

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**МАКАРЧЕНКО ВІКТОРІЇ ВІТАЛІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к. ф.-м. н., доцент Балан В. Г.**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 14 від 22 травня 2023 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ професор Ситницький М. В.

**Київ – 2023**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, проф. Ситницький М.В.  
«01» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу магістра  
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і  
адміністрування»

**МАКАРЧЕНКО ВІКТОРІЇ ВІТАЛІЇВНИ**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи:** «Управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол №3.

**2. Строк завершення роботи:** 15.05.2023

**3. Попередній захист роботи:** 24.04.2023 - 05.05.2023

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні і прикладні засади оцінювання та практичні аспекти оптимізації управління стратегічного потенціалу молокопереробних підприємств.

**5. Об'єкт дослідження:** процеси оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» та формування стратегій оптимізації процесів управління стратегічним потенціалом.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**мета** - вдосконалення методичного інструментарію оцінювання та управління стратегічним потенціалом молокопереробних підприємств.

**Завдання:**

6.1. вдосконалити визначення поняття «стратегічний потенціал молокопереробного підприємства»;

6.2. дослідити особливості управління стратегічним потенціалом підприємств на ринку молочних продуктів;

6.3. визначити стратегічні позиції ПрАТ «Юрія»;

6.4. провести діагностику стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія»;

6.5. розробити методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробних підприємств на основі локальних потенціалів;

6.6. розробити модель управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства на основі нечітких даних;

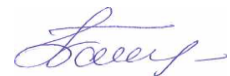
6.7. сформулювати стратегії оптимізації управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле».

## Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.- 14.04.2023
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11.	Другий передзахист магістерської роботи	До 05.05.2023
12.	Усунення зауважень підсумкового перед захисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	24.04. – 04.05.2023
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	05.05.2023
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	12.05. – 15.05.2023
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

Науковий керівник

к.ф.-м.н., доцент **Балан В. Г.**



Студент

**Макарченко В. В.**



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1. Стратегічний потенціал як об'єкт управління: сутність, структура, класифікація, функції, принципи, етапи.....	7
1.2. Методичний інструментарій оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЮРІЯ» ТМ «ВОЛОШКОВЕ ПОЛЕ»</b> .....	26
2.1. Діагностика стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія» .....	26
2.2. Особливості управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Юрія» .....	34
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ «ПРАТ «ЮРІЯ» ТМ «ВОЛОШКОВЕ ПОЛЕ»</b> .....	45
3.1. Методика оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства на основі локальних потенціалів .....	44
3.2. Модель управління стратегічним потенціалом підприємства на основі нечітких даних.....	62
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	72
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	76
<b>ДОДАТКИ</b> .....	88

## ВСТУП

На даному етапі розвиток підприємств відбувається в умовах високого рівня невизначеності, обмеженої кількості фінансових ресурсів підприємств, нестабільності сировинної бази.

Можливості підприємства в умовах конкурентного економічного середовища визначаються не найбільшими обсягами виробництва, а здатністю підприємства передбачати потенційні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та його готовністю гнучко реагувати на ці зміни, визначати стратегічні орієнтири розвитку [31, 55]. З цією метою у науковій літературі використовується термін «стратегічний потенціал підприємства» (СПП).

В умовах невизначеності чинників зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби підприємства намагаються покращити свою ринкову позицію, а для цього необхідною умовою є ефективне оцінювання та вдосконалення управління стратегічним потенціалом [87].

Підприємства молокопереробної галузі мають значний потенціал для розвитку. Запорукою успішного функціонування молокопереробних підприємств є здатність швидко адаптуватися до впливу чинників бізнес-середовища, створюючи стійкі конкурентні переваги, що набуває особливої актуальності в умовах пандемічної кризи та воєнного стану [22, 25, 28].

Складність ринкового середовища, невизначеність і динамічність його розвитку, посилення конкурентної боротьби визначають необхідність дослідження питань, пов'язаних із управлінням стратегічним потенціалом молокопереробних підприємств. На всіх етапах процесу управління СПП необхідно систематично проводити діагностику потенціалу для моніторингу поточних можливостей та одержання оцінки окремих аспектів і результатів діяльності підприємства. Оцінювання СПП дає змогу визначити достатність ресурсів і можливостей, якими володіє підприємство, для досягнення стратегічних цілей у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов

зовнішнього середовища. Це і визначає **актуальність** обраної теми дослідження.

Необхідність використання на підприємствах інструментарію стратегічного управління обґрунтовували у своїх працях велика плеяда вчених: Ansoff I. [98], Porter M. E. [115], David Fred R. [108], Fahey L., Randall R.M. [109], Fleisher K., Bensoussan B. [110], Grant R. M. [111], Lambin J.J. [112], Thompson A.A., Strickland A.J. [116], Дж. Еванс, З.Є. Шершньова [95], Г.О. Шульга [97], В.Г. Балан [99], Л.М. Варава [13, 117], Е.Н. Лизунова [56] та ін. Різноманітні аспекти дослідження стратегічного потенціалу підприємств та процесів його аналізу, оцінювання відображені у роботах таких вчених, як А.О. Азарова [1], Д.О. Горлов, Л.Є. Довгань [26], Г. Клейнер, О.І. Маслак [60], В.В. Микитенко [63], І.П. Отенко [67], О.С. Федонін [89–90], Л.С. Ладонько [55], В. Бица [11], Т.В. Калінеску [38].

У сучасній економічній літературі досить часто розглядаються проблеми із визначенням стратегічного потенціалу як об'єкта управління. Ці проблемні питання у своїх працях досліджували такі науковці: О.В. Березін [10], В.Н. Гавва [14], В.Б. Горбань, Л.Ю. Гордієнко, Е.А. Лапін, О.А. Пробоїв [76], О.А. Суценко [87], Р.В. Фещур, Л.С. Шеховцева, Є.В. Швець [94] та ін.

Проблеми управління стратегічним потенціалом сільськогосподарських підприємств, зокрема переробних, останнім часом привертають увагу багатьох вітчизняних вчених-економістів, таких як: В.І. Блонська [12], С.М. Божко, О.М. Дмитренко, В.Я. Заруба, П.С. Кашарна, Т.М. Кібук [40–43], М.Ю. Кісіль, В.М. Колесник, Н.С. Краснокутська [50], Є.Ю. Лагода, Л.О. Мармуль, Н.Я. Марченко, Ю.Г. Бондаренко, П.М. Макаренко [57], Л.В. Потрашкова, В.В. Россоха, С.М. Судомир, В.Г. Андрійчук [3], О.С. Даневич [21] та ін.

Незважаючи на досягнення вчених, низка теоретичних та практичних проблем, які стосуються стратегічного потенціалу, вирішені частково. Невирішеними залишається питання визначення сутності та змісту,

структурних складових стратегічного потенціалу, методології діагностики та інструментарію його ефективного управління.

**Об'єктом дослідження** є процеси оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» та формування стратегій оптимізації процесів управління СПП.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні і прикладні засади оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробних підприємств та практичні аспекти оптимізації управління СПП.

**Метою кваліфікаційної роботи магістра** є вдосконалення методичного інструментарію оцінювання та управління стратегічним потенціалом молокопереробних підприємств, формування практичних рекомендацій щодо оптимізації управління ним.

Щоб досягти зазначеної мети, необхідно сформулювати та вирішити наступні завдання:

- сформулювати на основі критичного аналізу визначення поняття «стратегічний потенціал молокопереробного підприємства»;
- дослідити особливості управління стратегічним потенціалом підприємств на ринку молочних продуктів;
- проаналізувати молочний ринок України та визначити стратегічні позиції ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле»;
- провести діагностику стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія»;
- розробити методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробних підприємств на основі локальних потенціалів;
- розробити модель управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства на основі нечітких даних;
- сформулювати стратегії оптимізації управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле».

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу роботи складає сукупність методів, методик та методологій наукового дослідження. Для дослідження теоретичних питань роботи було використано методи аналізу і

синтезу, теоретичного пошуку, наукового абстрагування, методи порівняльного та критичного аналізу, статистичні методи, метод експертного оцінювання, методи економічного моделювання. Основою кваліфікаційної роботи є використання інструментарію стратегічного менеджменту, зокрема: метод SWOT-аналізу, метод PEST-аналізу, методи теорії нечітких множин та нечіткого багатокритерійного аналізу, зокрема методи Fuzzy ANP та Fuzzy SAW.

Вихідними даними роботи є матеріали, які висвітлені у наукових статтях, тезах міжнародних конференцій, інформаційні інтернет-джерела та офіційний сайт ПрАТ «Юрія».

**Практична направленість результатів** обговорювалася та отримала позитивну оцінку на Міжнародних науково-практичних конференціях «Економіка, фінанси, облік і право: актуальні проблеми теорії та практики» м. Ізмаїл (Україна) 26 січня 2023 року (тези «Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства на основі локальних потенціалів» (Додаток А); «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи», матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених м. Київ березень 2023 року (тези «Оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробних підприємств на основі нечітких даних») (Додаток Б). За темою кваліфікаційної роботи опубліковано у співавторстві статтю: Balan V., Makarchenko V. Fuzzy approach to assessing the strategic potential of a dairy processing enterprise. International scientific journal "*Internauka*". Series: "Economic Sciences", 2023. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8684>». (Додаток В). Результати досліджень, які представлені у кваліфікаційній роботі, знайшли практичне використання у діяльності ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» (довідка про впровадження (Додаток Г)).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Стратегічний потенціал як об'єкт управління: сутність, структура, класифікація, функції, принципи, етапи

Огляд наукових праць показав, що питання формування, оцінювання та управління СПП дедалі частіше стають предметом наукових досліджень багатьох вчених [23, 24, 27, 37, 61, 78, 104]. У науковій літературі достатньо широко висвітлені етапи стратегічного управління підприємством, проте питання управління СПП представлені недостатньо.

Зазначене обумовлює необхідність проведення додаткового дослідження стратегічного потенціалу як об'єкта управління [4, 15, 17, 69].

Запропоновано розглядати СПП як об'єкт управління [64, 83, 85] за наступною схемою:

- 1) порівняння сутності понять «потенціал підприємства» і «стратегічний потенціал підприємства»;
- 2) характерні риси СПП;
- 3) підходи до визначення сутності поняття «стратегічний потенціал»;
- 4) огляд визначень поняття «стратегічний потенціал підприємства» різними науковцями;
- 5) власне визначення «стратегічний потенціал підприємства»;
- 6) класифікація видів СПП;
- 7) структура СПП (ключові елементи СПП);
- 8) функції управління СПП;
- 9) основні принципи, покладені в основу управління СПП;
- 10) етапи управління СПП (модель управління СПП).

Для розуміння сутності поняття «стратегічний потенціал підприємства» необхідно знати його відмінності від поняття «потенціал підприємства» [72].

Схематичне порівняння зазначених понять наведено у табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

## Порівняння сутності понять\*

Потенціал підприємства	Стратегічний потенціал підприємства
Наявні ресурси +	Стратегічні ресурси +
+ Поточні можливості ефективного використання ресурсів	+ Можливості довгострокового характеру
Мета – отримання максимального ефекту	Мета – досягнення стратегічних цілей

\* Джерело: [73].

Для того, щоб розкрити сутність досліджуваного поняття, необхідно виділити його характерні риси.

Характерними рисами СПП є [65]:

- СПП є абстрактною категорією;
- загальний рівень СПП залежить від узгодженості всіх його елементів;
- СПП не є постійною величиною; особливістю СПП є те, що він у стабільних умовах функціонування підприємства незначно реагує на позитивні зміни, але негативні зміни суттєво погіршують показники СПП;
- головним фактором зниження СПП є нестабільність зовнішнього середовища, слабка адаптивність підприємства до негативних змін, неефективна система менеджменту;
- до головних факторів зростання СПП належать доступ до необхідних ресурсів; ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям; його внутрішня гнучкість (адаптованість); ефективність системи управління; сприятливі умови зовнішнього середовища;
- орієнтація на розвиток (на перспективу);
- виступає основним джерелом формування конкурентних переваг;
- СПП визначається найменш дослідженою складовою підприємства.

Зазначимо, що не існує єдиного трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства», а це значною мірою ускладнює розробку управлінських рекомендацій щодо його ефективного використання і, як наслідок, негативно впливає на діяльність будь-якого підприємства.

Відмінності у розкритті сутності досліджуваного поняття обумовлені різними підходами, які застосовують науковці.

Виділяють наступні підходи до визначення сутності поняття «стратегічний потенціал» [92, 69]:

– **ресурсний**, за якого потенціал розглядають як сукупність наявних ресурсів чи таких, що мають бути створені за потреби;

– **цільовий** – акцент робиться на можливості ефективного використання ресурсів з метою реалізації стратегічних цілей;

– **структурно-функціональний**, за якого СПП ототожнюється із сукупністю функціональних елементів. Від досконалості структури залежить потенціал;

– **конкурентний** – насамперед, СПП представляється як джерело конкурентних переваг, які вказують вектор розвитку підприємства у майбутньому.

Наведемо приклади трактування поняття «стратегічний потенціал» різними науковцями з урахуванням зазначених підходів, табл. 1.1.2.

Отже, на основі вищевикладених визначень зазначаємо, що не існує єдиного визначення поняття «стратегічний потенціал». Зауважимо, що найбільш поширеним серед науковців є ресурсний підхід. Деякі науковці поєднують декілька підходів у своїх визначеннях СПП.

Всі підходи мають свої недоліки [114], тому, на нашу думку, оптимальним є підхід, який поєднує всі підходи.

Узагальнюючи наведені вище трактування, пропонується розглядати СПП як систему наявних ресурсів та резервів підприємства, управлінських компетенцій, яка визначає його потенціальні можливості та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку у короткостроковій та довгостроковій перспективах із урахуванням адаптації до змін зовнішнього середовища та отримання конкурентних переваг на ринку.

Досліджуючи стратегічний потенціал як об'єкт управління необхідно зупинитися на його класифікації. Як не існує єдиного визначення, так і не існує єдиної класифікації СПП, це залежить від кількості та сутності класифікаційних ознак.

Таблиця 1.1.2

## Приклади визначень поняття «стратегічний потенціал підприємства»\*

<b>Вчений</b>	<b>Стратегічний потенціал підприємства – це</b>
<b>Ресурсний підхід</b>	
I. Ігнат'єва [33]	упорядкована сукупність ресурсів, що забезпечують можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей
О. Березін [10]	сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі
<b>Структурно-функціональний підхід</b>	
А.О Азарова А.О. [1]	складна, динамічна, поліструктурна система, яка має свої закономірності розвитку, від уміння використання яких у вирішальному ступені залежить ефективність діяльності підприємства
<b>Конкурентний підхід</b>	
В. Гросулл, Ю. Василенко [20]	найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами
<b>Цільовий підхід</b>	
В. Пастухова [71]	можливості досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного використання ресурсів
В. Гавва [14]	граничні можливості досягнення глобальної та локальної стратегічних цілей у відповідних зовнішніх умовах
<b>Системний підхід (поєднання різних підходів)</b>	
І.М. Парасій-Вергуненко [70]	можливості щодо досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу і використання власних та залучених ресурсів, а також це можливість формувати певні конкурентні переваги через ресурсне забезпечення відповідного рівня конкурентного статусу підприємства
В.А.Павлова [69]	система взаємопов'язаних ресурсів і компетенцій та комплексу можливостей щодо їхнього ефективного використання з метою максимального задоволення потреб цільових споживачів, формування конкурентних переваг і як результат – забезпечення успішного розвитку підприємства

\* Джерело: складено автором на основі [18, 55, 69, 88, 114]

У табл. 1.1.3 наведена класифікація, яка дає можливість характеризувати СПП за різними ознаками. Зауважимо, сукупність класифікаційних ознак не є сталою, і може бути змінена залежно від мети дослідження.

Як було зазначено, СПП є абстрактною характеристикою діяльності підприємства, разом з тим, оцінка показника СПП базується на його

структурних елементах і є узагальнюючою величиною, яка характеризує ефективність діяльності будь-якого підприємства.

Таблиця 1.1.3

## Класифікація видів СПП\*

Класифікаційна ознака	Вид СПП
Сфера реалізації стратегічних цілей	Зовнішній (ринковий)
	Внутрішній (системний)
Ступінь використання	Застосований
	Резервний
	Бажаний
Функціональна сфера діяльності	Виробничий, маркетинговий, фінансовий, управлінський, кадровий тощо
Об'єкт дослідження	Ресурсний стратегічний потенціал
	Потенційні можливості ефективного використання стратегічних ресурсів
Ступінь реалізації стратегічних цілей	Реалізований
	Запланований
Ступінь деталізації	Загальний
	Локальний (частковий)
Форма існування	Явний
	Прихований
Ступінь відповідності поставленим цілям	Релевантний
	Не релевантний
Ступінь формування прибутку	Прибутковий
	Збитковий

\*Джерело: складено автором на основі [69, 73]

Структура СПП не чітко визначена. Науковці, враховуючи багатогранність СПП, по-різному визначають його ключові структурні елементи [77]. На це, перш за все, впливає підхід, який лежить в основі структуризації СПП. Зазначимо, що функціональна структуризація СПП є традиційною. Даний підхід обумовлює необхідність розгляду структурних елементів СПП, орієнтуючись на функціональні підрозділи підприємства: виробництво, менеджмент, фінанси, маркетинг, інформаційне забезпечення, персонал тощо [66]. Деякі вчені вважають за доцільне розглядати блоково-модульну структуризацію СПП, яка містить шість структурних систем, кожна з яких характеризується складовими нижчого рівня: системи

управління, ресурсів, функцій, персоналу, компетенцій персоналу, корпоративної культури [66].

На думку авторів роботи [82], основними складовими СПП є виробничий потенціал, управлінський потенціал та ринковий потенціал.

Детальна структура СПП, представлена у роботі [43], включає три рівні структуризації. Автор роботи [66] пропонує підхід, згідно з яким, ключовими елементами СПП є:

- управлінська компетентність (знання);
- стратегічна позиція підприємства (репутація, імідж, конкурентні позиції на ринку тощо);
- здатність до забезпечення виробничо-технологічної ефективності (ефективне використання ресурсів, оптимізація логістичних процесів тощо);
- організаційна гнучкість (здатність змінювати структуру, процеси, функції, персонал в залежності від зміни умов господарювання, стратегічних цілей тощо).

На нашу думку, враховуючи нестабільність як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування підприємств, важливим аспектом дослідження СПП є поняття гнучкості, адапційності, тобто пристосованості до постійно змінюваних умов господарювання.

Автор наукової роботи [26] вважає, що структуру СПП необхідно розглядати як матрицю його локальних потенціалів, тобто потенціалів кожного виду ресурсів: виробничий, фінансовий, трудовий, інноваційний, інвестиційний, організаційно-управлінський, інформаційний, маркетинговий, інфраструктурний, екологічний потенціали та резерви підприємства. Слід зазначити, що локальні потенціали формуються з відповідних ресурсних елементів. Більш детально перелік локальних потенціалів як структурних елементів СПП буде представлений в п. 1.2.

У сучасних умовах ефективного використання ресурсів та функціонування будь-якого підприємства у цілому залежить від рівня управління СПП.

Формування системи управління СПП необхідне для діагностики та аналізу поточного стану СПП, а також коригування відповідності поточного рівня СПП обраній стратегії підприємства тощо.

Дослідження СПП було б не повним без урахування функцій управління СПП, які можна сформулювати наступним чином [29]:

- формування СПП відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства;
- пошук альтернативних можливостей, з яких обираються оптимальні;
- оцінювання ступеня відповідності СПП для реалізації загальної стратегії підприємства;
- визначення міри впливу структурних елементів СПП на його загальний рівень;
- прийняття управлінських рішень щодо оптимізації формування та розвитку СПП.

