку підприємства, враховуючи взаємодію зовнішнього та внутрішнього середовищ господарюючого суб'єкта.
6. Акумуляувати нереалізовані можливості підприємства для використання в момент біфуркації, забезпечуючи перехід до нових етапів розвитку та зменшуючи ймовірність різких циклічних стрибків у діяльності суб'єкта.

Отже, основними принципами управління економічним потенціалом підприємства на основі сценарного підходу, що визначений як один із найбільш доцільних у змінливих умовах ринкової кон'юнктури, є наступні:

-Залежність розвитку - це визначення причинно-наслідкового зв'язку між фактичним та перспективним станом системи, враховуючи синергетичну взаємодію компонентів економічного потенціалу.

-Динамічність - ефективність реалізації економічного потенціалу повинна забезпечуватися за дії динамічних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що враховує постійні зміни конкретних показників.

-Циклічність - відображає природу розвитку економічного потенціалу як інтегрованої системи зі стадіями циклічного розвитку та адаптаційними можливостями, що враховують характеристики стадії життєвого циклу.

-Стабілізація - забезпечення стабільності всіх елементів механізму управління для досягнення максимально ефективного використання можливостей підприємства.

-Адаптивність - здатність механізму управління пристосовуватися до змін макрорівня за допомогою раціонального використання внутрішніх можливостей підприємства.

-Гнучкість - можливість швидкої переорієнтації процесу управління до змін на мікро- та макрорівнях без значних втрат ресурсів.

Висока мінливість та ситуативність у процесах розвитку та реалізації економічного потенціалу підприємства створюють умови, які виключають можливість існування єдиного методичного набору для вирішення організаційно-управлінських завдань. Це також вимагає постійного вдосконалення інструментарію. Методичне забезпечення концепції управління економічним потенціалом підприємства з урахуванням циклічності включає в себе кілька інструментів (рис 3.1):

1. Визначення впливу макросередовища - оцінка рівня сприятливості зовнішнього середовища на розвиток і ефективність використання економічного потенціалу, використовуючи інтегральний показник за допомогою індексного методу та таксономічного аналізу.
2. Розрахунок рівня реалізації економічного потенціалу - за допомогою синергетичного підходу, включаючи формування фінансових і техніко-економічних показників та розрахунок комплексного показника.
3. Оцінювання загального економічного стану підприємства - за допомогою бальної оцінки темпових змін показників для визначення тенденції розвитку.
4. Ідентифікація стадії життєвого циклу підприємства - зіставлення інформації про рівень реалізації економічного потенціалу та загальний економічний стан за допомогою матричного підходу.
5. Обґрунтування нереалізованих можливостей підприємства - визначення інтегрального показника "нереалізований економічний потенціал стадії життєвого циклу".

6. Розробка сценаріїв управління - враховуючи особливості клімату стадії життєвого циклу, сприятливість зовнішнього середовища та внутрішніх адаптаційних можливостей.
7. Багатокритеріальна оптимізація економічного потенціалу - з урахуванням фактора циклічності за допомогою індикативного механізму.



Рис. 3.1. Інструменти управління економічним потенціалом підприємства

Отже, загальна концепція управління економічним потенціалом підприємства розглядається як система завдань, принципів управління та механізмів їх втілення. Ця концепція включає кілька аспектів:

1. Елементний аспект - визначення структури економічного потенціалу підприємства, враховуючи його компоненти та їхню роль у господарській діяльності.

2. Структурний аспект - установлення характеристик компонентів економічного потенціалу, таких як типи зв'язків, кількісні та якісні взаємозалежності.
3. Функціональний аспект - виявлення функцій елементів економічного потенціалу на різних етапах життєвого циклу підприємства.
4. Ієрархічний аспект - визначення ієрархії компонентів економічного потенціалу в залежності від їхньої значущості для сталого розвитку підприємства у змінних умовах циклічності.
5. Інтегративний аспект - забезпечення взаємодії управлінських реакцій підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, як фактичних, так і потенційних.

Під концепцією управління економічним потенціалом аграрного підприємства розуміється система обґрунтованих уявлень про місію, стратегічні пріоритети та цілі його розвитку на різних етапах. Загальна мета управління полягає в розвитку та раціональному використанні можливостей для переходу на більш вигідну стадію життєвого циклу.

На сучасних вітчизняних сільськогосподарських підприємствах встановлено, що для уникнення нестабільності діяльності необхідно організувати механізм управління економічним потенціалом, враховуючи стратегічний вектор розвитку в умовах циклічності. Термін "механізм управління" в цьому контексті означає сукупність взаємопов'язаних організаційних, техніко-економічних та інших елементів, а також порядок дій, які забезпечують організацію, реалізацію, контроль і регулювання процесів розвитку економічного потенціалу підприємства.

Загальна концепція управління економічним потенціалом сільськогосподарського підприємства повинна бути побудована з урахуванням взаємозв'язку рівня реалізації можливостей суб'єкта господарювання та стадії його життєвого циклу. Вона також повинна враховувати варіативність цілей і завдань розвитку, враховуючи фактор циклічності, та базуватися на принципах адаптивності, гнучкості, синергетичності та альтернативності.

Практична реалізація цієї концепції передбачає виконання ряду завдань, які можна розділити на такі групи:

1. формування системи превентивних заходів для передбачення зовнішніх і внутрішніх загроз і коригування механізму управління з метою уникнення кризових ситуацій;
2. забезпечення адаптації механізму управління економічним потенціалом в умовах виконання стратегічних і тактичних завдань для виживання під час складних періодів, активізації нереалізованих можливостей для переходу на новий етап циклічного розвитку;
3. коригування механізму управління економічним потенціалом відповідно до змін у впливі зовнішнього середовища та наявності внутрішніх можливостей для адекватної реакції на ці зміни.

Важливий аспект управління полягає в оцінці економічного потенціалу підприємства, що сприяє визначенню можливостей його успішного розвитку та вдосконалення на довгостроковій основі. Оцінка дозволяє визначити конкурентоспроможність різних напрямків бізнесу та розкриває нові можливості для ефективної діяльності компанії. Здійснення діагностики етапу розвитку фактично означає виявлення адаптаційних можливостей економічного потенціалу, дозволяючи визначити, яку реакцію може забезпечити суб'єкт господарювання, володіючи конкретним набором реальних адаптаційних можливостей.

3.2. Сценарний підхід до управління економічним потенціалом сільськогосподарського підприємства

Серед різних підходів до управління економічним потенціалом сільськогосподарських підприємств (таких, як системний, функціональний, ситуаційний, структурний, процесно-орієнтований та інші), наш вибір вказує на перевагу сценарного підходу. Цей підхід ефективний, оскільки враховує фактор циклічності, що виявляється у динаміці ринкової кон'юнктури, а також у переході

підприємства через різні етапи життєвого циклу. Він передбачає створення різноманітної системи цілей та завдань управління, залежно від стадії розвитку підприємства.

Сценарний підхід, узагальнено, включає наступні етапи: виділення ключових напрямів розвитку об'єкта та розробка різних сценаріїв його динаміки; аналіз кожного сценарію та вивчення можливих наслідків його реалізації [42]. Даний підхід до управління економічним потенціалом спрямований на забезпечення високої гнучкості та адаптивності підприємства до змін макросередовища, обираючи оптимального альтернативного сценарію розвитку з урахуванням можливостей його реалізації та використання резервів економічного потенціалу, що враховують якісні та кількісні аспекти, залежно від визначених пріоритетів розвитку.

Отже, управління економічним потенціалом підприємства за принципами сценарного підходу має бути направлене на досягнення конкретних цілей, зокрема на забезпечення стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Це включає адаптацію поставлених цілей та завдань управління до змін на мікро- та макрорівнях, а також використання різноманітних інструментів для їх реалізації.

Показники, які визначають сценарії управління економічним потенціалом підприємства, включають такі аспекти, як фондоозброєність, фондівіддача, фондомісткість, продуктивність праці, рентабельність виробництва [1]. У практичній реалізації функції планування управління економічним потенціалом сільськогосподарського підприємства важливо мати чіткі та обґрунтовані математичні форми для сценаріїв. З цією метою можна використовувати метод кореляційно-регресійного аналізу, який допомагає встановити взаємозв'язок між показниками, що відображають управління економічним потенціалом та результируючим показником ефективності використання можливостей підприємства, таким як рентабельність виробництва. Для полегшення цієї процедури використано програмний пакет STATISTICA 10.