Основні принципи, покладені в основу управління СПП, представлені в роботі [29]: системність, безперервність, збалансованість, оптимальність використання ресурсів, комплексність оцінки СПП, забезпеченість управління СПП інформаційно-технологічним інструментарієм, результативність та ефективність використання СПП, гнучкість, адаптивність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища тощо.

В основі побудови системи управління СПП необхідно врахування двох аспектів:

- специфіки діяльності підприємства;
- положення підприємства на відповідному ринку та нестабільність (невизначеність) зовнішнього середовища [29,60].

Заключною ланкою в наведеній схемі дослідження СПП як об'єкта управління є представлення етапів управління СПП або моделі управління СПП. Зазначимо, цей момент потребує додаткових досліджень і, насамперед, повинен враховувати особливості (галузеву специфіку) діяльності

підприємства. У загальному науковці виділяють наступні етапи управління СПП [31, 49, 54, 55, 60]:

- формування інформаційного забезпечення щодо СПП (збір та аналіз інформаційних даних);
- визначення структури СПП;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг, загроз, сильних та слабких сторін підприємства;
- формування методики діагностики СПП: кількісне оцінювання складових СПП та визначення узальнюючої оцінки СПП;
- формування загальної та локальних стратегій підприємства;
- використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених стратегічних цілей;
- моніторинг використання СПП з метою забезпечення конкурентних переваг підприємства.

## **1.2. Методичний інструментарій оцінювання стратегічного потенціалу підприємства**

Оцінювання СПП потребує розробки відповідних методів та методик, які б включали систему показників, що характеризують різноманітні напрямки функціонування будь-якого підприємства. Базою зазначеної системи показників є структурна модель управління підприємством [57], яка враховує вихідну статистичну інформацію, фактичні показники, динаміку цих показників тощо.

У процесі діагностики СПП визначають проблемні аспекти діяльності підприємства, чинники, які призводять до виникнення цих проблем. Методи, які використовують при діагностиці, можуть бути різними, що, насамперед, залежить від мети дослідження і від способу отримання інформації.

Єдиної інформаційної бази для дослідження СПП, на жаль, на підприємствах не існує, як і не існує єдиної методики оцінювання СПП.

Наведемо узагальнений алгоритм оцінювання СПП:

- визначення основних показників (груп показників), які характеризують стан СПП;
- експертне оцінювання важливості (значущості) показників;
- збір і первинна обробка інформації на підприємствах щодо визначених показників;
- нормування показників;
- визначення узагальненої (інтегральної) оцінки СПП;
- аналіз і узагальнення результатів оцінювання.

Встановлено, що однією з основних проблем діагностики рівня СПП є визначення сукупності показників, які найповніше характеризують стан СПП.

Для аналізу діяльності будь-якого підприємства використовують великий масив різноманітних показників. Важливо зауважити, що більша частина цих показників напряду не характеризує рівень СПП. Отже, постає завдання визначення оптимального набору показників, за допомогою яких буде одержана інформація про структурні елементи СПП, що є вихідним потоком даних для оцінювання СПП.

Оскільки, як було зазначено в п.1.1, СПП є багатогранною характеристикою діяльності підприємства, залежить він великої кількості чинників і, насамперед, від специфіки діяльності підприємства, від мети дослідження, то діагностувати його досить важко.

Наведемо короткий огляд методів та методик, які найбільш поширені у науковому просторі для діагностики СПП.

Автор роботи [48] пропонує для аналізу та оцінювання СПП використовувати три види методик за такими напрямками:

- 1) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (метод матриці SPACE, SWOT-аналіз, PEST-аналіз);

2) аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг (метод матриці БКГ, «5 сил конкуренції» Портера, метод матриці Shell / DPM, метод матриці GE / McKinsey);

3) дослідженні концепції життєвого циклу («64 стратегіями Тарасенка», метод матриці ADL).

В якості можливих методів діагностики СПП вчені [88] пропонують використовувати наступні: аналіз невизначеності зовнішнього середовища, аналіз гнучкості, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, аналіз трудових ресурсів, GAP-аналіз, SPACE-аналіз та інші.

Аналіз стану СПП за допомогою графо-аналітичного методу «Квадрат потенціалу» [5] передбачає визначення комплексної оцінки СПП. Для цього виокремлюють такі блоки СПП: як виробництво, розподіл та збут продукції, організаційна структура та менеджмент, маркетинг, логістика і сервіс.

На основі системного підходу автор роботи [60] пропонує розраховувати СПП не як просту суму його компонентів, а як інтегральний показник. Автор акцентує увагу на врахуванні синергетичного ефекту від взаємодії структурних складових СПП. Система показників діагностики СПП базується на врахуванні особливостей діяльності підприємства, його положенні на ринку і невизначеності стану зовнішнього середовища.

На науковому обґрунтуванні системи оціночних показників, яка дає можливість оптимально описати СПП, наголошують автори роботи [30]. Авторами пропонується оцінювати СПП на основі складових його функціональних потенціалів і ключових компетенцій.

До функціональних потенціалів автори відносять:

- виробничо-технологічний потенціал;
- фінансово-економічний потенціал;
- кадровий потенціал.

До ключових компетенцій (організаційно-управлінський потенціал):

- у сфері організації діяльності;
- у сфері фінансового забезпечення діяльності.

Наведені блоки параметрів характеризуються відповідними оціночними індикаторами по кожній складовій потенціалу, за допомогою яких здійснюється діагностика СПП у нестабільному ринковому середовищі, і, як наслідок, визначається загальна інтегральна оцінка СПП.

Автор роботи [12] зазначає, що оцінювання шляхом надання точного математичного значення СПП досить складний і суперечливий процес, оскільки більшість чинників, які здійснюють вплив на СПП, неможливо виміряти чи розрахувати математично. Тому, як зазначає автор, оцінювання СПП зводиться до одержання вербальної оцінки на основі сукупності числових показників. Необхідно створити адекватну сукупність математичних та вербальних оцінок, які охоплюватимуть увесь масив складових ресурсного потенціалу підприємства та чинників, які впливають на ефективність використання СПП. При цьому вербальні оцінки мають бути у числовому представленні. Отже, автор пропонує для оцінювання СПП методичні підходи, що базуються на використанні методів декомпозиції, інтегральному оцінюванню.

Для діагностики СПП автор роботи [55] використовує методики, які ґрунтуються на теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу, на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства тощо.

У табл. 1.2.1 представлені групи методів стратегічного аналізу та оцінювання СПП.

Загальний огляд методів, які можуть бути використані, як на початковому етапі, так і для безпосереднього оцінювання СПП, наведені в табл. 1.2.2.

Кожний з наведених методів має свої переваги та недоліки. Продемонструємо це на прикладі SWOT-аналізу, оскільки вважаємо, що він є базовим діагностичним методом стратегічного аналізу. І саме з його використання необхідно починати дослідження СПП, що буде продемонстровано у п. 2.1.

Таблиця 1.2.1

## Переваги та недоліки груп методів стратегічного аналізу та оцінювання СПП\*

Назва групи методів	Переваги	Недоліки
Методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз)	Використання цих методів дає можливість оцінити стан потенціалу підприємства (плюси, мінуси); на основі проведеного аналізу розробити стратегічні рекомендації, впровадження яких підсилює б потенціал підприємства	Суб'єктивізм при визначенні стратегічних факторів. Можуть бути використані лише на початковому етапі оцінювання СПП
Матричні методи (моделі) (Матриця BCG, Матриця GE-McKinsey)	Дослідження конкуренції, конкурентних переваг. Аналіз в динаміці Точність результатів аналізу	Відсутність належного інформаційного забезпечення. Надмірну спрощеність, велика залежність від експертних оцінок
Методи багатокритерійного аналізу (SAW, TOPSIS, LINMAP)	Надають алгоритм та методи для пошуку компромісного рішення. Використання багатьох критеріїв підсилює обґрунтування обраної альтернативи	Не є унікальними методами, що призводять до одного й того ж рішення. Включають суб'єктивну інформацію
Графічні методи (Polygon Chart, «Квадрат потенціалу»)	Забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки. Простота реалізації та візуалізація результатів	Відсутність розрахункового значення узагальненого показника оцінювання СПП. Не завжди забезпечують необхідну точність
Методи експертного оцінювання	Надають можливість одержати адекватне представлення про СПП. Експертні методи прості у використанні, базуються на стохастичних даних за оцінкою експертів Широта застосування для економічних досліджень	Недостатня кваліфікація експертів. Відсутність узгодженості експертної інформації. Високий ступінь суб'єктивізму
Індикаторні методи (бенчмаркінг)	Ґрунтуються на використанні системи індикаторів, які, своєю чергою, розбиті на відповідні сукупності показників, які дають змогу провести всебічний комплексний аналіз досліджуваного об'єкта.	Велика залежність від достовірності експертних оцінок. Невизначеність складових кожного індикатора
Авторські методики щодо безпосереднього оцінювання СПП (VRIO-аналіз ДЖ. Барні, Макаренко П.М., Головаш О.В., Андреева Т.Е., Гетьман О.А.)	Індивідуальний підхід. Розроблені конкретно для оцінювання СПП з урахуванням специфіки функціонування підприємства з одержанням числової оцінки СПП	Велика залежність від достовірності експертних оцінок. Перевантаження експертними оцінками.

\* Джерело: складено автором

Таблиця 1.2.2

## Загальний огляд поширених методів аналізу для оцінювання СПП\*

Назва методу	Характеристика
SWOT-аналіз [51]	<b>Аналіз внутрішнього середовища.</b> Аналіз галузі, в якій функціонує підприємство; аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення вимог щодо СПП, які будуть враховані при формуванні управлінського рішення. На основі побудови матриці SWOT-аналізу формуються конкурентні стратегії підприємства
PEST-аналіз	<b>Аналіз зовнішнього середовища.</b> Виявлення факторів зовнішнього середовища, які суттєво впливають на результати діяльності підприємства в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі, на СПП
SPACE-аналіз	<b>Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.</b> В основу методу покладені наступні критерії: фінансова сила підприємства (ФС); привабливість галузі (ПГ); стабільність галузі (СГ). На основі одержаних результатів розробляються стратегічні напрями розвитку підприємства
Матриця BCG	<b>Аналіз конкурентних переваг та конкурентоспроможності.</b> СПП залежить від положення стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства у стратегічному просторі, утвореному двома осями координат: темп росту та частка ринку. В залежності від того, у якому квадранті матриці знаходиться СЗГ, формується відповідна стратегія діяльності підприємства
Матриця GE-McKinsey	<b>Аналіз конкурентних переваг та конкурентоспроможності.</b> Багатофакторна матриця, більш детальний варіант матриці BCG. Дає можливість оцінити СПП за показниками: привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства
Матриця Shell/DPM	<b>Аналіз конкурентних переваг та конкурентоспроможності.</b> Оцінка діяльності підприємства на основі показників конкурентоспроможності та перспектив ділового сектору
Матриця ADL	<b>Аналіз життєвого циклу.</b> Оцінка проводиться за критеріями конкурентного статусу підприємства та стадіями життєвого циклу галузі. Конкурентне положення характеризується наступними позиціями: ведуча, сильна, благополучна, міцна, слабка. Стадії життєвого циклу залежать від змін в обсягах продажу, руху прибутку і виробництва. На основі цих параметрів формується матриця ADL, на основі якої розробляються стратегічні напрями розвитку підприємства
АНР (метод аналізу ієрархії Сааті) [103]	<b>Метод аналізу складних рішень.</b> Використовується для прийняття управлінських рішень. Ефективний в умовах невизначеності та ризику. Дає можливість обрати найкращу альтернативу з запропонованих
Багатокутна діаграма (Polygon Chart)	<b>Графічне зображення</b> використовується для візуалізації результатів аналізу, для інтерпретації результатів, для порівняння тощо

Продовження таблиці 1.2.2	
Графоаналітичний методу «Квадрат потенціалу» [5]	Встановлює зв'язки між окремими складовими потенціалу. Створює умови для візуального спостереження та дослідження СПП
Методика, розроблена Макаренко П.М. [57]	Розроблено алгоритм процесу оцінювання та методику, має передбачати експертну оцінку СПП за чотирма напрямками: загальна оцінка підприємства, ресурси, використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей
Методика, розроблена Головаш О.В. [16]	Розроблений методичний підхід, який базується на визначенні інтегральних показників основних компонентів СПП потенціалу ресурсного та адаптаційного потенціалу і їхніх складових.
VRIO-аналіз (Value, Rareness, Instability, Organization) [101]	Створює новий кут зору на актуальну проблему стратегічного менеджменту – оцінку СПП. Подана методика оцінки проста, а результати її застосування дають наочні результати, що важливо на практиці
Методика, розроблена Андреева Т.Е., Гетьман О.А. [2]	Системний теоретико-методичний підхід щодо оцінювання СПП в контексті впливу факторів зовнішнього середовища; враховує динамічність оцінки СПП

\*Джерело: складено автором на основі [21, 48, 55]

Наприклад, до переваг SWOT-аналізу можна віднести: узагальнення інформації щодо чинників впливу на процес управління СПП; зменшення невизначеності щодо визначення локації підприємства на відповідному ринку; розробка стратегічних рекомендацій на основі аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз тощо.

Суттєвим недоліками SWOT-аналізу є суб'єктивізм при виділенні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; постійне оновлення вихідних даних для адекватного аналізу тощо.

Загальний огляд методів та методик оцінювання СПП показав, що найбільш поширеними методами є: методи стратегічного аналізу; матричні методи (моделі); методи багатокритерійного аналізу; графічні методи; методи експертного оцінювання тощо

Більшість наведених методів лише опосередковано оцінюють СПП. Це стосується методів стратегічного аналізу, матричних методів, графічних методів тощо. Використання зазначених методів не дає можливості одержати конкретну числову оцінку СПП. Тому заслуговують на увагу, насамперед, авторські методи, тобто методи, розроблені вченими безпосередньо для

діагностики СПП з одержанням числового оціночного значення. Наведемо приклади деяких авторських розробок, які дають можливість одержання числових оцінок СПП.

Наприклад, методика оцінювання СПП, особливо переробних підприємств, розроблена Макаренко П.М. [57]. Вчений пропонує оцінювати СПП за чотирма напрямками: загальна оцінка підприємства, ресурси, знання, використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей. Детально дана методика буде розглянута і практично реалізована для досліджуваного підприємства у п. 2.2.

Комплексне оцінювання рівня СПП доцільно проводити на основі методики, яку пропонує Головаш О.В. [16]. Пропонований підхід базується на визначенні інтегральних показників двох компонентів СПП: ресурсного та адаптаційного потенціалу та їх складових. Складовими ресурсного потенціалу є: матеріально-технічний, фінансово-економічний, трудовий, інноваційний, інформаційний потенціали, а адаптаційного потенціалу: резерви, ефективність структури управління, маркетинговий потенціал, корпоративна культура та організації взаємозв'язків та взаємовідносин із зовнішнім середовищем. Вважаємо, що використання пропонованого методичного підходу дає можливість оцінювати СПП із урахуванням рівня пристосовуваності (гнучкості) підприємств до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища. Врахування цього аспекту надає змогу акцентувати увагу на виявленні недоліків у формуванні та ефективному використанні СПП, а також розробити ефективний механізм активізації управління ним.

Цікавим підходом щодо оцінювання СПП є підхід аналізу ресурсів і можливостей підприємства за чотирма критеріями, запропонований Дж. Барні [101], який отримав назву модель VRIO-аналізу (Value, Rareness, Instability, Organization):

– *value* – цінність: чи дають можливість підприємству ресурси та здібності використовувати зовнішні можливості та нейтралізувати загрози;

– *rareness* – рідкість (дефіцитність): скільки конкурентів мають такі ж можливості та здібності;

– *instability* – неповторність (відтвореність): на скільки іншим важко отримати доступ до аналогічних ресурсів та здібностей;

– *organization* – організованість: чи ефективно підприємство використовує ці ресурси і здібності для реалізації свого стратегічного потенціалу.

VRIO-показники наповнені кількісними значеннями на відрізку  $[-1;1]$ , що представлено у табл.1.2.3.

Дана методика створює новий кут зору на актуальну проблему стратегічного менеджменту – оцінювання СПП. Центральне місце відведено оцінюванню конкурентних переваг підприємства. Автор наголошує, що лише той ресурс, що задовольняє усім чотирьом критеріям VRIO-аналізу, може забезпечити конкурентну перевагу.

Таблиця 1.2.3

Матриця VRIO-аналізу ресурсів, компетенцій і здібностей\*

V	R	I	O	Результати використання ресурсів, компетенцій або здібностей	VRIO - показник	Економічний результат
ні	–	–	ні	Конкурентна слабкість	–1	нижче середнього
да	ні	–	↕	Конкурентний паритет	0	середній
да	да	ні		Тимчасова конкурентна перевага	+0,5	вище середнього
да	да	да	да	Стабільна конкурентна перевага	+1	високий

\*Джерело: [101]

Автори роботи [2] пропонують підхід, згідно з яким при оцінюванні СПП визначається співвідношення оціночного значення з максимальним (теоретично - можливим) значенням. Розрахунок теоретично можливої величини здійснюється як сума потенціалів: реального і втраченого (невикористаного) (розрахованих методом експертних оцінок).

Якщо числове значення співвідношення складає: менше 50%, то реалізація сформованої стратегії неможлива, необхідна її зміна; від 50% до 75% – необхідно вжити заходи щодо підсилення СПП; перевищує 75% – СПП відповідає обраній стратегії розвитку підприємства.

Проаналізувавши велику кількість наукових джерел, вважаємо, що найбільш ефективною методикою оцінювання стратегічного потенціалу є діагностика СПП на основі структурних складових (локальних потенціалів). На жаль, і у цьому питанні однозначність відсутня, оскільки, як було наголошено у п. 1.1, структура СПП чітко не визначена.

Альтернативність у визначенні складових структури СПП, які пропонуються вченими для одержання його інтегральної оцінки, пояснюється відмінностями у стратегіях підприємств через низку чинників: галузеву специфіку, кількісний та якісний кадровий склад, фінансовий потенціал, ринкове положення тощо. Цим, зокрема, пояснюється наявність варіації у поділі різними вченими СПП на різновиди локальних потенціалів.

Як видно з табл. 1.2.4, відмінності стосуються як кількісного, так і якісного складу структурних складових СПП. І саме визначення оптимальної сукупності локальних потенціалів є необхідною умовою одержання адекватної комплексної оцінки СПП.

Як було зазначено в у п. 1.1., стратегічний потенціал будь-якого підприємства є змінною величиною. Негативні зміни щодо умов функціонування підприємства призводять до швидкого руйнівного ефекту по відношенню до СПП. Тому дуже важливо завчасно оцінювати СПП, а також прогнозувати його значення на перспективу. Оптимізація управління СПП полягає у підвищенні його ефективності.

Отже, управління СПП є важливим компонентом стратегічного управління підприємством. Незважаючи на деякі відмінності у трактуванні різними науковцями, СПП характеризується ресурсами, компетенціями та цільовою спрямованістю. Визначені характерні риси СПП, принципи та функції управління СПП дають змогу розробити методи, моделі, інструменти

управління СПП. Чітке визначення послідовності етапів управління СПП структурує процес прийняття управлінських рішень, надає можливість приймати більш зважені стратегічні рішення та формувати рекомендації щодо підвищення ефективності використання СПП.

Таблиця 1.2.4

## Різновиди локальних потенціалів як складових структури СПП\*

Назва локального потенціалу	Т. Матвійчук	Воронкова А.	Л. Довгань, Ю. Каракай, Л. Артеменко	В. Кунцевич	Н. Краснокутська	О. Федонін, І. Репін, О. Олексюк	А. Туріло, К. Богачевська	І. Пиренко	О. Сохаська, О. Пробоєв	Л. Ру, П. Холланд, А. Стебrait
Ресурсний	x	x								
Інформативний			x	x			x			
Ринковий					x				x	
Виробничо- експлуатаційний	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Маркетинговий	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Фінансово-економічний	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Трудовий чи персональний	x	x	x				x	x		x
Інфраструктурний			x			x				
Науково – технічний або інноваційний	x					x	x	x		
Інтелектуально-технологічний							x			
Техніко-технологічний				x						x
Матеріально-технічний							x			
Інноваційний	x	x	x							
Екологічний			x				x			
інвестування	x		x							
Організаційно-управлінський			x							
Управлінський або підприємницький	x	x					x		x	
Організаційний	x			x	x		x			
Комунікативний		x								
Мотиваційний		x								
Соціальний				x						
Комерційний							x			
Торговельний										
Репутаційний										
Інституційний										

\*Джерело: [114]

Однозначного уявлення про структуру СПП поки ще не сформовано. Оскільки, СПП являє собою джерело формування конкурентної переваги, то управління СПП потребує постійного вдосконалення.

Діагностика СПП є ключовим етапом управління СПП. Без оцінювання неможливе управління. Більшість розглянутих методів можуть бути використані лише для діагностики СПП на початковому етапі дослідження, оскільки не дають можливості одержання оціночного показника СПП. Доцільно використовувати індивідуальний підхід при виборі методики оцінювання СПП із урахуванням низки чинників, який безпосередньо надає можливість одержання конкретної оцінки СПП, тобто доцільно застосовувати розроблені авторські методики.

Основним завданням оцінювання СПП виступає одержання інтегральної оцінки фактичного рівня СПП, прогнозування його динаміки і, насамперед, розробка на цій основі ефективних управлінських рекомендацій щодо розвитку та оптимізації СПП.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЮРІЯ» ТМ «ВОЛОШКОВЕ ПОЛЕ»**

### **2.1. Діагностика стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія»**

У Черкаській області лідерську позицію виробника молочних продуктів займає ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» [120], яке є правонаступником Черкаського молокозаводу (1964 рік). Сьогодні ПрАТ «Юрія» входить до корпорації МК «Волошкове поле» (додаток Д, рис. Д3).

Створення ефективної сировинної бази – одна з головних стратегічних цілей підприємства. Збір молока здійснюється з семи областей: Черкаська область, області, які межують з Черкаською областю або знаходяться у порівняно невеликому радіусі (додаток Д, рис. Д4).

Підприємство виробляє молочну продукцію високої якості у великих обсягах і широкому асортименті. Для цього підприємство має всі технічні та технологічні можливості. Палітра асортиментної лінійки представлена такими молочними продуктами: сметана, молоко, кефір, йогурти, сирки, запіканки, різноманітні молочні десерти тощо (додаток Д, рис. Д5).

Торгові партнери та ринки збуту представлені у додатку Д, рис. Д7, табл. Д1. Місія підприємства та основні принципи роботи наведені у додатку Д, рис. Д6.

Експорт молочної продукції ПрАТ «Юрія» здійснює у такі країни, як : США, Китай, Німеччина, Індія, Ізраїль, Південна Корея, Латвія, Литва, Польща, В'єтнам, Іспанія, Франція, Швейцарія, Великобританія тощо.

Із 2022 року вектор експорту змінився у напрямку ЄС. Експортний асортимент: масло, тверді сири, сухе молоко, казеїн, глазуровані сирки, згущене молоко тощо.

Організаційна структура ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» представлена у додатку Е. Організаційна структура ПрАТ «Юрія» є лінійно-функціональною.

Менеджери підприємств використовують логістичний інструментарій для забезпечення ефективного функціонування всього підприємства, так і окремих її функціональних підрозділів. Логістична мережа ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» подана у додатку Ж.

Статут ПрАТ «Юрія» представлений у додатку И.

Зазначимо, що у 2022 році через російську агресію з логістикою виникли колосальні проблеми, підприємство втратило до 10% персоналу, фінансові показники компанії знизилися, але враховуючи, що Черкаська область найменше була під прицілом агресора, керівництво правильно розставило пріоритети діяльності, молочний бізнес ПрАТ «Юрія» вистояв, як і вся країна, і досить швидко відновив працездатність.

Базовою метою діяльності ПрАТ «ЮРІЯ» є переробка молока та виробництво молочної продукції. Особлива увага приділяється контролю за якістю та безпечністю виробленої продукції.

Основною передумовою утримання лідерських позицій на регіональному ринку молока є саме якість молочної продукції, відсутність фальсифікованої продукції. На ПрАТ «Юрія» систематично відбувається внутрішній та зовнішній моніторинг за якістю.

Систематичне вдосконалення діяльності підприємства забезпечується шляхом ефективного управління процесами на всіх напрямках та рівнях.

ПрАТ «Юрія» функціонує у конкурентному зовнішньому середовищі [7, 8, 62, 80, 119].

Портера М. наголошував, що кожне підприємство не може існувати поза конкуренцією. Тому всі підприємства повинні бути готові до конкурентної боротьби [115].

Одним із головних важелів ефективного функціонування підприємства в умовах конкуренції є оптимізація управління його стратегічним потенціалом.

Стратегічний потенціал характеризує можливості досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою ефективного використання у своїй діяльності стратегічних ресурсів.

Із метою початкового аналізу СПП та формування обґрунтованої стратегії його подальшого розвитку досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «Юрія» за допомогою SWOT і PEST- аналізу.

Застосування методу SWOT-аналізу дає можливість здійснити дослідження молочної галузі, в якій функціонує ПрАТ «Юрія», якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає можливість виявити фактори впливу на СПП, які будуть враховані при формуванні управлінських рішень. Наслідком застосування SWOT-аналізу є оцінка (не числова) фактичного положення і стратегічних перспектив підприємства, одержана за рахунок дослідження її сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Використання даного методичного інструментарію надає можливість виділити стратегічні напрями діяльності підприємства на основі перебору різних комбінацій показників досліджуваного підприємства [51].

У табл. 2.1.1 сформовано перелік основних зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле».

На підставі проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» займає стійке положення на молочному ринку. Сильною стороною підприємства є сформований позитивний імідж. Зазначимо, що імідж не є сталою величиною, тому весь час підприємство запроваджує заходи щодо його покращення. Екологічна сировина, широкий асортимент якісної молочної, прийнятна цінова політика є необхідними умовами збереження позитивного іміджу ТМ «Волошкове поле».

Таблиця 2.1.1

## Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле»\*

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Екологічно чиста сировина.</li> <li>2. Широка асортиментна лінійка (більше 100 позицій).</li> <li>3. Сталий регіональний попит на продукцію</li> <li>4. Висока якість продукції.</li> <li>5. Корисна для здоров'я молочна продукція.</li> <li>6. Експорт частини продукції.</li> <li>7. Популярність торгової марки «Волошкове поле».</li> <li>8. Наявність офіційного сайту.</li> <li>9. Сильна рекламна підтримка.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня забезпеченість виробництва прогресивними технологіями</li> <li>2. Недостатній рівень інформування споживачів щодо продукції підприємства</li> <li>3. Проблеми у логістичній мережі.</li> <li>4. Нестабільна сировинна база.</li> <li>5. Висока собівартість сировини.</li> <li>6. Плинність кадрів.</li> <li>7. Низький рівень стратегічного планування в межах ринку.</li> <li>8. Низька питома вага експортованої продукції.</li> </ol>
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна географії експорту (збільшення частки експортованої продукції).</li> <li>2. Кількісне збільшення асортиментної лінійки.</li> <li>3. Інноваційна складова виробництва та менеджменту.</li> <li>4. Використання новітніх технологій для підвищення якості молочної продукції.</li> <li>5. Підвищення якості інформаційного забезпечення споживачів і бізнес-партнерів.</li> <li>6. Збільшення частки підприємства на ринку молочної продукції України.</li> <li>7. Отримання державних дотацій для молочної галузі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність ринкового середовища.</li> <li>2. Посилення позицій конкурентів.</li> <li>3. Зміна законодавства щодо молокопереробних підприємств.</li> <li>4. Епідемії серед великої рогатої худоби.</li> <li>5. Зменшення кількості поголів'я корів.</li> <li>6. Підвищення цін на молочну сировину.</li> <li>7. Зростання митних бар'єрів для експорту продукції підприємства.</li> <li>8. Зниження попиту на молочну продукцію.</li> <li>9. Високі відсоткові ставки для кредитування агросектору (25 %).</li> <li>10. Брак оборотних коштів, зокрема затягування платежів великими торговими мережами</li> </ol>

\*Джерело: складено автором на основі [32, 36, 39, 74, 81, 91, 93, 96]

Уся продукція ТМ «Волошкове поле» є якісною, відповідає міжнародним стандартам управління якістю та безпекою продукції, проходить постійний систематичний контроль якості як молочної сировини, так і готової молочної продукції.

У 2018 р. – сертифікаційний аудит інтегрованої системи менеджменту ISO 9001:2015 та ISO 22000:2005, що впроваджено на підприємстві (Додаток Д, рис. Д1, рис. Д2).

Проте нестабільність сировинної бази (проблеми з постачальниками, якість сировини, ціна незбираного молока), обмеженість інноваційних

потоків на підприємстві, низька організаційна культура, плинність кадрів є слабкими сторонами підприємства. Зазначені проблеми становлять певну загрозу щодо послаблення конкурентних позицій ПрАТ «Юрія» порівняно з іншими молокопереробними підприємствами.

Із метою вироблення рекомендацій була сформована розширена матриця SWOT-аналізу підприємства з утворенням чотирьох полів: «СіМ» (сила і можливості), «СіЗ» (сила і загрози), «СЛіМ» (слабкість і можливості), «СЛіЗ» (слабкість і загрози) (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Розширена матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» на основі матриці SWOT-аналізу підприємства\*

<b>СіМ (сила і можливості)</b>	<b>СіЗ (сила і загрози)</b>
1. Використання екологічно чистої та корисної для здоров'я продукції дозволить розширити географію експорту, протистояти агресивній стратегії конкурентів. 2. Популярність та широкий асортимент продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 3. Вдосконалення інформаційного забезпечення дозволить розширити коло споживачів.	1. Посилення конкуренції спричинить додаткові фінансові витрати компанії. 2. Конкуренція, державна політика, економічні зміни впливатимуть на стратегію підприємства. 3. Популярність продукції захистить від товарів-субститутів і зміцнить конкурентні переваги. 4. Використання екологічно чистої сировини та розширення асортименту продукції вплинуть на підвищення цін на молочну сировину.
<b>СЛіМ (слабкість і можливості)</b>	<b>СЛіЗ (слабкість і загрози)</b>
1. Розширення асортименту продукції призведе до збільшення оборотних коштів і витрат. 2. Контроль руху продуктів від виробника до споживача дозволить збільшити частку компанії на молочному ринку в Україні. 3. Зниження собівартості при незмінному рівні цін на продукцію та збільшення завантаження виробничих потужностей дозволить збільшити прибутки підприємства.	1. Поява нових конкурентів, високі витрати погіршать конкурентну позицію компанії. 2. Зниження купівельної спроможності населення зменшать попит на молочну продукцію. 3. Несприятлива державна політика, високі ставки податків можуть призвести до негативних наслідків для діяльності суб'єкта господарювання. 4. Спалах епідемії серед худоби, скорочення поголів'я призведуть до використання синтетичної сировини у виробничому процесі.

\* Джерело: складено автором на основі [32, 36, 39, 68, 74, 81, 91, 93, 96]

Деталізований SWOT-аналіз для напрямків: маркетинг, сировина, виробництво, продукт, продажі представлено у додатку К.

Отже, ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» притаманні як сильні, так і слабкі сторони, що обумовлено специфікою діяльності підприємства як молокопереробного. Загрозою стабільності функціонування підприємства є політика конкурентів. Як було зазначено, ринок молочної продукції є високонкурентним, а отже, ПрАТ «Юрія» знаходиться у стані постійної конкурентної боротьби.

Необхідно максимально використати сильні сторони підприємства для того, щоб протидіяти конкурентам, покращити свою стратегічну позицію на молочному ринку, збільшити цільову аудиторію на своєму регіональному ринку та за межами регіону.

Головним фактором дестабілізації стратегічного потенціалу є негативні зміни у зовнішньому середовищі підприємства. Підприємство, на жаль, не у змозі уникнути цього негативного впливу, але зменшити рівень цього впливу можливо і необхідно, а для цього треба передбачати загрози і використовувати методи часткового усунення цих загроз або адаптації підприємства до негативних реалій (наприклад, воєнний стан).

Чинники зовнішнього оточення підприємства мають значний вплив на діяльність будь-якого підприємства. Тому виникає потреба у доцільності та необхідності аналізу зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу.

Сутність PEST-аналізу полягає у тому, щоб виявляти чинники макрооточення, які впливають на результати діяльності підприємства, як поточні, так і прогнозовані на перспективу. Здійснюється за чотирма векторами: політика (P), економіка (E), суспільство (S), технологія (T).

Результати PEST-аналізу для ПрАТ «Юрія» представлені у табл. 2.1.3.

Наслідком застосування PEST-аналізу є визначення основних чинників зовнішнього середовища, які створюють можливості і загрози для підприємства у прогнозованому періоді.

Аналізуючи табл. 2.1.3, можна зробити наступні висновки:

– зміна законодавства по-різному впливає на діяльність підприємства. Так позитивні зміни дають можливість підприємству використати свій

потенціал для розширення ринку, напрямів діяльності тощо. На жаль, часто буває, навпаки;

Таблиця 2.1.3

## PEST-аналіз для ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле»\*

<b>Політика (P)</b>	<b>Економіка (E)</b>
1. Проведення політичних реформ. 2. Зміни законодавства щодо молокопереробної галузі. 3. Загроза терористичних актів (воєнний стан). 4. Державне регулювання конкуренції у молокопереробній галузі. 5. Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі. 6. Державна програма розвитку молочного скотарства.	1. Економічна ситуація в Україні. 2. Підвищення рівня інфляції. 3. Динаміка курсу національної валюти. 4. Зміна податкової політики. 5. Зміна рівнів доходів населення. 6. Зміни у витратах підприємств. через зміни комунальних тарифів, зокрема зміну витрат на водопостачання, транспортування та упаковку молочної продукції тощо. 7. Механізм державної фінансової підтримки виробників молочної продукції.
<b>Соціум (S)</b>	<b>Технології (T)</b>
1. Зміни у базових суспільних цінностях. 2. Зміна стилю життя. 3. Стан довкілля в країні. 4. Здоровий спосіб життя. 5. Демографічні зміни (у тому числі структури населення, темпів його зростання).	1. Поява нових технологій. 2. Зміни у рівні механізації виробництва. 3. Швидкість зміни й адаптації нових технологій у виробництві. 4. Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій (без лактози, без цукру тощо).

\* Джерело: складено автором на основі [35, 39, 74, 81, 91, 93, 96]

– загроза терактів (воєнний стан) становить серйозну перешкоду для підприємства, оскільки за таких умов підприємство функціонує в умовах ризику (порушуються логістичні зв'язки, змінюється попит населення тощо). Так, за статистичними даними, у 2022 році національний ринок молочної продукції скоротився на 15%;

– економічна нестабільність у країні є загрозою для стабільної роботи підприємства;

– розвиток та вдосконалення технологій у виробництві молочної продукції на підприємстві забезпечить зростання ефективності виробництва (це стосується як і технологій на виробництві, так і сучасних технологій пакування та зберігання продукції);

– зміни цінностей, зокрема, тенденція до здорового способу життя, позитивно вплинуть на розвиток ринку молока, оскільки молочна продукція багата на вітаміни та мінерали, і споживання якої на постійній основі є необхідною передумовою для нормальної життєдіяльності людей (особлива увага виробництву органічної продукції, безлактозної, без цукру);

– демографічні зміни, на жаль, скорочення чисельності населення, частково за рахунок зменшення народжуваності, частково через агресію сусідньої держави призводить до зниження попиту на молочну продукцію, до скорочення кількості споживачів;

– механізм державної підтримки молокопереробних підприємств у країнах ЄС, на відміну від вітчизняних виробників, практично унеможлиблює конкурентоздатність українських виробників на європейському ринку, тобто вони програють у конкурентній боротьбі; державна фінансова підтримка інноваційних перетворень на молокопереробних підприємствах є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної молочної продукції на європейському ринку [52, 53];

– незадовільний стан навколишнього середовища є загрозою для виробників молочної продукції. Екологічна безпека у державі, на жаль, не на належному рівні;

– поява нових технологій дозволить впровадити у виробництво безвідходних, біо- і нанотехнологій, що забезпечують високоякісні споживчі властивості молокопродуктів, систему їх маркування та пакування з мінімальним негативним впливом на екологічне середовище;

– динаміка поголів'я корів в Україні свідчить про його скорочення, що у короткостроковій перспективі призведе до кризи у продовольчому забезпеченні населення молочними продуктами. Зменшення сировинної бази призвело до неповного використання виробничого потенціалу молокопродуктової галузі.

Аналіз впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» свідчить, що підприємство є достатньо конкурентоспроможним, проте ефективність функціонування підприємства залежить, насамперед, від сировинної бази (обсягу, ціни, собівартості сирого молока), а також від споживчого попиту (обсягу, структури уподобань споживачів). На основі проведеного дослідження було виявлено, що ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» у своїй діяльності дотримується стратегії, в основу якої покладено: широкий асортимент продукції, постійне його оновлення, систематичний запуск у виробництво нової продукції, орієнтація на споживачів з різною купівельною спроможністю.

Зазначимо, що на основі результатів стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства проведений лише попередній аналіз та оцінювання СПП, надані загальні рекомендації щодо його підвищення.

Наступним етапом діагностики СПП є одержання його числової оцінки конкретно для ПрАТ «Юрія» з урахування особливостей молокопереробного підприємства.

## **2.2. Особливості управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Юрія»**

Управління стратегічним потенціалом переробних підприємств має ряд особливостей, які необхідно враховувати при формування оціночних показників при проведенні діагностики СПП.

До основних елементів економічного потенціалу молокопереробних підприємств належать: основні фонди, сировинні ресурси, трудові ресурси, фінансові ресурси, товарні ресурси. Кожний із зазначених ресурсів має специфічні риси, які характерні для переробних підприємств, зокрема молокопереробних підприємств.

Наприклад, для молокопереробних підприємств характерними особливостями товарних ресурсів є вплив: попиту населення на молочну продукцію; товарних ресурсів на фінансово-економічні результати діяльності; залежності харчових продуктів від умов зберігання тощо.

Головним елементом ресурсного потенціалу, який найбільш активно використовується у діяльності молокопереробних підприємств є персонал: деякі види перероблюваної сировини вимагають значної кількості трудових операцій; сезонність зумовлює залежність ефективності праці від потоків сировини. Крім того, молокопереробні підприємства характеризуються рядом специфічних ресурсів. Зокрема, це просторовий ресурс, який враховує розташування підприємства. Просторовий ресурс має споживчу вартість, він суттєво впливає на ефективність функціонування всіх циклів діяльності підприємства.

Управління СПП молокопереробних підприємств визначається не лише характерними особливостями молочної галузі, а й впливом факторів зовнішнього середовища. Негативні наслідки світової кризи, агресія сусідньої держави створили загрозу ресурсному потенціалу молокопереробних підприємств, стримуючи їхній розвиток.

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом молокопереробних підприємств здійснюють оцінювання СПП з метою моніторингу діяльності підприємства як у цілому, так і окремих структурних складових.

Отже, підприємствам молокопереробної промисловості (до яких належить і ПрАТ «Юрія») доцільно систематично проводити оцінювання СПП із метою оптимізації управління ним. Саме виявлення специфічних факторів дають можливість забезпечувати успішність розвитку підприємства, протистояти ризикам у довгостроковій перспективі.

Для оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія» з урахуванням зазначених особливостей використаємо методику Макаренко П.М. [57].

Встановлено, що однією з основних проблем в оцінюванні рівня СПП є визначення переліку показників, які дають можливість комплексно і певною мірою визначити можливості підприємств, врахувати особливості його розвитку для підвищення ефективності використання ресурсів, ключових компетенцій, можливостей підприємства, а також на основі одержаної оцінки розробити та реалізувати на практиці стратегії розвитку підприємства.