Об'єктом дослідження обрано фермерське господарство Кушпіта Б.О.

Для перевірки адекватності кореляційно-регресійних моделей застосовується F-критерій Фішера. Згідно з цим критерієм, "нульова" гіпотеза H_0 про статистичну незначущість рівняння регресії відкидається, якщо виконується умова $F_{\text{розрах}} > F_{\text{крит}}$, де $F_{\text{крит}}$ визначається за таблицею F-критерію Фішера (за двома ступенями свободи: $k_1 = m$, $k_2 = n - m - 1$) та заданим рівнем значимості α . Оцінювання значущості кожного коефіцієнта рівнянь множинної регресії можна провести за допомогою t-критерію Стюдента, де умова $t_{\text{розрах}} > t_{\text{крит}}$ свідчить про значущість факторів.

Як вхідні фактори було обрано:

- Продуктивність праці, тис. грн (X_1),
- Фондоозброєність, тис. грн (X_2),
- Фондовіддача, тис. грн (X_3).

За допомогою методики регресії та аналізу даних в MS Excel ми вивчили взаємозв'язки між цими параметрами, а отримані результати представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Коефіцієнти тісноти зв'язку

Регресійна статистика	
Множинний – R	0,91244
R-квадрат	0,832547
Нормований R-квадрат	0,33019
Стандартна похибка	8,336516

Коефіцієнт множинної кореляції R на рівні 0,91 свідчить про високу якість запропонованої моделі. Значення R-квадрат, яке дорівнює 0,832, підтверджує, що наша модель відмінно відображає вихідні дані. Іншими словами, практично 83% змін у рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції у ФГ Кушпіта Б.О. можна пояснити за допомогою нашої моделі, а лише 17% змін залежать від інших факторів, що не враховані у нашій моделі.

Високі значення коефіцієнта кореляції та детермінації свідчать про закономірну залежність між даними. "Значимість F" підтверджує надійність отриманих результатів.

Результати побудови кореляційно-регресійних моделей для управління економічним потенціалом представлені в таблиці 3.2.

Відповідне рівняння регресії має такий вигляд:

$$Y = 38,52 + 0,034425x_1 - 3,57788x_2 - 0,00886x_3$$

Таблиця 3.2.- Дисперсійна статистика

Дисперсійний аналіз						
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значення F</i>	
Регресія	3	345,5305	115,1768	1,65728	0,506092	
Залишок	1	69,4975	69,4975			
Всього	4	415,028				
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95,0%</i>
Y-перетину	38,52543	40,00811	0,962941	0,512018	-469,826	546,8766
Змінна X ₁	0,034425	0,143256	0,240308	0,849862	-1,78581	1,85466
Змінна X ₂	-3,57788	15,26438	-0,23439	0,853426	-197,53	190,3745
Змінна X ₃	-0,00886	0,056926	-0,15558	0,901744	-0,73216	0,714452

Для проведення аналізу значущості факторів застосуємо t-критерій Стьюдента. При порівнянні обчисленого t-значення з табличним t-критерієм, де умова $t_{розрах} > t_{крит}$ свідчить про значущість факторів.

У нашому випадку маємо:

- Продуктивність праці, тис. грн (X₁): t-статистика = 0,240308, P-значення = 0,849862. Оскільки P-значення більше за рівень значущості (наприклад, 0,05), ми не можемо відхилити нульову гіпотезу, тобто продуктивність праці не є статистично значущим фактором.

- Фондоозброєність, тис. грн (X_2): t-статистика = -0,23439, P-значення = 0.853426. Аналогічно, цей фактор не є статистично значущим.
- Фондовіддача, тис.грн (X_3): t-статистика = -0,15558, P-значення = 0,901744. Знову ж таки, ми не маємо достатніх доказів для відхилення нульової гіпотези.

Отже, на основі аналізу t-критерію Стьюдента виходить, що жоден з врахованих факторів (продуктивність праці, фондоозброєність, фондовіддача) не є статистично значущим для рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції у ФГ "Кушпіта Б.О."