Кожний із підходів та методів, які використовують для оцінювання СПП мають свої переваги та недоліки, проте, на нашу думку, всебічну діагностику рівня СПП, зокрема, молокопереробного підприємства ПрАТ «Юрія», доцільно проводити на основі визначення результуючого інтегрального показника, який буде враховувати структурні складові СПП та показників, що характеризують їх рівень.

Для оцінювання стратегічного потенціалу саме переробних підприємств автор роботи [57] представив методику діагностики СПП, яка базується на експертних оцінках декількох векторів функціонування молокопереробного підприємства. Так, перший напрямок включає аналіз організаційної структури підприємства, іміджу підприємства, корпоративної культури, стилю керівництва, компетенції персоналу. Другий діагностичний вектор оцінювання СПП включає масив ресурсів підприємства. Третій напрямок – це знання. Четвертий напрямок – використання ресурсів і знань з метою досягнення стратегічних цілей

Методика оцінювання СПП представлена Макаренко П. М. базується на ієрархічному аналізі складових стратегічного потенціалу та передбачає чотири напрями аналізу і 24 показники, що визначені експертним методом. Дана методика розроблена для оцінювання СПП саме переробної галузі. Кожний з чотирьох напрямків аналізу (інтегральні показники) представлений шістьма показниками (локальні показники). Інтегральні показники розраховані як середні значення відповідних локальних показників. Локальні показники оцінюють за п'ятибальною шкалою. Експертні оцінки формуються за такою діагностичною шкалою: «дуже добре» – 5 балів,

«добре» – 4, «частково» – 3, «погано» – 2, «дуже погано» – 1. При діагностуванні СПП можливі проміжні оцінки: 0,5; 1,5; 2,5; 3,5; 4,5.

У табл. 2.2.1 наведені середні значення результатів бальних експертних оцінок (5 експертів) локальних показників. Кількісні значення інтегральних показників розраховуємо як середні арифметичні прості локальних показників.

Зазначимо, що одержання адекватних експертних оцінок є найбільшою проблемою всіх методик, які базуються на залученні експертів. Для оцінювання СПП ПрАТ «Юрія» було залучено 5 експертів (провідні фахівці досліджуваного підприємства). Зрозуміло, що залучення додаткових зовнішніх експертів підсилює об'єктивність одержаних оцінок.

Результуючу інтегральну оцінку СПП розраховуємо як середню арифметичну просту з інтегральних показників.

Результати оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» свідчать, що інтегральна оцінка СПП становить 3,56 бала. Зрозуміло, що одержане значення не може задовольняти керівництво підприємства, хоча воно і не є критичним.

Сильною стороною підприємства є імідж підприємства (бальна оцінка найвища 4,5). Імідж підприємства – це уявне представлення підприємства у свідомості споживачів. Управлінські заходи щодо формування позитивного іміджу необхідно направляти як на внутрішнього, так і на зовнішнього споживача. Розрізняють внутрішній та зовнішній імідж підприємства. Так, внутрішній імідж демонструє відносини на підприємстві, соціально-психологічний клімат у цілому. Зовнішній імідж – це образ підприємства у свідомості, споживачів, конкурентів, інвесторів, кредиторів, постачальників, ЗМІ тощо.

Зазначимо, що ділова репутація, імідж споживача, імідж товару, імідж керівництва, візуальний імідж, соціальний та екологічний імідж, імідж персоналу тощо є складовими загального іміджу будь-якого підприємства.

Таблиця 2.2.1

## Результати оцінювання СПП потенціалу ПрАТ «Юрія»\*

Показники	Позначення	Бальна оцінка
<b>Загальна оцінка підприємства</b>	<b>1</b>	<b>3,5</b>
Структура підприємства	1а	4
Корпоративна культура	1б	1,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління)	1в	4
Стиль керівництва (середній рівень управління і нижчий рівень управління)	1г	3
Компетенції персоналу	1д	4
Імідж	1ж	4,5
<b>Ресурси</b>	<b>2</b>	<b>3,75</b>
Фінансові	2а	3,5
Комунікації	2б	3,5
Технології	2в	4
Персонал	2г	3,5
Технічні	2д	4
Просторові	2ж	4
<b>Знання</b>	<b>3</b>	<b>3,7</b>
Знання фінансів	3а	3,5
Знання споживачів	3б	4
Знання конкурентів	3в	3
Знання переробної промисловості та особливостей функціонування молокопереробних підприємств	3г	4
Знання постачальників	3д	4
Знання нових методів, технологій	3ж	3,5
<b>Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей</b>	<b>4</b>	<b>3,3</b>
Фінансова стратегія	4а	3
Маркетингова стратегія	4б	4
Виробнича стратегія	4в	4
Впровадження планів	4г	3,5
Стратегія управління персоналом	4д	3
Стратегія НДПКР	4ж	2,5
<b>Інтегральна оцінка СПП</b>		<b>3,56</b>

\* Джерело: розраховано автором на основі [57]

І дійсно, імідж ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле», яка широко відома на території України, позитивно сприймається споживачами. Наприклад, бренд-герой «Волошонок» (додаток Д, рис. Д8), девізи: «Смачно, як у дитинстві!», «Живий продукт!» є візитною карткою торгової марки. Хоча, вважаємо, що деякі складові іміджу ПрАТ «Юрія» представлені недостатньо (наприклад, екологічний імідж, імідж персоналу тощо).

Зазначимо, що імідж підприємства це не стала величина, його постійно треба підкріплювати діями, прийнятими рішеннями тощо.

Бальною оцінкою 4 («добре») експерти оцінили організаційну структуру підприємства, стиль керівництва, але лише вищий рівень управління, компетенції персоналу, технологічні, технічні та просторові ресурси, знання споживачів, постачальників, знання особливостей молокопереробної галузі та молокопереробних підприємств. На цьому ж рівні на підприємстві використовується виробнича та маркетингові стратегії.

Проаналізуємо, які саме локальні показники мають найменші бальні значення і потребують невідкладних управлінських заходів щодо їх зростання. У цьому частково і полягає управління СПП.

Як бачимо з табл. 2.2.1, найнижче значення має оцінка корпоративної культури, всього 1,5 бали. Корпоративна культура [79] є важливою складовою СПП. Проаналізуємо чому на ПрАТ «Юрія» експертні оцінки мають таке низьке значення. Аналіз корпоративної (організаційної) культури показав, що ПрАТ «Юрія» має досить високі зовнішні прояви культури, що підтверджено наявністю зокрема фірмового стилю організації з цілою низкою інших артефактів (девіз, фірмовий одяг, казковий герой). Щодо внутрішньої частини організаційної культури, то з теоретичної точки зору, теж все на досить високому рівні: місія, принципи, правила тощо. ПрАТ «Юрія» позиціонує себе як підприємство, на якому дотримуються принципів організаційної культури.

Але на цьому все...Зазначимо, що корпоративна культура – це поняття багатовекторне і потребує постійної діагностики (оцінювання). Найбільшою проблемою діагностики організаційної культури підприємства є відсутність спеціаліста з організаційної культури. Хто проводить діагностику? На жаль, на ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» такого фахівця немає. Цю функцію частково виконують співробітники відділу кадрів, які не зовсім компетентні щодо цього напрямку.

Отже, вважаємо, що введення посади «Спеціаліста з організаційної культури» на ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» при умові, що її обійме кваліфікований співробітник, дасть можливість проводити ефективну діагностику організаційної культури, коригувати негативні її прояви, а це, певною мірою, покращить соціально-психологічний клімат на підприємстві, зокрема, приведе до зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, налагодженню робочих відносин у трудовому колективі, що відповідно сприятиме розвитку підприємства.

Процес оцінювання спонукатиме менеджерів на запровадження управлінських заходів щодо покращення стану корпоративної культури на підприємстві: коригування існуючої або створення нового типу культури.

Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок теж має дуже низький бал 2,5. Щодо цієї складової СПП, на жаль, на підприємстві практично не фінансується цей напрям. Працюють виключно із запозиченими технологіями.

Низькі оціночні значення мають такі структурні складові СПП, як: стиль керівництва на середньому та нижньому рівні управління; ресурси: фінансові, комунікаційні, персонал; знання: фінансів, конкурентів, технологій, розробок у сфері функціонування підприємства; стратегії: фінансова, управління персоналом, впровадження планів.

Наприклад, рівень управління персоналом має низьку оцінку «3». Почати, на нашу думку, треба з вирішення конкретної проблеми – це велика плинність кадрів (табл. 2.2.2).

Важливим індикатором діяльності будь-якого підприємства є плинність кадрів, кількісну оцінку якому дає коефіцієнт плинності.

Зазначимо, що коефіцієнт плинності кадрів є одним із показників ефективності організаційної культури на підприємстві.

Дані таблиці 2.2.2 свідчать про те, що коефіцієнт плинності кадрів доволі високий: 18,7% і 19,9%. Це означає, що на підприємстві існують проблеми.

Таблиця 2.2.2

## Коефіцієнт плинності персоналу\*

Показники		2020	2022
Кількість звільнених працівників	за прогули	15	17
	інші порушення трудової дисципліни	22	21
	за власним бажанням	136	148
Середньоспискова чисельність працюючих		924	937
Коефіцієнт плинності кадрів		0,187	0,199

\*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Насторожує число працівників звільнених за власним бажанням: 136 осіб і 148 осіб. Спостерігається незначна негативна тенденція щодо цих показників. На жаль, на плинність кадрів у 2022 році суттєво вплинула російська агресія. Однак, ця проблема існувала на підприємстві і у мирний час.

Отже, підприємству необхідно підійти більш виважено до пошуку та відбору персоналу, удосконалювати стратегію управління персоналом.

Пропоновану методику вважаємо ефективною щодо оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробних підприємств. Підсиленням даної методи оцінювання СПП, на нашу думку, є використання вагових коефіцієнтів щодо структурних елементів СПП, тобто для розрахунку інтегрального показника використовувати не просту середню, а зважену.

Для підсилення візуального сприйняття оцінок СПП автор зазначеної методики оцінювання пропонує підсилити її графічними засобами. На основі даних таблиці 2.2.1 побудуємо багатокутник для наочності сприйняття результатів оцінювання СПП (рис. 2.2.1).

Наведемо приклади управлінських рекомендацій, які розроблені для підсилення СПП досліджуваного підприємства за напрямом «знання»:

– **знання споживачів**: розширення товарного асортименту продукції (органічна, безлактозна, без цукру). Приклад тестування концепцій нового товару (сирної запіканки без цукру) наведено у додатку Л. Концепції нового продукту відповідно до обраних сегментів споживачів представлено у додатку Л, табл. Л1, а матриця результатів тестування концепцій нового

продукту – у додатку Л, табл. Л2. Важливим чинником тестування нового продукту є визначення його орієнтовної ціни і порівняння її з ціною базового продукту, який ми вдосконалюємо (додаток Л, табл. Л3 – табл. Л5). Орієнтовні запитання анкети наведено у додатку М;

– **знання постачальників.** Питання розробки методології оцінювання та вибору постачальників молочної сировини для молокопереробних підприємств є актуальними у сучасних умовах конкурентного ринку [19]. Результати розрахунків наведено у додатку Н. Опис альтернативних варіантів (вибір постачальника) представлено у додатку Н, табл. Н2. Для аналізу обрані кількісні та якісні критерії (додаток Н, табл. Н1). Показники досягнення цілей і їх значення для кожного постачальника наведено у додатку Н, табл. Н3. Зауважимо, що значення якісних показників є експертними оцінками: від 0 до 10 балів. Перевірка альтернатив на належність множині Е.-Парето наведена у додатку Н, табл. Н4. Таким чином, шукана множина Парето недомінованих альтернатив складається з:  $A_1, A_2, A_4, A_5, A_6, A_7, A_8$ . Сформуємо матрицю рішень (додаток Н, табл. Н5).

Для вибору постачальника пропонуємо використати методи багатокритерійного аналізу альтернатив, зокрема метод COPRAS (додаток Н, табл. Н6 – табл. Н9).

Наведена методика вибору постачальника дасть можливість ПрАТ «Юрія» знизити ризики щодо формування сировинної бази. І це, насамперед, підсилить СПП.

Отже, ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» є регіональним лідером на ринку виробників молочної продукції. Із метою оцінювання СПП та формування обґрунтованої стратегії його подальшого розвитку виконано стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовище ПрАТ «Юрія» за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

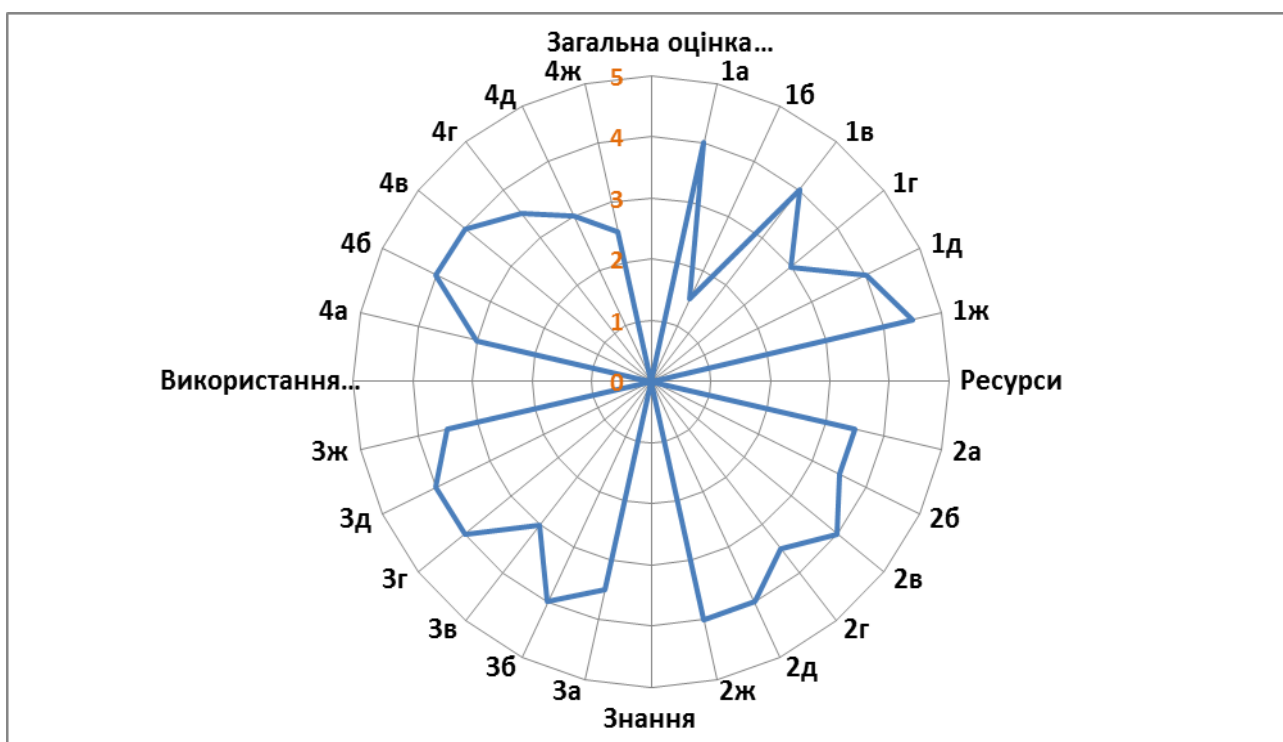


Рис. 2.2.1. Графічне зображення (багатокутник) оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» за 2022 рік

На підставі проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» має стійку позицію серед молокопереробних підприємств. Серед сильних сторін підприємства можна виділи сформований позитивний імідж. Для підвищення СПП наведемо стратегічні рішення, які сформовані на підставі SWOT-аналізу: залучення нових споживачів; розробка та просування нових товарів; оптимізація маркетингового бюджету; вдосконалення конкурентних стратегій тощо.

Наслідком використання PEST-аналізу є виокремлення основних чинників зовнішнього оточення підприємства, які необхідно враховувати при плануванні діяльності підприємства у прогнозованому періоді.

Управління стратегічним потенціалом переробних підприємств має ряд особливостей, які необхідно враховувати при формування оціночних показників при проведенні діагностики СПП. Для оцінювання СПП ПрАТ «Юрія» з урахуванням зазначених особливостей використано методику Макаренко П.М.

Отже, управління СПП ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» на сьогодні не забезпечує ефективне використання ресурсів і знань для досягнення своїх стратегічних цілей. Тому, необхідно виявляти слабкі місця у структурі СПП і приймати управлінські рішення щодо покращення значень локальних показників СПП.

Зауважимо, що оцінювання СПП доцільно проводити систематично і аналізувати у динаміці, проводити порівняльний аналіз із конкурентами. Оцінювати СПП можна як у цілому, так і по окремим груповим функціональним чи процедурним компонентам [83].

Використана методика дасть можливість менеджерам підприємства проаналізувати ефективність управління СПП та оцінити доцільність і оптимальність обраної стратегії, а також, у випадку необхідності, обрати напрям її коригування, розробити відповідні управлінські заходи [7].

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ «ПРАТ «ЮРІЯ» ТМ «ВОЛОШКОВЕ ПОЛЕ»**

#### **3.1. Методика оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства на основі локальних потенціалів**

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства необхідно на системній основі проводити діагностику СПП для моніторингу поточних можливостей підприємства на всіх стадіях виробництва та реалізації продукції.

Як було зазначено, основним етапом управління СПП будь-якого підприємства є якісна діагностика СПП, а для цього необхідно наявність розробленої методики щодо його оцінювання.

Однією з ефективних методик діагностики СПП є методика оцінювання на основі використання локальних потенціалів.

Зазначимо, що структуру СПП умовно можна розглядати як невизначену сукупність його локальних потенціалів, кожний з яких відповідає за певний вид ресурсу, які разом створюють передумови реалізації стратегічних цілей та ефективних напрямків функціонування підприємства. На нашу думку, сукупність є невизначеною, і задача полягає у визначенні переліку локальних потенціалів. Локальні потенціали також визначаються відповідними складовими, кількість і склад яких чітко невизначені.

Для дослідження стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства пропонується взяти за основу перелік локальних потенціалів та їх складових, які представлені у табл. 3.1.1.

Зазначимо, що даний перелік може бути скоригований щодо кількості та якості локальних потенціалів та їх складових із урахуванням особливостей функціонування молокопереробного підприємства.

Таблиця 3.1.1

Складові локальних потенціалів стратегічного потенціалу  
молокопереробного підприємства\*

Стратегічний потенціал молокопереробного підприємства	Локальні потенціали	Складові локальних потенціалів
	Ресурсо-сировинний потенціал: $P_1$	$P_{11}$ – стабільність сировинної бази
		$P_{12}$ – потенціал постачальників молочної сировини
		$P_{13}$ – наявність матеріалів (тара, пакувальні матеріали)
		$P_{14}$ – наявність складських приміщень
	Виробничий потенціал: $P_2$	$P_{21}$ – виробничі витрати
		$P_{22}$ – наявність та достатність холодильного обладнання
		$P_{23}$ – стан та ефективність використання основних фондів (фондовіддача, фондомісткість, знос)
		$P_{24}$ – виробничі потужності
		$P_{25}$ – логістична інфраструктура
Маркетинговий (ринковий) потенціал: $P_3$	$P_{31}$ – частка підприємства на молочному ринку	
	$P_{32}$ – якість молочної продукції	
	$P_{33}$ – асортимент молочної продукції	
	$P_{34}$ – рівень впізнаваності продукції (імідж, торгова марка)	
	$P_{35}$ – потенціал споживачів (налагодженість системи збуту)	
	$P_{36}$ – конкурентоспроможність продукції	
Фінансово-економічний потенціал: $P_4$	$P_{41}$ – виручка від реалізації	
	$P_{42}$ – показники ліквідності	
	$P_{43}$ – показники ділової активності	
	$P_{44}$ – показники фінансової стійкості	
	$P_{45}$ – показники рентабельності	
Організаційно-управлінський потенціал: $P_5$	$P_{51}$ – рівень менеджменту	
	$P_{52}$ – організаційне забезпечення виробництва	
	$P_{53}$ – організаційна структура управління	
	$P_{54}$ – система планування, обліку та контролю	
	$P_{55}$ – система оплати праці	
Інноваційно-інвестиційний потенціал: $P_6$	$P_{61}$ – модернізація, технічне переозброєння та автоматизація процесу виробництва та переробки молока	
	$P_{62}$ – масштабність впровадження науково-технічних розробок	
	$P_{63}$ – використання інноваційних підходів та модифікація товару	
	$P_{64}$ – інвестиційний клімат	
	$P_{65}$ – доступ до кредитних ресурсів	
Трудовий (кадровий) потенціал: $P_7$	$P_{71}$ – кваліфікація персоналу	
	$P_{72}$ – віковий та освітній склад персоналу	
	$P_{73}$ – плинність кадрів	
	$P_{74}$ – продуктивність праці	
	$P_{75}$ – організаційна культура	
	$P_{76}$ – стан та умови праці	
Інформаційний потенціал: $P_8$	$P_{81}$ – наявність інформаційних технологій	
	$P_{82}$ – технічні характеристики інформаційної системи	
	$P_{83}$ – інформаційні ресурси	
Екологічний потенціал: $P_9$	$P_{91}$ – екологічність сировини (продукції)	
	$P_{92}$ – наявність природоохоронних технологій	
	$P_{93}$ – переробка відходів виробництва	
	$P_{94}$ – частка виробництва органічної продукції	
Експортний потенціал: $P_{10}$	$P_{101}$ – частка продукції на експорт	
	$P_{102}$ – кількість товарних позицій на експорт	
	$P_{103}$ – потенціал країн-імпортерів	

\* Джерело: розроблено автором на основі [5, 16, 30, 55]

Для остаточного визначення переліку локальних потенціалів, їх ранжування та визначення відповідних вагових коефіцієнтів доцільно залучити групу експертів.

Інтегральна оцінка СПП може бути одержана на основі оцінок локальних потенціалів різними методами, при цьому для кожної складової СПП визначаються вагові коефіцієнти. Зазначимо, що оскільки вагові коефіцієнти характеризують кількісну міру важливості локальних потенціалів, то їх значення можуть суттєво відрізнятися для різних підприємств. Наприклад, для молокопереробних підприємств значущість ресурсно-сировинного потенціалу більша, ніж для інших підприємств. Необхідно виважено підходити до визначення вагових коефіцієнтів, оскільки вони впливають на результуючу інтегральну оцінку СПП [58].

Наведемо методику розрахунку значень важливості локальних потенціалів для ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» (один експерт) як критеріїв оцінювання СПП з використанням оцінок Сааті [103].

У табл. 3.1.2 за 100-бальною шкалою оцінені локальні потенціали.

Таблиця 3.1.2

## Бальні експертні оцінки локальних потенціалів

Позначення	Критерії (локальні потенціали)	Оцінка за 100-бальною шкалою
P <sub>1</sub>	Ресурсо-сировинний потенціал	100
P <sub>2</sub>	Виробничий потенціал	90
P <sub>3</sub>	Маркетинговий потенціал	90
P <sub>4</sub>	Фінансово-економічний потенціал	80
P <sub>5</sub>	Організаційно-управлінський потенціал	100
P <sub>6</sub>	Інноваційно-інвестиційний потенціал	70
P <sub>7</sub>	Кадровий (трудоий) потенціал	80
P <sub>8</sub>	Інформаційний потенціал	70
P <sub>9</sub>	Екологічний потенціал	60
P <sub>10</sub>	Експортний потенціал	50

У табл. 3.1.3 представлена матриця порівняння відповідних критеріїв.

Обчислення вагових коефіцієнтів критеріїв наведено в табл. 3.1.4.

Важливим моментом представленої методики є визначення індексу узгодженості експертних оцінок (Додаток О).

Таблиця 3.1.3

## Матриця порівняння критеріїв

	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	P <sub>7</sub>	P <sub>8</sub>	P <sub>9</sub>	P <sub>10</sub>
P <sub>1</sub>	1	2	2	3	1	4	3	4	5	6
P <sub>2</sub>	1/2	1	1	2	1/2	2	2	2	3	3
P <sub>3</sub>	1/2	1	1	2	1/2	2	2	2	3	3
P <sub>4</sub>	1/3	1/2	1/2	1	1/3	1	1	1	2	2
P <sub>5</sub>	1	2	2	3	1	4	3	4	5	6
P <sub>6</sub>	1/4	1/2	1/2	1	1/4	1	1	1	1	2
P <sub>7</sub>	1/3	1/2	1/2	1	1/3	1	1	1	2	2
P <sub>8</sub>	1/4	1/2	1/2	1	1/4	1	1	1	1	2
P <sub>9</sub>	1/5	1/3	1/3	1/2	1/5	1	1/2	1	1	1
P <sub>10</sub>	1/6	1/3	1/3	1/2	1/6	1/2	1/2	1/2	1	1

Таблиця 3.1.4

## Вагові коефіцієнти локальних потенціалів

	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	P <sub>7</sub>	P <sub>8</sub>	P <sub>9</sub>	P <sub>10</sub>	Середнє геометричне	Ваговий коефіцієнт
P <sub>1</sub>	1	2	2	3	1	4	3	4	5	6	2,6531	0,219
P <sub>2</sub>	1/2	1	1	2	1/2	2	2	2	3	3	1,4310	0,118
P <sub>3</sub>	1/2	1	1	2	1/2	2	2	2	3	3	1,4310	0,118
P <sub>4</sub>	1/3	1/2	1/2	1	1/3	1	1	1	2	2	0,8027	0,066
P <sub>5</sub>	1	2	2	3	1	4	3	4	5	6	2,6531	0,219
P <sub>6</sub>	1/4	1/2	1/2	1	1/4	1	1	1	1	2	0,7071	0,058
P <sub>7</sub>	1/3	1/2	1/2	1	1/3	1	1	1	2	2	0,8027	0,066
P <sub>8</sub>	1/4	1/2	1/2	1	1/4	1	1	1	1	2	0,7071	0,058
P <sub>9</sub>	1/5	1/3	1/3	1/2	1/5	1	1/2	1	1	1	0,5065	0,042
P <sub>10</sub>	1/6	1/3	1/3	1/2	1/6	1/2	1/2	1/2	1	1	0,4251	0,035
Сума											12,1195	1

Пропонуємо розробити методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства з урахуванням нечіткості даних, одержаних від експертів, на основі застосування інструментарію стратегічної діагностики діяльності підприємства, теорії нечітких множин [6] та нечіткого багатокритерійного аналізу, зокрема методів Fuzzy ANP та Fuzzy SAW [59, 100].

Основні етапи застосування цього підходу представлено на рис. 3.1.1.

Успішність застосування запропонованого методичного підходу значною мірою залежить від підбору на етапі 1 експертів, які будуть брати участь у процедурах оцінювання СПП. Для цього можуть бути залучені як керівники та фахівці відповідних підрозділів підприємства, так і зовнішні експерти та консультанти.



Рис. 3.1.1. Етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства\*

\* Джерело: розроблено автором [59,100]

**Етап 2.** При оцінюванні СПП необхідно виходити з того, що його структура являє собою складну систему, яка складається із масиву взаємозалежних локальних потенціалів. У [26] автори розглядають СПП як визначену взаємозалежну сукупність локальних потенціалів, що мають забезпечити максимально ефективну реалізацію стратегії розвитку підприємства. Відповідно до цього головним етапом представленого алгоритму оцінювання СПП є вибір локальних потенціалів оцінювання СПП, а потім і їх декомпозиція на часткові критерії.

Унаслідок декомпозиції стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства одержимо такі локальні потенціали:  $P_1$  – ресурсно-сировинний потенціал;  $P_2$  – виробничий потенціал;  $P_3$  – маркетинговий (ринковий) потенціал;  $P_4$  – фінансово-економічний потенціал;  $P_5$  – організаційно-управлінський потенціал;  $P_6$  – інноваційно-інвестиційний потенціал;  $P_7$  – кадровий потенціал;  $P_8$  – інформаційний потенціал;  $P_9$  – екологічний потенціал;  $P_{10}$  – експортний потенціал.

На **етап 3** із метою врахування специфіки поставленої задачі для визначення важливості локальних потенціалів СПП пропонується застосовувати метод Fuzzy АНР [102, 105, 106, 107, 118]. Для цього необхідно виконати наведену нижче послідовність дій.

**3.1.** Для попарного порівняння експертами локальних потенціалів та їх складових із метою визначення їх відносної переважності застосовується шкала нечітких оцінок Сааті [103] (табл. 3.1.5) з відповідними нечіткими триангулярними числами та функціями належності (рис. 3.1.2).

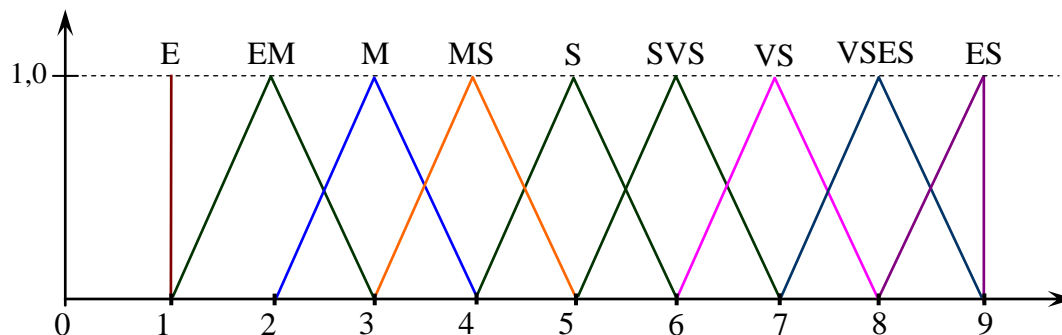


Рис. 3.1.2. Трикутні функції належності термів при застосуванні Fuzzy АНР

Таблиця 3.1.5

## Шкала лінгвістичних термів та відповідних нечітких триангулярних чисел

Лінгвістичні терми для визначення відносної важливості локальних потенціалів (їх складових) ( <i>i</i> -го порівняно з <i>j</i> -м)	Позн.	$\tilde{a}_{ij}$	$\tilde{a}_{ji}$	Позн.
Рівноцінні (Equal)	E	(1;1;1)	(1;1;1)	_E
Помірна перевага (Moderate)	M	(2;3;4)	(1/3;1/3;1/2)	_M
Сильна перевага (Strong)	S	(4;5;6)	(1/6;1/5;1/4)	_S
Дуже сильна перевага (Very Strong)	VS	(6;7;8)	(1/8;1/7;1/6)	_VS
Надзвичайно сильна перевага (Extremaly Strong)	ES	(8;9;9)	(1/9;1/9;1/8)	_ES
Проміжні (intermediate) нечіткі значення				
Дуже слабка перевага (між E та M)	EM	(1;2;3)	(1/3;1/2;1)	_EM
Перевага (між M та S)	MS	(3;4;5)	(1/5;1/4;1/3)	_MS
Сильна перевага (між S та VS)	SVS	(5;6;7)	(1/7;1/6;1/5)	_SVS
Дуже сильна перевага (між VS та ES)	VSES	(7;8;9)	(1/9;1/8;1/7)	_VSES

Джерело: [103]

Позначимо матрицю оцінок попарних порівнянь відносної важливості локальних потенціалів на основі лінгвістичної шкали (табл. 3.1.5) через

$S^{ling} = \left\| s^{ling} \right\|_{10 \times 10}$  (табл. 3.1.6), а відповідну їй матрицю з нечіткими оцінками в

триангулярній формі – через  $\tilde{S} = \left\| \tilde{s}_{ij} \right\|_{10 \times 10} = \left\| (x_{ij}; y_{ij}; z_{ij}) \right\|_{10 \times 10}$  (табл. 3.1.7).

Таблиця 3.1.6

## Лінгвістичні оцінки попарного порівняння локальних потенціалів

	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	$P_5$	$P_6$	$P_7$	$P_8$	$P_9$	$P_{10}$
$P_1$	E	EM	EM	M	E	MS	M	MS	S	SVS
$P_2$	_EM	E	E	EM	_EM	EM	EM	EM	M	M
$P_3$	_EM	E	E	EM	_EM	EM	EM	EM	M	M
$P_4$	_M	_EM	_EM	E	_M	E	E	E	EM	EM
$P_5$	E	EM	EM	M	E	MS	M	MS	S	SVS
$P_6$	_MS	_EM	_EM	E	_MS	E	E	E	E	EM
$P_7$	_M	_EM	_EM	E	_M	E	E	E	EM	EM
$P_8$	_MS	_EM	_EM	E	_MS	E	E	E	E	EM
$P_9$	_S	_M	_M	_EM	_S	E	_EM	E	E	E
$P_{10}$	_SVS	_M	_M	_EM	_SVS	_EM	_EM	_EM	E	E

Таблиця 3.1.7

## Нечіткі значення оцінок попарного порівняння локальних потенціалів

	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	$P_5$	$P_6$	$P_7$	$P_8$	$P_9$	$P_{10}$
$P_1$	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(2;3;4)	(1;1;1)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(4;5;6)	(5;6;7)
$P_2$	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)
$P_3$	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)
$P_4$	(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;2;3)
$P_5$	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(2;3;4)	(1;1;1)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(4;5;6)	(5;6;7)
$P_6$	(1/5;1/4;1/3)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)
$P_7$	(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;2;3)
$P_8$	(1/5;1/4;1/3)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)
$P_9$	(1/6;1/5;1/4)	(1/4;1/3;1/2)	(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1/6;1/5;1/4)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)
$P_{10}$	(1/7;1/6;1/5)	(1/4;1/3;1/2)	(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1/7;1/6;1/5)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)

**3.2.** Для перевірки узгодженості індивідуальних міркувань експерта використовується стандартна процедура методу аналізу ієрархій обчислення індексу органічності для побудованої матриці попарних порівнянь за формулою  $J = \frac{|\lambda_{\max} - N|}{N - 1}$  ( $\lambda_{\max}$  – найбільше власне число матриці  $\tilde{S} = \|\tilde{s}_{ij}\|_{10 \times 10}$ ;  $N = 10$  – її розмірність). Якщо значення цього індексу становить щодо еталонного  $J^*$  (для  $N = 10$   $J^* = 1,49$ ) не більш як 10%, то результати опитування експерта вважаються узгодженими. Якщо ця умова не виконується, то експерт має перевірити свої оцінки стосовно відносної переважності локальних потенціалів.

Зазначимо, якщо на етапі 2 беруть участь декілька експертів, то необхідно перевіряти на узгодженість кожен з індивідуальних матриць попарних порівнянь  $\tilde{S}^k = \|\tilde{s}_{ij}^k\|_{10 \times 10}$ ,  $k = \overline{1; K}$ , де  $K$  – кількість експертів.

**3.3.** Обчислення важливості локальних потенціалів здійснюється на основі інтеграції двох розрахункових схем:

– у **першій** – необхідно обчислити наступні значення;

$$\tilde{R}_i = \bigoplus_{j=1}^m (x_{ij}; y_{ij}; z_{ij}) = \left( \sum_{j=1}^m x_{ij}; \sum_{j=1}^m y_{ij}; \sum_{j=1}^m z_{ij} \right) = (x_i^R; y_i^R; z_i^R), \quad (3.1.1)$$

$$\tilde{R} = \bigoplus_{i=1}^m (x_i^R; y_i^R; z_i^R) = \left( \sum_{i=1}^m x_i^R; \sum_{i=1}^m y_i^R; \sum_{i=1}^m z_i^R \right) = (x^R; y^R; z^R). \quad (3.1.2)$$

Тоді

$$\tilde{W}_i^R = \frac{\tilde{R}_i}{\tilde{R}} = \left( \frac{x_i^R}{z^R}; \frac{y_i^R}{y^R}; \frac{z_i^R}{x^R} \right) = (X_i^R; Y_i^R; Z_i^R) \quad (3.1.3)$$

– у **другій схемі** – розраховують значення

$$\tilde{C}_j = \bigoplus_{i=1}^m (x_{ij}; y_{ij}; z_{ij}) = \left( \sum_{i=1}^m x_{ij}; \sum_{i=1}^m y_{ij}; \sum_{i=1}^m z_{ij} \right) = (x_j^C; y_j^C; z_j^C). \quad (3.1.4)$$

Тоді

$$\tilde{W}_i^C = \frac{1}{\tilde{C}_i} = \left( \frac{1}{z_i^C}; \frac{1}{y_i^C}; \frac{1}{x_i^C} \right) = (X_i^C; Y_i^C; Z_i^C). \quad (3.1.5)$$

Коефіцієнти важливості локальних потенціалів  $\tilde{W}_i$  ( $i = 1; 2; \dots; 10$ ) розраховують як середнє арифметичне  $\tilde{W}_i^R$  та  $\tilde{W}_i^C$ :

$$\tilde{W}_i = (W_i^x; W_i^y; W_i^z) = \frac{1}{2}(\tilde{W}_i^R + \tilde{W}_i^C) = \left( \frac{X_i^R + X_i^C}{2}; \frac{Y_i^R + Y_i^C}{2}; \frac{Z_i^R + Z_i^C}{2} \right). \quad (3.1.6)$$

Результати розрахованих нечітких значень важливості локальних потенціалів наведені в табл. 3.1.8.

**3.4.** У цій таблиці також представлені їх обчислені дефазифіковані значення за формулою (3.1.7), а також нормовані величини  $W_i$ , які будуть використовуватися на етапі 7.

$$def(\tilde{W}_i) = ((W_i^x - W_i^z) + (W_i^y - W_i^z))/3 + W_i^z. \quad (3.1.7)$$

Таблиця 3.1.8  
Розраховані нечіткі значення важливості локальних потенціалів

	$\tilde{W}^R$	$\tilde{W}^C$	$\tilde{W}$	$def(\tilde{W})$	$W$
$P_1$	(0,121; 0,216; 0,370)	(0,164; 0,221; 0,258)	(0,142; 0,218; 0,314)	0,225	0,211
$P_2$	(0,056; 0,119; 0,228)	(0,078; 0,115; 0,171)	(0,066; 0,117; 0,200)	0,128	0,120
$P_3$	(0,056; 0,119; 0,228)	(0,078; 0,115; 0,171)	(0,066; 0,117; 0,200)	0,128	0,120
$P_4$	(0,038; 0,067; 0,123)	(0,050; 0,067; 0,094)	(0,044; 0,067; 0,109)	0,073	0,069
$P_5$	(0,121; 0,216; 0,370)	(0,164; 0,221; 0,258)	(0,142; 0,218; 0,314)	0,225	0,211
$P_6$	(0,037; 0,059; 0,101)	(0,046; 0,057; 0,075)	(0,041; 0,058; 0,088)	0,063	0,059
$P_7$	(0,038; 0,067; 0,123)	(0,050; 0,067; 0,094)	(0,044; 0,067; 0,109)	0,073	0,069
$P_8$	(0,037; 0,059; 0,101)	(0,046; 0,057; 0,075)	(0,041; 0,058; 0,088)	0,063	0,059
$P_9$	(0,029; 0,042; 0,090)	(0,033; 0,042; 0,056)	(0,031; 0,042; 0,073)	0,049	0,046
$P_{10}$	(0,028; 0,035; 0,070)	(0,026; 0,036; 0,050)	(0,024; 0,035; 0,060)	0,040	0,037

На **етапі 4** необхідно здійснити декомпозицію локальних потенціалів на окремі складові:  $P_i \rightarrow (P_{i1}; P_{i2}, \dots, P_{in_i})$ ,  $n_i$  – кількість складових  $i$ -го локального потенціалу. Результат даної процедури наведено в табл. 3.1.1.