Отримане рівняння регресії є математичною основою для сценаріїв управління економічним потенціалом підприємства. Ця система дозволяє визначити ключові напрямки розвитку на різних етапах життєвого циклу підприємства та правильно акцентувати увагу під час прийняття організаційних рішень. Фактори, враховані в моделі, виступають як свого роду "важелі", сприяючи досягненню визначених цілей та виконанню поставлених завдань

Дослідивши механізм оптимізації економічного потенціалу аграрних підприємств, можна зробити наступні висновки [44]:

По-перше, процес компенсації та заміщення одного елемента економічного потенціалу іншим представляє собою складний виробничо-технологічний і соціально-економічний механізм. Це не просто механічна заміна або компенсація окремих елементів потенціалу, а відтворення взаємодії їх виробничих і компенсуючих функцій, які забезпечують необхідний режим виробництва, стабільність розвитку економіки підприємства та підвищення її ефективності.

По-друге, збільшення вартості виробничих засобів при фіксованих співвідношеннях інших факторів призводить до зменшення економічної ефективності заміщення останніх фондами. Таким чином, кількісне залучення фондів до виробництва без поліпшення якості їх поєднання не вирішує проблему підвищення ефективності використання потенціалу. Загальне збільшення окремих елементів економічного потенціалу без якісного поліпшення їх взаємодії

призводить до відносного зниження економічного ефекту та компенсуючого впливу цих елементів.

3.3. Удосконалення управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств

Дослідження управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств є актуальним через кілька ключових аспектів:

По-перше, це пов'язано з великим впливом управлінських рішень на економічні показники в сільському господарстві, яке є пріоритетним сектором національної економіки.

По-друге, актуальність визначається використанням сучасних наукових досягнень для постійного удосконалення розвитку господарюючих суб'єктів.

По-третє, врахування фундаментальності аграрної галузі, яка є джерелом енергії та використовує цифрові технології.

По-четверте, важливість сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств як постачальників продукції для життєдіяльності людей.

По-п'яте, актуальність полягає у необхідності подальшого нарощування та реалізації економічного потенціалу, ґрунтованого на інтелектуальних можливостях та практичному використанні науково-технічного прогресу.

Негативні тенденції для підприємств усіх форм господарювання в галузі АПК та фермерських господарств, зумовлені війною з РФ, вимагають обґрунтування заходів для мінімізації впливу негативних факторів і сприяння нарощуванню економічного потенціалу. Фінансові результати також свідчать про необхідність удосконалення управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. Узагальнюючи, можна визначити системну проблему, яку потрібно вирішувати спільно для всіх організаційних форм у цих галузях.

Серед цих проблем можна виділити наступні [42]:

1. Відсутність чіткого та єдиного механізму управління інноваційним розвитком підприємств призводить до його неповного використання, що уповільнює темпи розвитку суб'єктів господарювання та гальмує економіку країни в цілому.
2. Низький рівень досягнень України в міжнародному вимірі конкурентоспроможності економіки та неефективне функціонування національної інноваційної системи обмежують розвиток вітчизняної економіки та становлять загрозу національній безпеці.
3. Зменшення кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу, деформація ринку праці, а також відсутність необхідних кваліфікованих кадрів утруднюють економічний розвиток.
4. Низький рівень іноземного інвестування через внутрішню нестабільність та відсутність захисту інвесторів ускладнює економічний розвиток.
5. Припинення видачі кредитів має ланцюговий ефект і призводить до проблем серед підприємців, які використовують кредити в розрахунках з постачальниками та іншими учасниками виробничого процесу.
6. Різноманіття та множинність показників потужності створюють додаткові труднощі в оцінці виробничих можливостей.
7. Незацікавленість керівництва та працівників у повноцінному розрахунку існуючих виробничих потужностей.
8. Проблеми оцінювання виробничих можливостей стають чинником обмеження ефективного використання економічного потенціалу підприємств.

Одним з ключових напрямів вирішення проблем управління розвитком сільськогосподарських підприємств є раціоналізація організаційної структури управління, щоб відповідати вимогам ринкової економіки. Особлива увага має бути приділена створенню управлінського структурного підрозділу з маркетингу, оскільки ринкова динаміка вимагає постійного аналізу та прогнозування можливостей збуту продукції [45]. Фермерські господарства можуть

використовувати аутсорсинг для виконання цієї маркетингової функції. Також, важливо враховувати, що ці функції вже успішно виконуються консалтинговими організаціями, що мають професійних маркетологів.