**Етап 5** за послідовністю кроків аналогічний етапу 3, тільки метод Fuzzy АНР застосовується для порівняння відносної важливості складових локальних потенціалів. З цією метою необхідно виконати наступні кроки:

**5.1.** Лінгвістичне оцінювання відносної переважності складових кожного локального потенціалу за шкалою табл. 3.1.5 та переведення одержаних оцінок у нечіткі числа в триангулярній формі ( додаток II, табл. 3.1.9 – табл. 3.1.18).

5.2. Як і для матриці порівняння відносної важливості локальних потенціалів, так і для одержаних нечітких матриць порівняння складових цих потенціалів (додаток П, табл. 3.1.9 – табл. 3.1.18) необхідно виконати перевірку узгодженості міркувань експерта (чи експертів).

Таблиця 3.1.19

## Вагові коефіцієнти складових локальних потенціалів

		$\tilde{w}^R$	$\tilde{w}^C$	$\tilde{w}$	$def(\tilde{w})$	$w$
$P_1$	$P_{11}$	(0,333; 0,462; 0,545)	(0,222; 0,446; 0,828)	(0,278; 0,454; 0,687)	0,473	0,441
	$P_{12}$	(0,167; 0,250; 0,375)	(0,123; 0,273; 0,552)	(0,145; 0,261; 0,463)	0,290	0,270
	$P_{13}$	(0,111; 0,143; 0,200)	(0,096; 0,140; 0,241)	(0,103; 0,142; 0,221)	0,155	0,145
	$P_{14}$	(0,111; 0,143; 0,200)	(0,096; 0,140; 0,241)	(0,103; 0,142; 0,221)	0,155	0,145
$P_2$	$P_{21}$	(0,091; 0,111; 0,143)	(0,085; 0,117; 0,180)	(0,088; 0,114; 0,162)	0,121	0,115
	$P_{22}$	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,187)	(0,093; 0,123; 0,177)	0,131	0,124
	$P_{23}$	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,187)	(0,093; 0,123; 0,177)	0,131	0,124
	$P_{24}$	(0,143; 0,222; 0,333)	(0,105; 0,235; 0,458)	(0,124; 0,229; 0,396)	0,249	0,236
	$P_{25}$	(0,300; 0,414; 0,492)	(0,218; 0,407; 0,707)	(0,259; 0,411; 0,600)	0,423	0,401
$P_3$	$P_{31}$	(0,059; 0,077; 0,111)	(0,049; 0,076; 0,144)	(0,054; 0,076; 0,128)	0,086	0,080
	$P_{32}$	(0,100; 0,143; 0,214)	(0,073; 0,148; 0,298)	(0,087; 0,146; 0,256)	0,163	0,152
	$P_{33}$	(0,059; 0,077; 0,111)	(0,049; 0,076; 0,144)	(0,054; 0,076; 0,128)	0,086	0,080
	$P_{34}$	(0,100; 0,143; 0,214)	(0,073; 0,148; 0,298)	(0,087; 0,146; 0,256)	0,163	0,152
	$P_{35}$	(0,200; 0,273; 0,316)	(0,126; 0,254; 0,477)	(0,163; 0,264; 0,396)	0,274	0,255
	$P_{36}$	(0,214; 0,286; 0,326)	(0,157; 0,297; 0,536)	(0,186; 0,291; 0,431)	0,303	0,282
$P_4$	$P_{41}$	(0,300; 0,414; 0,492)	(0,218; 0,407; 0,679)	(0,259; 0,411; 0,585)	0,418	0,400
	$P_{42}$	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,180)	(0,093; 0,123; 0,173)	0,130	0,124
	$P_{43}$	(0,091; 0,111; 0,125)	(0,085; 0,117; 0,173)	(0,088; 0,114; 0,149)	0,117	0,112
	$P_{44}$	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,180)	(0,093; 0,123; 0,173)	0,130	0,124
	$P_{45}$	(0,143; 0,222; 0,333)	(0,129; 0,235; 0,439)	(0,136; 0,229; 0,386)	0,250	0,239
$P_5$	$P_{51}$	(0,300; 0,414; 0,492)	(0,218; 0,407; 0,707)	(0,259; 0,411; 0,600)	0,423	0,401
	$P_{52}$	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,187)	(0,093; 0,123; 0,177)	0,131	0,124
	$P_{53}$	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,087; 0,120; 0,187)	(0,093; 0,123; 0,177)	0,131	0,124
	$P_{54}$	(0,143; 0,222; 0,333)	(0,105; 0,235; 0,458)	(0,124; 0,229; 0,396)	0,249	0,236
	$P_{55}$	(0,091; 0,111; 0,143)	(0,085; 0,117; 0,180)	(0,088; 0,114; 0,162)	0,121	0,115
$P_6$	$P_{61}$	(0,261; 0,387; 0,472)	(0,187; 0,380; 0,713)	(0,224; 0,384; 0,593)	0,400	0,371
	$P_{62}$	(0,083; 0,111; 0,167)	(0,068; 0,106; 0,200)	(0,076; 0,108; 0,184)	0,123	0,114
	$P_{63}$	(0,143; 0,200; 0,273)	(0,101; 0,206; 0,401)	(0,122; 0,203; 0,337)	0,221	0,205
	$P_{64}$	(0,143; 0,200; 0,273)	(0,101; 0,206; 0,401)	(0,122; 0,203; 0,337)	0,221	0,205
	$P_{65}$	(0,077; 0,100; 0,143)	(0,067; 0,103; 0,193)	(0,072; 0,101; 0,168)	0,114	0,106
$P_7$	$P_{71}$	(0,279; 0,382; 0,455)	(0,194; 0,372; 0,650)	(0,237; 0,377; 0,552)	0,389	0,360
	$P_{72}$	(0,091; 0,118; 0,158)	(0,073; 0,120; 0,212)	(0,082; 0,119; 0,185)	0,129	0,119
	$P_{73}$	(0,083; 0,100; 0,125)	(0,072; 0,098; 0,151)	(0,078; 0,099; 0,138)	0,105	0,097
	$P_{74}$	(0,091; 0,118; 0,158)	(0,073; 0,120; 0,212)	(0,082; 0,119; 0,185)	0,129	0,119
	$P_{75}$	(0,133; 0,207; 0,400)	(0,100; 0,217; 0,424)	(0,117; 0,212; 0,412)	0,247	0,229
	$P_{76}$	(0,056; 0,071; 0,100)	(0,049; 0,073; 0,134)	(0,052; 0,072; 0,117)	0,081	0,075
$P_8$	$P_{81}$	(0,200; 0,250; 0,333)	(0,179; 0,250; 0,391)	(0,190; 0,250; 0,362)	0,267	0,255
	$P_{82}$	(0,200; 0,250; 0,333)	(0,179; 0,250; 0,391)	(0,190; 0,250; 0,362)	0,267	0,255
	$P_{83}$	(0,333; 0,500; 0,600)	(0,231; 0,500; 0,913)	(0,282; 0,500; 0,757)	0,513	0,490
$P_9$	$P_{91}$	(0,353; 0,480; 0,561)	(0,251; 0,474; 0,841)	(0,302; 0,477; 0,701)	0,493	0,464
	$P_{92}$	(0,111; 0,143; 0,200)	(0,093; 0,134; 0,227)	(0,102; 0,139; 0,213)	0,151	0,142
	$P_{93}$	(0,167; 0,250; 0,375)	(0,120; 0,261; 0,518)	(0,143; 0,255; 0,446)	0,282	0,265
	$P_{94}$	(0,100; 0,125; 0,167)	(0,091; 0,130; 0,216)	(0,096; 0,128; 0,191)	0,138	0,130
$P_{10}$	$P_{101}$	(0,400; 0,545; 0,632)	(0,296; 0,554; 0,932)	(0,348; 0,550; 0,782)	0,560	0,543
	$P_{102}$	(0,167; 0,200; 0,250)	(0,167; 0,215; 0,291)	(0,167; 0,208; 0,271)	0,215	0,209
	$P_{103}$	(0,200; 0,250; 0,333)	(0,173; 0,231; 0,350)	(0,186; 0,240; 0,341)	0,256	0,248

**5.3.** Для обчислення важливості складових локальних потенціалів скористаємося двома розрахунковими схемами, наведеними кроці на 3.3 етапу 3. Позначимо нечіткі значення вагових коефіцієнтів складових локальних потенціалів, одержані за формулами (3.1.1) – (3.1.3), (3.1.4) – (3.1.5) та (3.1.6) на основі табл. 3.1.9 – табл. 3.1.18 (додаток П) відповідно  $\tilde{w}_{ij}^R$ ,  $\tilde{w}_{ij}^C$  та  $\tilde{w}_{ij}$  ( $i = \overline{1; 10}, j = \overline{1; n_i}$ ) (табл. 3.1.19).

**5.4.** Дефазифікація  $\tilde{w}_{ij}$  здійснюється за формулою (3.1.7). У табл. 3.1.19 наведені обчислені їх дефазифіковані ( $def(\tilde{w}_{ij})$ ) та нормовані  $w_{ij}$  значення ( $i = \overline{1; 10}, j = \overline{1; n_i}$ ).

Для оцінювання рівня складових локальних потенціалів СПП на **етапі 6** будемо використовувати наступну терм-множину;  $T = \{\text{надзвичайно низький} - \text{Extremely High (EL)}, \text{дуже низький} - \text{Very Low (VL)}; \text{низький} - \text{Low (L)}; \text{середній} - \text{M (M)}; \text{високий} - \text{High (H)}; \text{дуже високий} - \text{Very High (VH)}, \text{надзвичайно високий} - \text{Extremely High (EH)}\}$ . Семантика термів задається нечіткими числами на інтервалі  $[0; 6]$  (рис. 3.1.3) з відповідними функціями належності та нечіткими числами у триангулярному представленні: EL:  $(0; 0; 1)$ ; VL:  $(0; 1; 2)$ ; L:  $(1; 2; 3)$ ; M:  $(2; 3; 4)$ ; H:  $(3; 4; 5)$ ; VH:  $(4; 5; 6)$ ; EH:  $(5; 6; 6)$ .

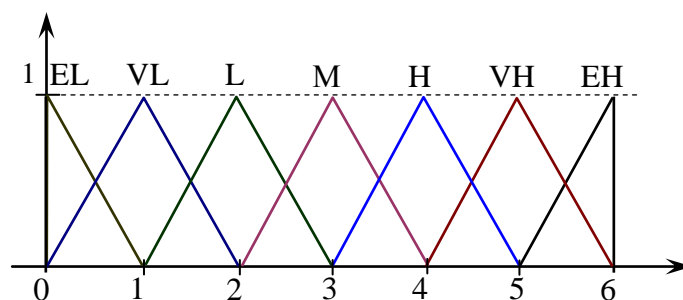


Рис. 3.1.3. Функції належності термів оцінювання рівня стратегічних потенціалів

Результати лінгвістичного оцінювання експертами рівня складових локальних потенціалів СПП наведені в табл. 3.1.20.

Таблиця 3.1.20

## Лінвістичні оцінки складових локальних потенціалів

Локальні потенціали		Експерти				
		$E_1$	$E_2$	$E_3$	$E_4$	$E_5$
Ресурсо-сировинний потенціал; $P_1$	$P_{11}$	Н	Н	М	Н	Н
	$P_{12}$	VH	Н	Н	Н	М
	$P_{13}$	VH	VH	Н	Н	Н
	$P_{14}$	Н	Н	Н	М	М
Виробничий потенціал; $P_2$	$P_{21}$	М	М	М	Н	Н
	$P_{22}$	VH	Н	Н	VH	Н
	$P_{23}$	М	Н	М	М	Н
	$P_{24}$	Н	VH	Н	VH	ЕН
	$P_{25}$	VH	VH	Н	Н	Н
Маркетинговий (ринковий) потенціал; $P_3$	$P_{31}$	Н	М	М	Н	М
	$P_{32}$	VH	VH	Н	Н	VH
	$P_{33}$	VH	Н	Н	VH	VH
	$P_{34}$	ЕН	VH	VH	Н	VH
	$P_{35}$	Н	Н	Н	М	Н
	$P_{36}$	VH	VH	Н	Н	VH
Фінансово-економічний потенціал; $P_4$	$P_{41}$	Н	М	М	Н	Н
	$P_{42}$	VH	Н	VH	Н	Н
	$P_{43}$	Н	Н	М	Н	М
	$P_{44}$	Н	М	Н	Н	М
	$P_{45}$	Н	VH	Н	М	Н
Організаційно-управлінський потенціал; $P_5$	$P_{51}$	VH	Н	Н	VH	Н
	$P_{52}$	Н	Н	VH	Н	М
	$P_{53}$	Н	М	М	М	Н
	$P_{54}$	Н	Н	Н	Н	VH
	$P_{55}$	М	М	Н	Н	М
Інноваційно-інвестиційний потенціал; $P_6$	$P_{61}$	VH	VH	Н	Н	VH
	$P_{62}$	Н	М	L	М	М
	$P_{63}$	VH	Н	Н	Н	VH
	$P_{64}$	Н	Н	VH	VH	Н
	$P_{65}$	М	М	Н	М	М
Трудовий (кадровий) потенціал; $P_7$	$P_{71}$	Н	VH	Н	Н	Н
	$P_{72}$	Н	М	Н	Н	Н
	$P_{73}$	М	М	L	М	L
	$P_{74}$	Н	VH	Н	Н	М
	$P_{75}$	М	М	Н	М	Н
	$P_{76}$	Н	Н	М	Н	Н
Інформаційний потенціал; $P_8$	$P_{81}$	Н	М	Н	Н	Н
	$P_{82}$	М	Н	Н	М	Н
	$P_{83}$	Н	VH	Н	Н	VH
Екологічний потенціал; $P_9$	$P_{91}$	Н	VH	Н	Н	Н
	$P_{92}$	Н	М	Н	М	Н
	$P_{93}$	М	Н	Н	Н	М
	$P_{94}$	L	М	М	L	L
Експортний потенціал; $P_{10}$	$P_{101}$	М	L	L	М	М
	$P_{102}$	М	М	М	L	М
	$P_{103}$	Н	М	М	Н	М

Агрегування нечітких оцінок складових локальних потенціалів здійснюється за допомогою формули (3.1.8).

$$\tilde{p}_{ij} = \frac{1}{K} \bigoplus_{k=1}^K \tilde{p}_{ij}^k = \left( \frac{1}{K} \sum_{j=1}^K \alpha_{ij}^k; \frac{1}{K} \sum_{j=1}^K \beta_{ij}^k; \frac{1}{K} \sum_{j=1}^K \gamma_{ij}^k \right) = (\alpha_{ij}; \beta_{ij}; \gamma_{ij}) \quad (3.1.8)$$

Обчислені агреговані нечіткі значення рівня складових локальних потенціалів СПП наведені в табл. 3.1.21.

Таблиця 3.1.21  
Нечіткі значення оцінок складових локальних потенціалів

Локальні потенціали		Експерти					Агреговані оцінки
		$E_1$	$E_2$	$E_3$	$E_4$	$E_5$	
Ресурсо-сировинний потенціал: $P_1$	$P_{11}$	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,8; 3,8; 4,8)
	$P_{12}$	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3,0; 4,0; 5,0)
	$P_{13}$	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3,4; 4,4; 5,4)
	$P_{14}$	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(2,6; 3,6; 4,6)
Виробничий потенціал: $P_2$	$P_{21}$	(2;3;4)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,4; 3,4; 4,4)
	$P_{22}$	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3,4 3,4; 5,4)
	$P_{23}$	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,4; 3,4; 4,4)
	$P_{24}$	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(4;5;6)	(5;6;6)	(4,0; 5,0; 5,6)
$P_{25}$	$P_{25}$	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3,4; 4,4; 5,4)
	$P_{31}$	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,4; 3,4; 4,4)
	$P_{32}$	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,6; 4,6; 5,6)
	$P_{33}$	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(4;5;6)	(3,6; 4,6; 5,6)
Маркетинговий (ринковий) потенціал; $P_3$	$P_{34}$	(5;6;6)	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(4;5;6)	(4,0; 5,0; 5,8)
	$P_{35}$	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,8; 3,8; 4,8)
	$P_{36}$	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,6; 4,6; 5,6)
	$P_{41}$	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,6; 3,6; 4,6)
Фінансово-економічний потенціал; $P_4$	$P_{42}$	(4;5;6)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3,4; 4,4; 5,4)
	$P_{43}$	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,4; 3,4; 4,4)
	$P_{44}$	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,6; 3,6; 4,6)
	$P_{45}$	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3,0; 4,0; 5,0)
Організаційно-управлінський потенціал; $P_5$	$P_{51}$	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3,4; 4,4; 5,4)
	$P_{52}$	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3,0; 4,0; 5,0)
	$P_{53}$	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,4; 3,4; 4,4)
	$P_{54}$	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,8; 4,8; 5,8)
$P_{55}$	$P_{55}$	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,4; 3,4; 4,4)
	$P_{61}$	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,6; 4,6; 5,6)
	$P_{62}$	(3;4;5)	(2;3;4)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)	(2,0; 3,0; 4,0)
	$P_{63}$	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,4; 4,4; 5,4)
Інноваційно-інвестиційний потенціал; $P_6$	$P_{64}$	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3,4; 4,4; 5,4)
	$P_{65}$	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(2,2; 3,2; 4,2)
	$P_{71}$	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3,2; 4,2; 5,2)
	$P_{72}$	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,8; 3,8; 4,8)
Трудовий (кадровий) потенціал; $P_7$	$P_{73}$	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1,6; 2,6; 3,6)
	$P_{74}$	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3,0; 4,0; 5,0)
	$P_{75}$	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,4; 3,4; 4,4)
	$P_{76}$	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,8; 3,8; 4,8)
Інформаційний потенціал; $P_8$	$P_{81}$	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,8; 3,8; 4,8)
	$P_{82}$	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,6; 3,6; 4,6)
	$P_{83}$	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(4;5;6)	(3,4; 4,4; 5,4)
Екологічний потенціал; $P_9$	$P_{91}$	(3;4;5)	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3,2; 4,2; 5,2)
	$P_{92}$	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,6; 3,6; 4,6)
	$P_{93}$	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,6; 3,6; 4,6)
	$P_{94}$	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1,4; 2,4; 3,4)
Експортний потенціал; $P_{10}$	$P_{101}$	(2;3;4)	(1;2;3)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1,6; 2,6; 3,6)
	$P_{102}$	(2;3;4)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(2;3;4)	(1,8; 2,8; 3,8)
	$P_{103}$	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2,4; 3,4; 4,4)

Зазначимо, що у випадку неузгодженості оцінок експертів рекомендується застосовувати Fuzzy Delphy-метод [106].

Для оцінювання рівня локальних потенціалів застосовується метод Fuzzy SAW за формулою (3.1.9):

$$\tilde{p}_i = \bigoplus_{j=1}^{n_i} w_{ij} \times \tilde{p}_{ij} = \bigoplus_{j=1}^{n_i} w_{ij} \times (\alpha_{ij}; \beta_{ij}; \gamma_{ij}) = \left( \sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} \alpha_{ij}; \sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} \beta_{ij}; \sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} \gamma_{ij} \right) = (\alpha_i; \beta_i; \gamma_i). \quad (3.1.9)$$

Для зменшення рівня ентропії одержаних нечітких оцінок використовується  $\alpha$ -переріз, який для заданого нечіткого числа у триангулярному вигляді  $\tilde{y} = (a, b, c)$  визначається за формулою  $\tilde{y}_\alpha = (a(1-\alpha) + \alpha b, b, c(1-\alpha) + \alpha b)$  [113], табл. 3.1.22.