Ще однією важливою умовою є поглиблене вивчення комерційно-економічного стану потенційних покупців, реального платоспроможного попиту та підготовка відповідної документації для укладання комерційних угод. Структурний підрозділ з маркетингу повинен здійснювати комплекс маркетингових функцій щодо обсягів виробництва, асортименту, якості, цін, дистрибуції продукції.

Оскільки сучасний ринок постійно зростає та вимагає нових товарів та послуг, виявлення та задоволення цих потреб вимагає професійного вибору варіантів диференціації продукції та розширення господарської діяльності в горизонтальному, вертикальному напрямках. Одним із основних напрямків удосконалення управління розвитком сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств є забезпечення науково-інноваційного супроводу для виявлення потреб та створення відповідних продуктів для споживачів. Організаційна структура управління та склад спеціалістів і менеджерів повинні бути оптимізовані відповідно до оптимальної структури виробництва, розрахованої з використанням сучасних науково-економічних моделей та методів.

Другим важливим аспектом удосконалення управління розвитком економічного потенціалу підприємств та фермерських господарств є відбір та підвищення кваліфікації менеджерів та маркетологів. Підготовка сучасних фахівців повинна базуватися на освоєнні освітніх програм та підвищенні кваліфікації, що дозволяє їм отримувати професійні компетенції для системних змін та адаптації господарюючих суб'єктів та їх управлінських структур до динаміки змін зовнішнього середовища, відповідно до найновіших світових стандартів.

Схематично концепція управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств може бути представлена як сукупний вплив

фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, а також обраних стратегій управління ними на кінцевий результат - можливий обсяг реалізації продукції, обсяг операційної діяльності підприємства; величина прибутку (рис.3.2).

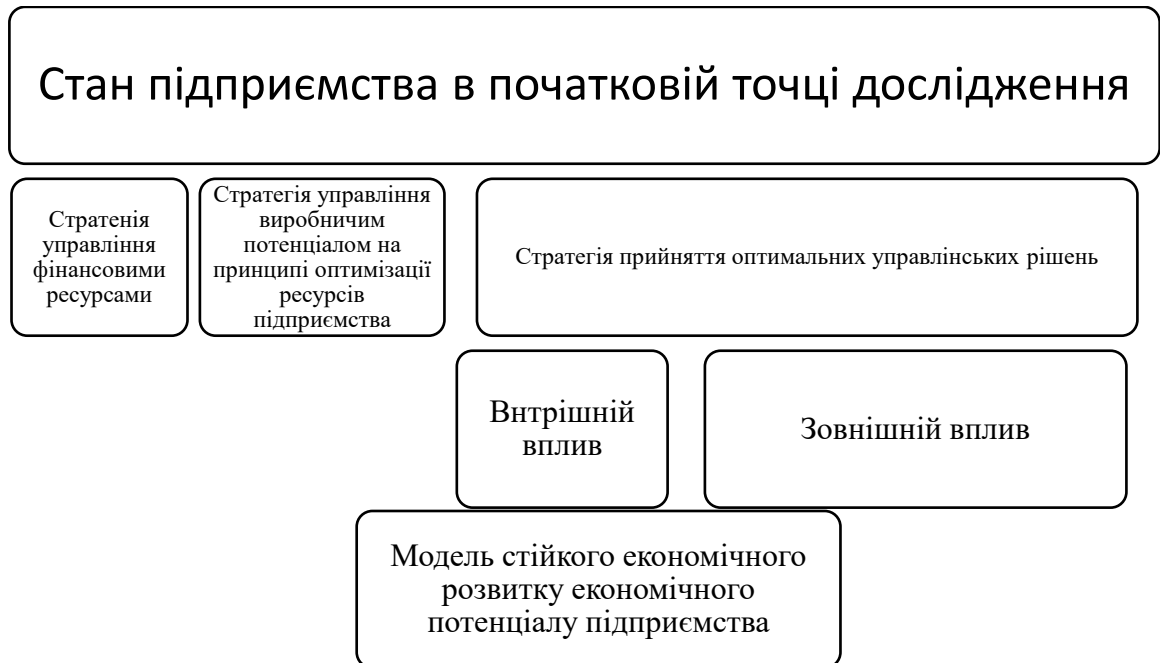


Рис. 3.2. Концепція сталого розвитку сільськогосподарського підприємства

Після проведення дослідження можна зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. Необхідність постійного удосконалення управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств є об'єктивною необхідністю.
2. Фактори, які обґрунтовують потребу удосконалення управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, включають скорочення кількості фермерських господарств, зменшення чисельності найманих працівників, падіння прибутку, зниження рентабельності, а також загальні проблеми економічної стійкості, що є загальними для всіх аграрних господарюючих суб'єктів.