Таблиця 3.1.22

Нечіткі значення рівня локальних потенціалів при різних значеннях  $\alpha$

	$\alpha = 0$	$\alpha = 0,5$	$\alpha = 0,7$
$P_1$	(2,915; 3,916; 4,917)	(3,415; 3,916; 4,416)	(3,616; 3,916; 4,216)
$P_2$	(3,303; 4,303; 5,208)	(3,803; 4,303; 4,755)	(4,003; 4,303; 4,574)
$P_3$	(3,364; 4,365; 5,336)	(3,865; 4,365; 4,851)	(4,065; 4,365; 4,657)
$P_4$	(2,770; 3,769; 4,768)	(3,269; 3,769; 4,268)	(3,469; 3,769; 4,069)
$P_5$	(3,206; 4,206; 5,206)	(3,706; 4,206; 4,706)	(3,906; 4,206; 4,506)
$P_6$	(3,191; 4,192; 5,193)	(3,691; 4,192; 4,692)	(3,892; 4,192; 4,492)
$P_7$	(2,757; 3,756; 4,755)	(3,257; 3,756; 4,256)	(3,456; 3,756; 4,056)
$P_8$	(3,043; 4,043; 5,043)	(3,543; 4,043; 4,543)	(3,743; 4,043; 4,343)
$P_9$	(2,725; 3,726; 4,727)	(3,226; 3,726; 4,227)	(3,426; 3,726; 4,026)
$P_{10}$	(1,840; 2,840; 3,840)	(2,340; 2,840; 3,340)	(2,540; 2,840; 3,140)

На рис. 3.1.4 наведено графічна інтерпретація одержаних результатів у вигляді багатокутної діаграми (Polygon Chart) оцінювання рівня локальних потенціалів молокопереробного підприємства.

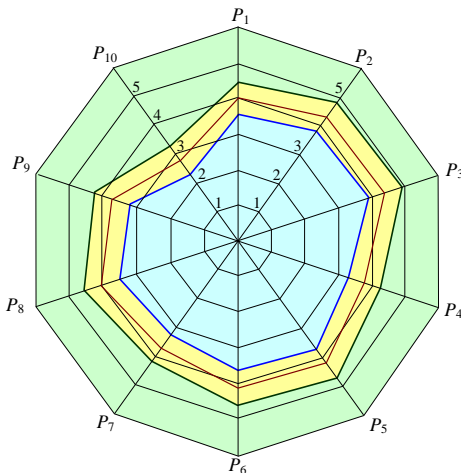


Рис. 3.1.4. Багатокутна діаграма (Polygon Chart) оцінювання рівня локальних потенціалів молокопереробного підприємства

**Етап 7.** Інтегральна оцінка СПП також здійснюється за допомогою методу Fuzzy SAW на основі формули (3.1.10):

$$\tilde{P} = \bigoplus_{i=1}^{10} W_i \times \tilde{p}_i = \bigoplus_{i=1}^{10} W_i \times (\alpha_i; \beta_i; \gamma_i) = \left( \sum_{i=1}^{10} W_i \alpha_i; \sum_{i=1}^{10} W_i \beta_i; \sum_{i=1}^{10} W_i \gamma_i \right). \quad (3.1.10)$$

Розраховані при різних значеннях  $\alpha$  ( $\alpha=0$ ;  $\alpha=0,5$ ;  $\alpha=0,7$ ) нечіткі значення оцінки СПП наведені в табл. 3.1.23.

Таблиця 3.1.23

Нечіткі значення оцінки стратегічного потенціалу підприємства при різних значеннях  $\alpha$

	$\alpha = 0$	$\alpha = 0,5$	$\alpha = 0,7$
$P$	(3,034; 4,035; 5,022)	(3,534; 4,035; 4,522)	(3,735; 4,035; 4,331)

Для практичної реалізації запропонованого методичного підходу в програмному додатку Excel розроблено фреймворк, який містить такі основні блоки:

$B_1$  – блок уведення лінгвістичної інформації попарних порівнянь важливості локальних потенціалів ( $B_{11}$ ), їх складових ( $B_{12}$ ) та експертних лінгвістичних оцінок потенціалу за ними ( $B_{13}$ );

$B_2$  – блок трансформації цієї інформації у нечіткі числа в трикутному вигляді;

$B_4$  – блоки розрахунку важливості локальних потенціалів ( $B_{41}$ ) та їх складових ( $B_{42}$ ) за двома розрахунковими схемами.

$B_5$  – блок обчислення нечітких інтегральних значень рівня локальних потенціалів ( $B_{51}$ ) та СПП ( $B_{52}$ ).

Фреймворк дає змогу проводити імітаційне моделювання залежно від корекції вихідних оцінок експертів. Отримані результати можуть слугувати основою для формування рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства.

### **3.2. Модель управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства на основі нечітких даних**

На основі розробленої моделі оцінювання СПП побудуємо модель управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства, основні етапи якої представлені на рис. 3.2.1.

Розглянемо детальніше етапи побудованої моделі управління СПП на прикладі ПрАТ «Юрія».

**Етап 1.** Стратегічними цілями ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» є [120]:

- утримання лідируючих позицій на внутрішньому ринку виробників молочної продукції;
- збільшення ринкової частки продукції до 5 %;
- суттєве розширення асортименту молочної продукції;
- збільшення частки та асортиментної лінійки екологічної продукції;
- розширення географії і обсягу експортованої продукції у напрямку ЄС;
- розширення виробничих можливостей;
- переобладнання цеху з виробництва сирів;
- інвестиції у збільшення виробництва ультрапастеризованого молока;
- удосконалення системи менеджменту на всіх рівнях тощо.

**Етап 2.** На початковому етапі дослідження СПП необхідно використати стратегічний аналіз, зокрема, аналіз внутрішнього середовища (SWOT-аналіз) й аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз). Зазначені процедури застосовані для ПрАТ «Юрія» (див. п. 2.1).

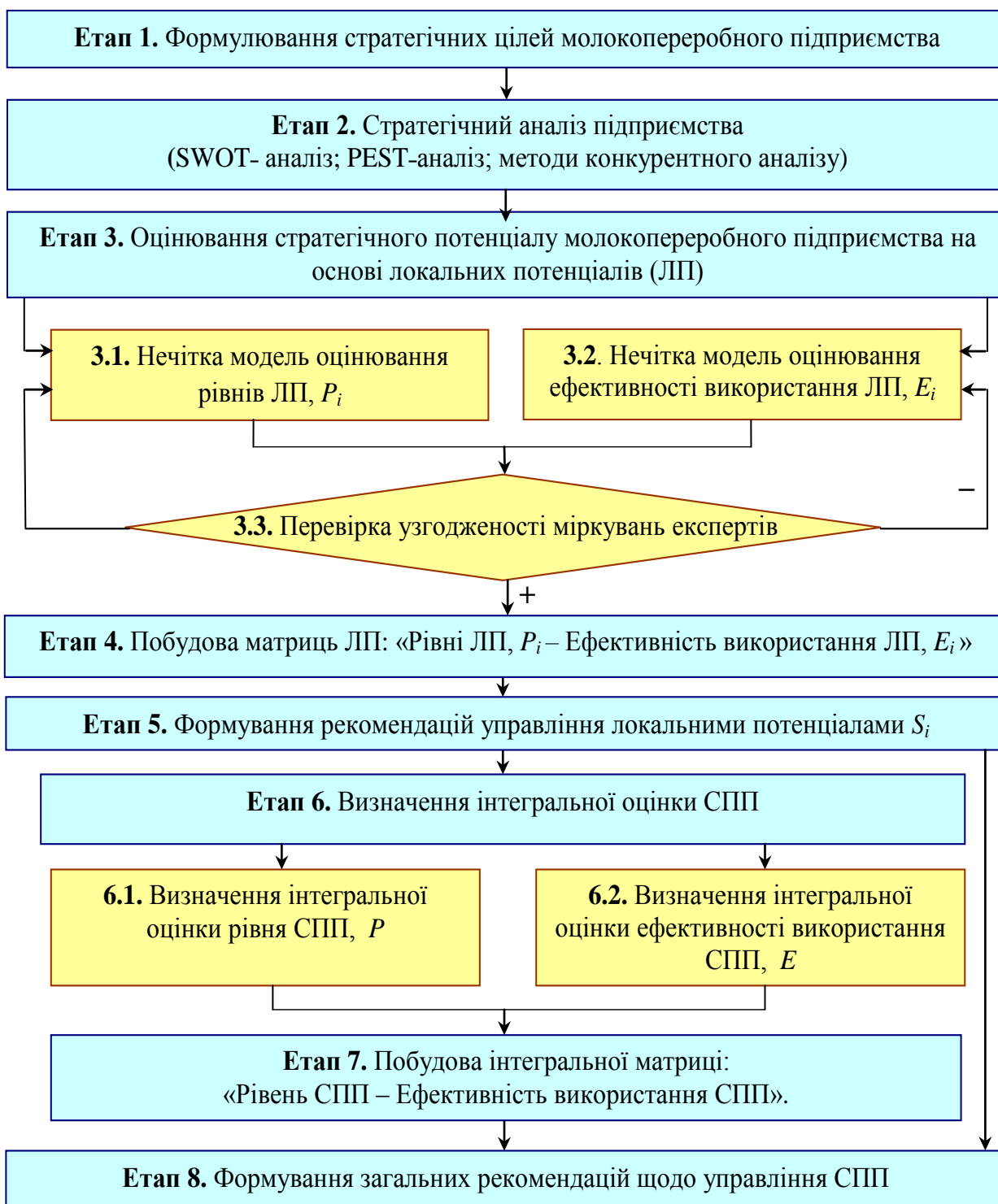


Рис. 3.2.1. Модель управління СПП (молокопереробного)\*

\* Джерело: розроблено автором

**Етап 3.** Слід зазначити, що оцінювання є основним етапом розробленої моделі управління. Враховуючи даний аспект дослідження, покроковий процес діагностики рівня СПП, представлено у п. 3.1 на рис. 3.1.1 (Етапи оцінювання СПП).

Аналогічно, але лише для локальних потенціалів виконаємо оцінювання ефективності використання СПП із застосуванням теорії нечітких множин. Залучаємо для оцінювання 5 експертів, які діагностували рівень стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія».

Лінвістичні оцінки ефективності використання локальних потенціалів наведені у табл. 3.2.1, а їх нечіткі значення при різних значеннях  $\alpha$  у табл. 3.2.2.

Таблиця 3.2.1

## Лінвістичні оцінки ефективності використання локальних потенціалів

Локальні потенціали	Експерти				
	$E_1$	$E_2$	$E_3$	$E_4$	$E_5$
$P_1$	VH	H	H	H	M
$P_2$	M	H	M	M	H
$P_3$	VH	H	H	M	H
$P_4$	H	M	M	M	L
$P_5$	M	M	M	M	L
$P_6$	M	M	L	M	M
$P_7$	M	M	L	M	L
$P_8$	H	M	H	H	H
$P_9$	H	M	H	M	H
$P_{10}$	M	L	L	M	M

Таблиця 3.2.2

Нечіткі значення оцінок ефективності використання локальних потенціалів при різних значеннях  $\alpha$ 

	Експерти					Агреговані оцінки		
	$E_1$	$E_2$	$E_3$	$E_4$	$E_5$	$\alpha = 0$	$\alpha = 0,5$	$\alpha = 0,7$
$P_1$	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3,0;4,0;5,0)	(3,5;4,0;4,5)	(3,7;4,0;4,3)
$P_2$	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,4;3,4;4,4)	(2,9;3,4;3,9)	(3,1;3,4;3,7)
$P_3$	(4;5;6)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3,0;4,0;5,0)	(3,5;4,0;4,5)	(3,7;4,0;4,3)
$P_4$	(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(2,0;3,0;4,0)	(2,5;3,0;3,5)	(2,7;3,0;3,3)
$P_5$	(2;3;4)	(2;3;4)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1,8;2,8;3,8)	(2,3;2,8;3,3)	(2,5;2,8;3,1)
$P_6$	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1,8;2,8;3,8)	(2,3;2,8;3,3)	(2,5;2,8;3,1)
$P_7$	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1,6;2,6;3,6)	(2,1;2,6;3,1)	(2,3;2,6;2,9)
$P_8$	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(3;4;5)	(3;4;5)	(2,8;3,8;4,8)	(3,3;3,8;4,3)	(3,5;3,8;4,1)
$P_9$	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2,6;3,6;4,6)	(3,1;3,6;4,1)	(3,3;3,6;3,9)
$P_{10}$	(2;3;4)	(1;2;3)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1,6;2,6;3,6)	(2,1;2,6;3,1)	(2,3;2,6;2,9)

На рис. 3.2.2 наведено графічна інтерпретація одержаних результатів у вигляді багатокутної діаграми (Polygon Chart) оцінювання рівнів локальних потенціалів та ефективності використання локальних потенціалів молокопереробного підприємства ( $\alpha = 0,5$ ).

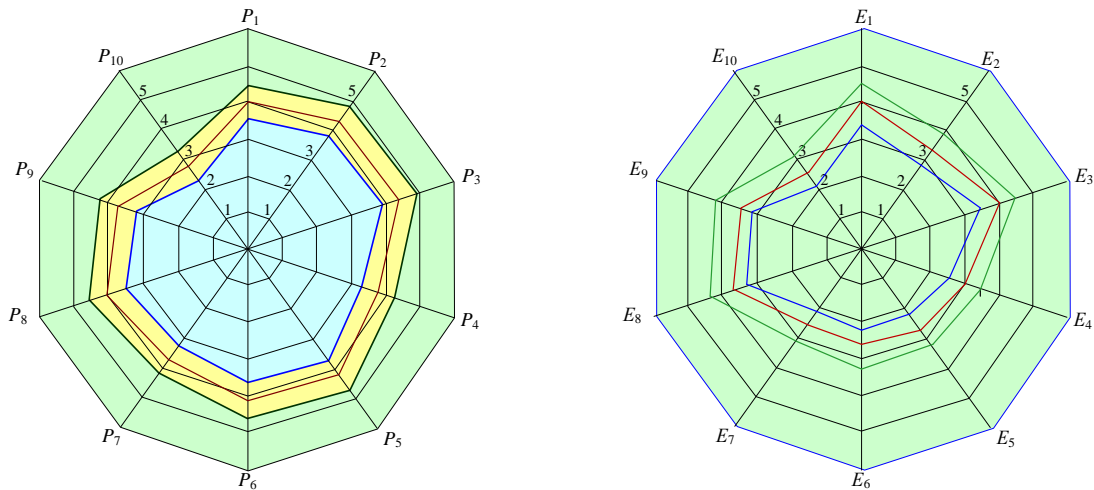


Рис. 3.2.2. Багатокутна діаграма (Polygon Chart) оцінювання рівня та ефективності використання локальних потенціалів ПрАТ «Юрія»

**Етап 4.** Будуємо матриці локальних потенціалів. Для цього вводимо дві координатні осі: вісь рівнів локальних потенціалів,  $P_i$  та вісь ефективності використання відповідного локального потенціалу,  $E_i$ . Дана матриця розбита на 9 областей:  $LL$ ,  $LM$ ,  $LH$ ,  $ML$ ,  $MM$ ,  $MH$ ,  $HL$ ,  $HM$ ,  $HH$ . Зазначимо, що на осях використовуємо шкалу, яка була розглянута в п. 3.1. (рис. 3.1.3): низький – L (0; 1; 2); середній – M (2; 3; 4); високий – H (4; 5; 6) рівні відповідного показника. Проміжні рівні для спрощення не використовуємо.

Вихідними даними для побудови зазначених матриць є розраховані значення рівнів та ефективності використання локальних потенціалів для ПрАТ «Юрія» (див. табл.3.1.22, табл. 3.2.3). Будуємо 10 матриць: «Рівні локальних потенціалів,  $P_i$  – Ефективність використання локальних потенціалів,  $E_i$ » (рис. 3.2.3–3.2.12) (для  $\alpha = 0,5$ ).

**Етап 5.** Формулювання стратегічних рекомендацій для управління локальними потенціалами базується на врахуванні нечіткої оцінки та локалізації (позиціонування) досліджуваного підприємства у відповідній області (або декількох областях) матриць локальних потенціалів. Зазначимо, що локалізація підприємства (зображено у вигляді квадрата) на перетині декількох областей, ускладнює розробку управлінських рекомендацій.

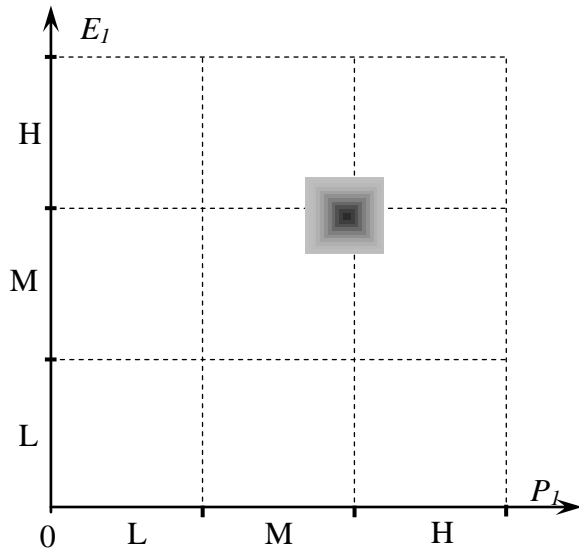


Рис. 3.2.3.

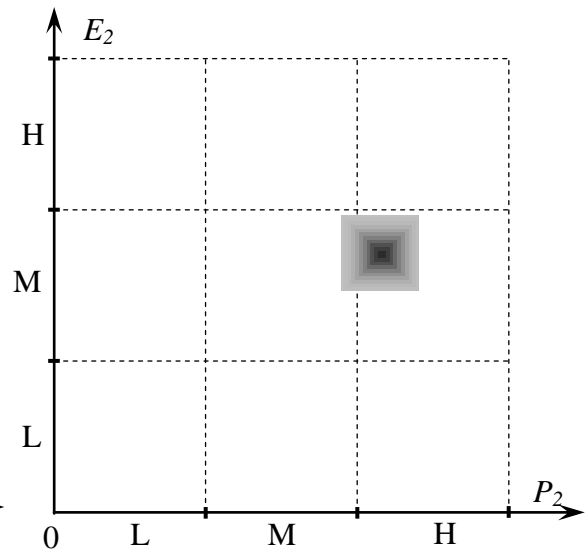


Рис. 3.2.4.

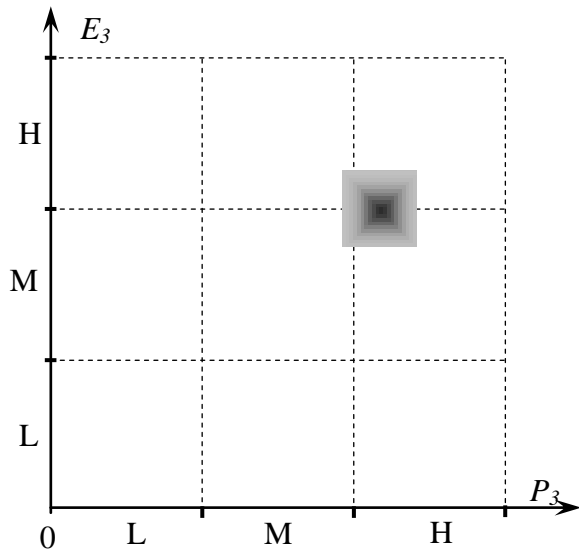


Рис. 3.2.5.

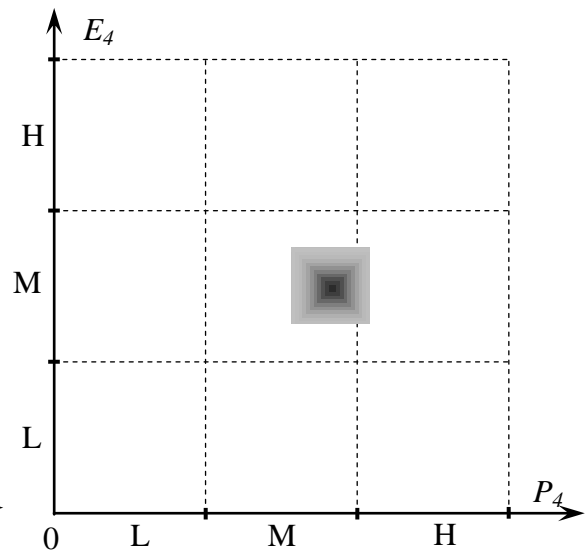


Рис. 3.2.6.