3. Удосконалення управління розвитком економічного потенціалу передбачає раціоналізацію організаційної структури управління, включаючи створення маркетингової ланки. Це дозволяє адаптивно реагувати на динамічні зміни оточуючого середовища та перетворювати споживчий попит на управлінські рішення, які передаються в сферу виробництва продукції.
4. Підготовка та відбір менеджерів та маркетологів повинні враховувати освоєння освітніх програм та підвищення кваліфікації з метою забезпечення їх фахової компетенції щодо адаптації господарюючих суб'єктів і їх управлінських структур до динамічних змін в середовищі.

Для ефективного вирішення проблем, пов'язаних із формуванням, управлінням та оцінкою потенціалу підприємства в Україні, необхідно розробити основи структурно-інвестиційної політики. Це передбачає створення інвестиційного потенціалу та утворення сприятливого інвестиційного клімату, з урахуванням реалій вітчизняної економіки та ринкової системи.

Висновки та пропозиції

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано підходи до вирішення важливої науково-прикладної проблеми – обґрунтування теоретико-методичних засад оцінювання та оптимізації економічного потенціалу агропідприємств Львівської області. За результатами дослідження сформульовано висновки теоретико-методичного та прикладного спрямування.

Доведено, що оптимальне використання економічного потенціалу в умовах ринкової трансформації економіки є базовим елементом ефективності функціонування агропідприємств та умовою їх конкурентоздатності в динамічному бізнес-середовищі, що визначає актуальність теми дослідження.

У процесі узагальнення існуючого наукового доробку, об'єктом якого є управління економічним потенціалом агропідприємств Львівської області, встановлено, що дана проблема є об'єктом міждисциплінарних досліджень, оскільки характеризується складністю компонентної побудови, що постійно удосконалюється в умовах інноваційно-інформаційної моделі економіки завдяки таким складовим як інновації, ефективна організація, сталий розвиток тощо. Їх залучення у виробничий процес є умовою ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств та їх конкурентоспроможності.

Оцінюючи економічні результати аграрних підприємств за 2020-2022 рр., зазначено, що використання землі та підвищення ресурсного потенціалу є вирішальною умовою розвитку сільського господарства як на державному, так і на регіональному рівнях. Загальна площа сільськогосподарських угідь Львівської області станом на 01.01.2022 р., становила 1241,5 тис. га, з яких 772,6 тис. га або 61,2% – рілля. Землі сільськогосподарського призначення мають велику цінність для районів Львівської області, забезпечують ресурсну базу для ведення сільського господарства і покращують економічну стійкість сільських територій області. Тому раціональне використання земельних ресурсів, підвищення земельно-ресурсного потенціалу та удосконалення системи управління

економічним потенціалом сільськогосподарських підприємств сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Сектор сільськогосподарської діяльності представляє собою значний сегмент економіки Львівської області. У 2021 році виробники сільськогосподарської продукції згенерували обсяг виробництва на суму 25,8 млрд гривень (у постійних цінах 2016 року), що на 1,8 млрд гривень більше, ніж у 2020 році, або на 7,5%. У 2022 році обсяг виробництва склав 26,7 млрд гривень (у постійних цінах 2016 року). Населення, що проживає у сільських районах і складає 39% загальної кількості населення області, забезпечує 45,2% виробництва сільськогосподарської продукції, тоді як сільськогосподарські підприємства забезпечують 54,8% обсягу виробництва.

У 2022 році порівняно з 2021 роком фінансові результати до оподаткування підприємств сільського, лісового та рибного господарства збільшилися на 19%. Це пов'язано, зокрема, з підвищенням цін на сільськогосподарську продукцію на світових ринках. Часта підприємств, які отримали прибуток, у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилася на 20,4%, частка підприємств, які отримали збиток, збільшилася на 21,5%. Це пов'язано, зокрема, з тим, що в умовах воєнного стану деякі підприємства були змушені зупинити свою діяльність або скоротити обсяги виробництва, а також через проблеми з логістикою. Необоротні активи підприємств сільського, лісового та рибного господарства збільшилися на 14,5%.

Рівень рентабельності діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства збільшився на 0,9 відсоткових пункти. У 2022 році, незважаючи на складні умови, фінансові результати діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства Львівщини залишилися стабільним або навіть збільшилися. Це свідчить про стійкість галузі та її важливе значення для економіки країни.

Проведений аналіз оцінки ефективності використання економічного потенціалу за використанням графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу» на прикладі ФГ Кушпіта Б.О., дає підстави стверджувати про наявність значних невикористаних резервів збільшення виробництва продукції, підвищення її

якості та зниження собівартості. Встановлено, що підвищення ефективності використання економічного потенціалу агропідприємства можливе на основі науково-обґрунтованого та цілеспрямованого дослідження як складових економічного потенціалу, так і умов їх функціонування, враховуючи те, що саме аграрний сектор є основною галуззю для більшості районів Львівщини, одним із стратегічних пріоритетів національної економіки в сучасних умовах

У кваліфікаційній роботі використано метод кореляційно-регресійного аналізу, який допоміг встановити взаємозв'язок між показниками, що відображають управління економічним потенціалом агропідприємства (фондоозброєність, фондovіддача, продуктивність праці) та результативним показником ефективності використання можливостей підприємства, таким як рентабельність виробництва. Об'єктом дослідження обрано фермерське господарство Кушпіта Б.О. Встановлено, що побудована лінійна модель є адекватною, має високий ступінь апроксимації. Обґрунтована регресійна модель лінійного програмування дала змогу спрогнозувати динаміку основних параметрів використання економічного потенціалу досліджуваного ФГ та спроектувати на їх основі альтернативні траєкторії зміни рентабельності виробництва в середньостроковому періоді. Результати дослідження свідчать, що загальне збільшення окремих елементів економічного потенціалу без якісного поліпшення їх взаємодії призводить до відносного зниження економічного ефекту та компенсуючого впливу цих елементів.

Обґрунтовані стратегічні напрямки оптимізації використання економічного потенціалу агропідприємств Львівської області базуються на виявлені ключових напрямів їх діяльності, а саме: фінансова діяльність підприємств; управління коштами в розрахунках; управління матеріально-технічною базою; управління організаційною структурою.

Безперервний науково-технічний прогрес та його постійна інтеграція в практику господарювання та посилення конкурентної боротьби на світових аграрних ринках вимагають реалізації системних заходів для покращення інвестиційно-інноваційного забезпечення сільського господарства. За даних

умов виникає необхідність перегляду та оновлення підходів до забезпечення бюджетної підтримки процесів інноваційної модернізації аграрного сектора. Цей процес має включати не лише збільшення фінансування, але й перехід до системного виділення коштів шляхом конкурсного відбору проектів аграрного спрямування.

Список використаної літератури

1. Андрейченко А. В. Науково-економічні основи розвитку безвідходного агропромислового виробництва : монографія. Одеса : Фенікс, 2018. 362 с.
2. Кустрич Л. О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Умань : Видавець «Сочінський М.М.», 2018. 416 с.
3. Бакунов А. О. Концептуальний підхід до управління потенціалом торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 2 (11). С. 20–27.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с
5. Балабанова Н. Формування державного механізму регулювання машинобудування в Україні: історичний аналіз та перспективи URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01\(4\)/10bnviar.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10bnviar.pdf).
6. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6501>
7. Баранець Г. В. Сценарний підхід в управлінні логістичним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 2. С. 166–173.
8. Бачевський Б. Є. Визначення економічного потенціалу підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/21VER.pdf.
9. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 398 с.
10. Бугай В. З. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). С. 27–33.
11. Бугас Н. В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2.
12. Васечко Л. І. Аспекти побудови порівняльного аналітичного балансу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного*

- університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20(1). С. 74-79.
13. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2005. 504 с.
 14. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.
 15. Вдовічен А. А. Історичні аспекти виникнення концепції диспропорційності в економіці. Економічна теорія. 2014. Вип. III (55). С. 16–25.
 16. Вишневська О. М., Калюжна О. В. Ресурсний Потенціал тваринництва підприємств Сільських територій. Економіка АПК. 2008. № 12. С. 32-37.
 17. Вовк Ю. Організаційно-економічний механізм управління раціональним використанням ресурсів. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11_vyyrvr.pdf.
 18. Ворсовський О. Л. Теоретико-методологічні основи потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2008. № 8. С. 42–44.
 19. Гладир Т. С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2014. № 5.
 20. Гречко А. В., Марченко В. М., Кузьмінська Н. Л., Кривда О. В. Дипломне проектування: написання, оформлення та захист атестаційних робіт для здобувачів вищої освіти: навч. посіб. для студ. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 21 с. 123
 21. Григораш О. В. Концептуальний підхід до управління економічним потенціалом торговельних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2012 . Випуск № 2 (12). С. 105–112.
 22. Григораш О. В. Становлення та розвиток сучасних підходів до визначення поняття «економічний потенціал підприємства» URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/29SRS.pdf.
 23. Гриньова В. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства: монографія. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.

24. Дибайло А. В. Методичні засади оцінювання ефективності 152. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С 59–65.
25. Дунда С. П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(2). С. 83-89.
26. Ємельянов О. Ю. Сутність, чинники формування та послідовність оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №26 (1). С. 144–149.
27. Єпіфанова І.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 354–360.
28. Іваннікова Н. А. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житловокомунального господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 3. С. 154-158.
29. Ільчук О. М. Державна підтримка сільського господарства в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201902093>.
30. Калетнік Г. М. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2015. № 1. С.3-15.
31. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. №1. С. 73–82.
32. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018 р. № 4 (103). С. 120–126.

- 33.Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 690. С. 59–65.
- 34.Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлап'юнов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства: монографія. Київ : Лібра, 2007. 320 с.
- 35.Козловський В. О. Теоретико-методологічні підходи до визначення потенціалу підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2007. № 3. С.28–33.
- 36.Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: монографія. ТНЕУ. Тернопіль, 2017. 356 с.
- 37.Краснокутська Н. С. Концепція ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2012. № 8. С. 23–29.
- 38.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с.
- 39.Кунцевич В. О. Підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 1 (43). С. 68–75.
- 40.Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник СумДУ*. 2007. № 1. С. 63–71.
- 41.Логоша Р. В., Мазур К. В. Методичні підходи до здійснення оцінки ефективності використання економічного потенціалу аграрних підприємств. *The scientific heritage*. 2020. № 49. Р. 3-12.
- 42.Лупенко Ю. О. Результати і проблеми реформування сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 26-38.
- 43.Маковоз О. С. Оцінка економічного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності): *Харківський державний університет харчування та торгівлі*, 2009. 20 с

44. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2018. 632 с.
- 45.5. Могильний О. М. Оцінювання відповідності земельних відносин рівню і характеру розвитку продуктивних сил. *Економіка АПК*. 2018. № 8. С. 5-16.
46. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198.
47. Науменко А. О. Державне регулювання агропромислового комплексу України. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69), № 4. С. 93-97. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/17>.
48. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах цементної промисловості України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : 08.06.01 – економіка підприємства й організація виробництва. Київ, 2001. 23 с.
49. Польова Т. В., Кравцова Ю. В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «Бондарівське». *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=65>.
50. Потенціал підприємства: формування та використання: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
51. Семенова Т. В., Гуменюк Т. Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 29. С. 123–126.
52. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Бізнес-навігатор*. 2015. №1 (36). С. 134–139.
53. Ставицький А. В. Моделювання циклічності світової економіки. *Фінанси України*. 2008. № 9. С.94–102.

54. Стец І. Адаптивне управління потенціалом підприємства. Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє. 2013. Вип. 18. С. 154–162.
55. Сухай О. Є. Концептуальні підходи до формування й управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.9. – С. 233–238.
56. Федосєєва Г. С. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку : монографія. Миколаїв : МНАУ, 2018. 366 с.
57. Юрчишин В. В. Сучасні аграрні перетворення в Україні. Ретроспективні нариси у трьох частинах. НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАНУ». Київ, 2013. 424 с.