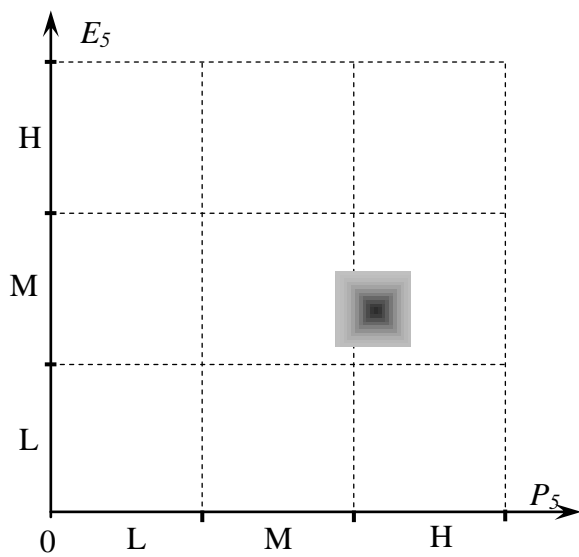


Рис. 3.2.7.

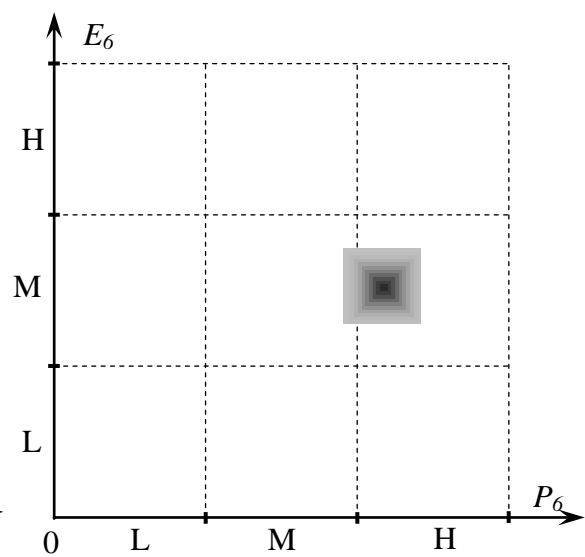


Рис. 3.2.8.

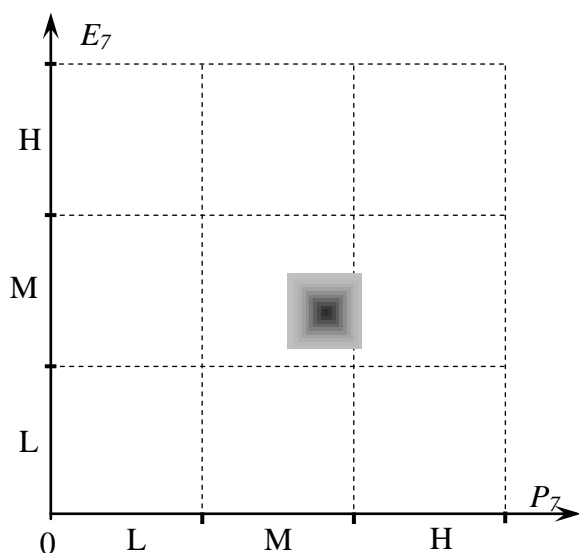


Рис. 3.2.9.

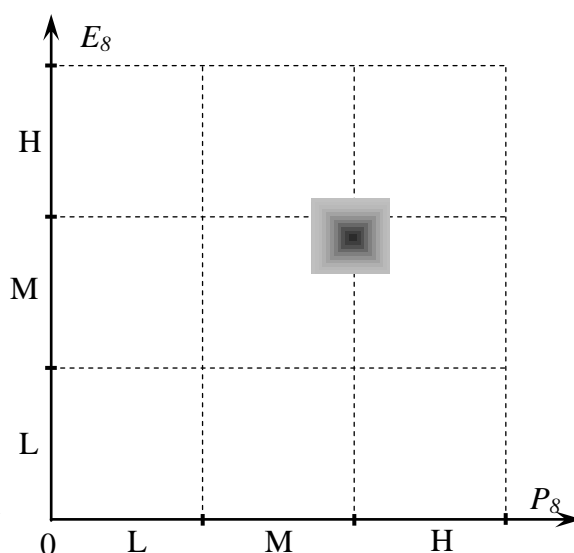


Рис. 3.2.10.

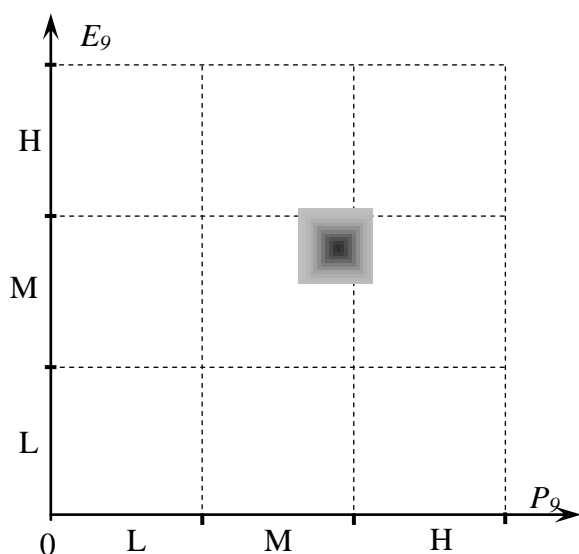


Рис. 3.2.11.

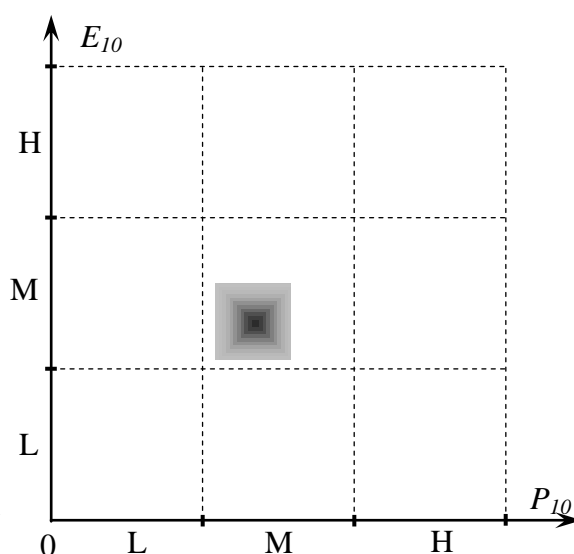


Рис. 3.2.12.

Ступінь використання стратегій відповідає розміру площі розміщення підприємства у відповідній області.

Отже, на цьому етапі формуються рекомендації управління локальними потенціалами підприємства. Зазначимо, що залежно від того, яку позицію займає підприємство на матриці відповідного локального потенціалу, тобто в яку область (з виділених 9) попадає підприємство, розробляються першочергові управлінські рекомендації.

Результати розроблених управлінських рекомендацій для ПрАТ «Юрія» з урахуванням позиції підприємства щодо відповідних локальних потенціалів на побудованих матрицях подані в табл. 3.2.3.

Таблиця 3.2.3

## Рекомендації управління локальними потенціалами для ПрАТ «Юрія»\*

$P_i$	Рекомендації управління
$P_1$	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація числа постачальників молочної сировини (кількісний та якісний аспект);</li> <li>– контроль за якістю сировини;</li> <li>– ефективний розподіл та перерозподіл ресурсів між структурними підрозділами підприємства;</li> <li>– зниження рівня запасів;</li> <li>– забезпечення ефективного використання складських приміщень</li> </ul>
$P_2$	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення ефективного використання виробничих ресурсів;</li> <li>– вдосконалення логістичної інфраструктури;</li> <li>– забезпечення відповідного рівня: обладнання, технологій виробництва, виробничих потужностей</li> </ul>
$P_3$	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вивчення споживчого попиту на молочну продукцію;</li> <li>– аналіз та задоволення потреб цільових груп споживачів;</li> <li>– підвищення ефективності торгової мережі;</li> <li>– оптимізація асортиментної лінійки;</li> <li>– розширення товарного асортименту продукції (органічна, безлактозна, без цукру);</li> <li>– тестування концепцій нового товару;</li> <li>– випередження конкурентів при виході на нові ринки (в географічному та асортиментному вимірі)</li> </ul>
$P_4$	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка оціночно-аналітичної системи аналізу фінансово-економічного стану підприємства;</li> <li>– удосконалення кредитної політики на підприємстві</li> </ul>
$P_5$	<ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення рівня менеджменту на всіх рівнях управління;</li> <li>– удосконалення організаційної структури підприємства;</li> <li>– удосконалення системи планування;</li> <li>– застосування диференційованої системи оплати праці;</li> <li>– більш широке використання системи контролінгу</li> </ul>
$P_6$	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення високого рівня інвестиційної привабливості підприємства;</li> <li>– акумулювання необхідного обсягу інвестиційних ресурсів;</li> <li>– ефективне вкладення інвестиційних ресурсів та раціональне управління ними;</li> <li>– забезпечення необхідних умов для реалізації конкурентоспроможних ідей на всіх стадіях виробництва, зберігання та реалізації молочної продукції;</li> <li>– інвестиції у збільшення виробництва ультрапастеризованого молока</li> </ul>
$P_7$	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка системи діагностики організаційної культури на підприємстві;</li> <li>– підвищення рівня кваліфікації персоналу, включаючи управлінський актив;</li> <li>– покращення умов праці;</li> <li>– розробка матеріальних та нематеріальних стимулів</li> </ul>
$P_8$	<ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення інформаційних технологій на підприємстві;</li> <li>– залучення більшого масиву інформаційних ресурсів;</li> <li>– удосконалити контроль за якістю інформації (повнота, адекватність тощо)</li> </ul>
$P_9$	<ul style="list-style-type: none"> <li>– застосовувати на виробництві природоохоронні технології;</li> <li>– удосконалити технологію переробки відходів;</li> <li>– збільшити частку органічної продукції у загальному обсязі виробленої продукції</li> </ul>
$P_{10}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшити частку експортованої продукції;</li> <li>– переглянути географію експорту виробленої продукції (вектор у бік ЄС);</li> <li>– розширити асортиментну лінійку експортованої продукції;</li> <li>– значно збільшити частку в експорті товарів, зокрема масла, сирків тощо</li> </ul>

\* Джерело: розроблено автором

Для прикладу розглянемо формування стратегій для управління локальним потенціалом  $P_1$  – ресурсно-сировинний потенціал. Аналізуємо локалізацію ПрАТ «Юрія» на відповідній матриці (рис. 3.2.3): підприємство розміщене майже рівномірно (враховуючи положення квадрата) на перетині чотирьох областей: ММ, МН, НМ, НН.

Отже, ПрАТ «Юрія» займає досить стабільне положення (вище середнього рівня) щодо свого ресурсно-сировинного потенціалу. Слід зазначити, що це стосується як визначеного рівня потенціалу, так і ефективності його використання. Управлінський вектор у цьому напрямку є досить ефективним. Для його оптимізації з метою локалізації підприємства в області *НН* пропонуємо управлінські заходи щодо його ресурсно-сировинного потенціалу (табл. 3.2.3).

**Етап 6.** Інтегральна оцінка рівня СПП розрахована в п.3.1. Аналогічно визначаємо інтегральну оцінку ефективності використання СПП з урахуванням відповідних вагових коефіцієнтів. Результати наведено в табл. 3.2.4.

Таблиця 3.2.4

Нечіткі значення інтегральної оцінки рівня та ефективності використання СПП (ПрАТ «Юрія») при різних значеннях  $\alpha$

	$\alpha = 0$	$\alpha = 0,5$	$\alpha = 0,7$
$P_{СПП}$	(3,034; 4,035; 5,022)	(3,534; 4,035; 4,522)	(3,735; 4,035; 4,331)
$E_{СПП}$	(2,360; 3,360; 4,361)	(2,860; 3,360; 3,861)	(3,060; 3,360; 3,661)

**Етап 7.** На основі розрахованих нечітких значень інтегральної оцінки рівня та ефективності використання СПП для ПрАТ «Юрія» (див. табл. 3.2.4 для  $\alpha = 0,5$ ) будемо інтегральну матрицю управління СПП (рис. 3.2.13).

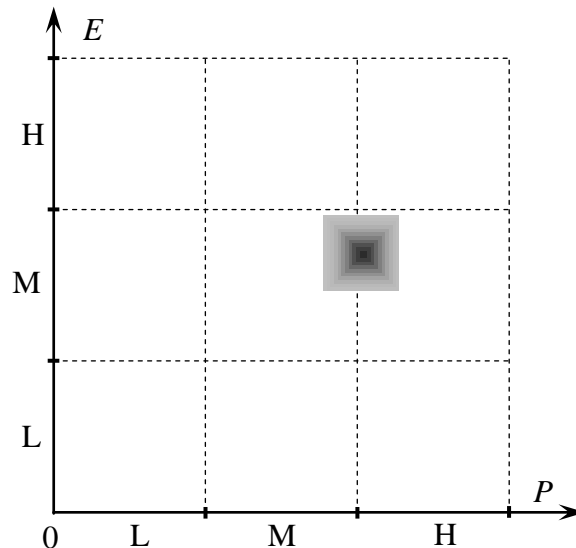


Рис. 3.2.13. Інтегральна матриця: «Рівень СПП,  $P$  – Ефективність використання СПП,  $E$ »

**Етап 8.** Заключним етапом побудованої моделі управління СПП є формування загальних рекомендацій щодо управління СПП, які розроблені на основі рекомендацій управління локальними потенціалами підприємства з урахування положення підприємства на інтегральній матриці (рис. 3.2.13).

Аналізуючи інтегральну матрицю СПП, можна зробити наступні висновки:

- ПрАТ «Юрія» локалізовано в двох областях інтегральної матриці: ММ, МН;
- розміщення рівномірне щодо цих областей;
- оцінка рівня СПП – вище середнього, ефективність використання СПП – на середньому рівні.

Беручи до уваги наведені висновки щодо інтегральної матриці та рекомендації управління локальними потенціалами для ПрАТ «Юрія» (табл. 3.2.3), формуємо загальні рекомендації управління стратегічним потенціалом:

- посилення контролю над постачальниками сировини;
- сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій;
- зміна географії та збільшення частки експортованої молочної продукції, особливо глибокої переробки;

- інвестиції в проекти, що впливатимуть на конкурентну позицію, зокрема, інвестиції у збільшення виробництва ультрапастеризованого молока;
- конгломератна диверсифікація – виробництво нових видів продукції;
- акцент на екологічність молочної продукції;
- оптимізація маркетингової програми збуту продукції з вектором на потреби споживача;
- залучення інвестиційних програм, спрямованих удосконалення виробничого процесу на всіх стадіях;
- підвищення кваліфікації менеджменту підприємства; запровадження системи неперервного навчання ;
- підвищення рівня організаційної культури на підприємстві;
- підвищити ефективність використання усіх ресурсів підприємства тощо.

Узагальнені управлінські рекомендації щодо оптимізації стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія» графічно зображено у вигляді Декагона управління СПП (рис. 3.2.14)

Отже, побудована ієрархія проблемної ситуації, де ідентифіковані локальні потенціали СПП, які шляхом декомпозиції розбиті на складові. Для оцінювання СПП за складовими локальних потенціалів використовуються експертні оцінки за 7-рівневою терм-множиною з переведенням їх у трикутні нечіткі числа. Для обчислення інтегральних оцінок рівня локальних потенціалів і стратегічного потенціалу підприємства використовується метод Fuzzy SAW. Наслідком застосування пропонованого методичного підходу є одержання інтегральної оцінки рівня стратегічного потенціалу та його локальних потенціалів, яка дає змогу на основі концепції бенчмаркінгу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, розробити ефективний механізм активізації потенціалу, покращити конкурентні позиції підприємства на ринку молочної продукції.

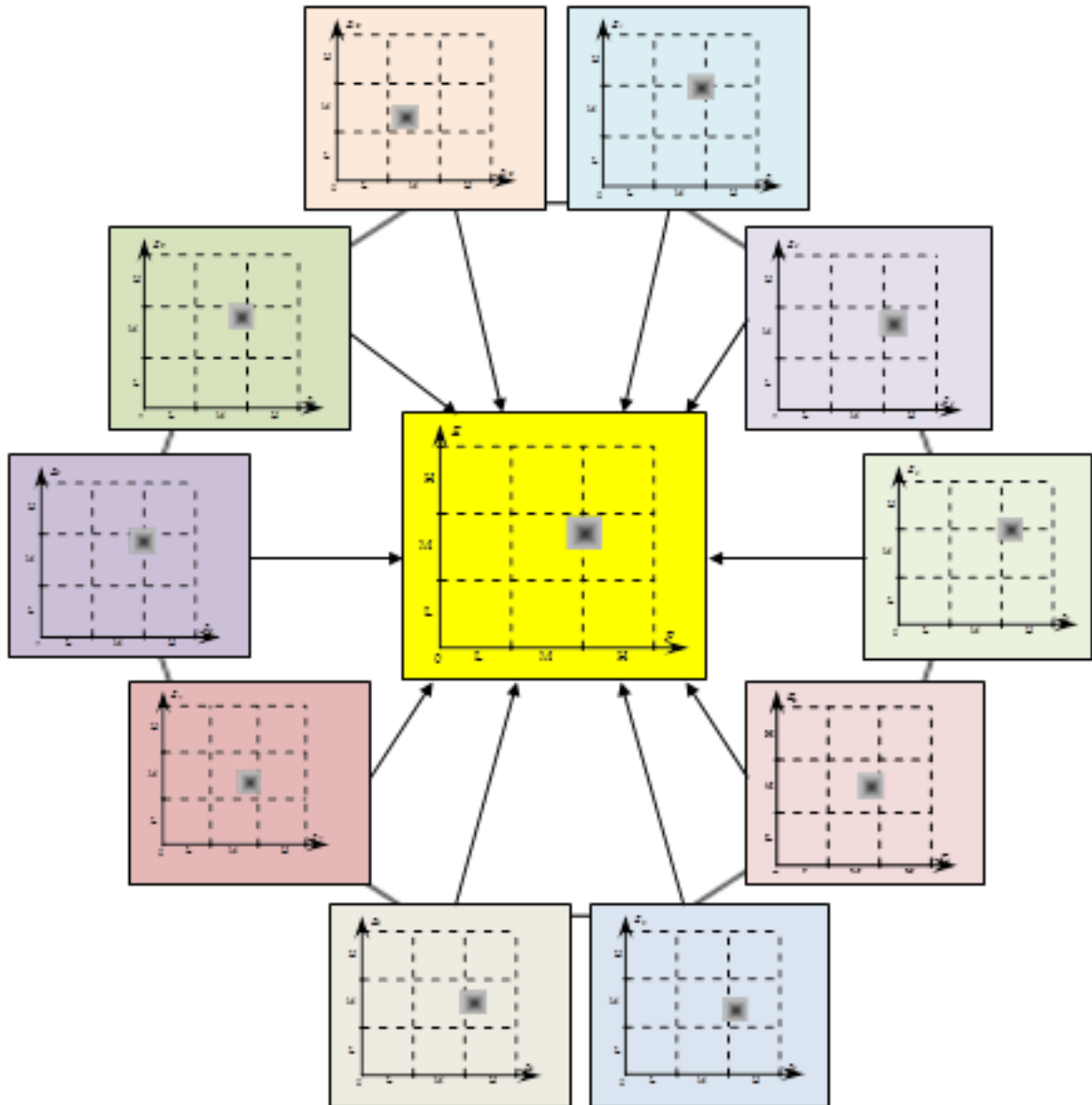


Рис. 3.2.14. Декагон управління СПП ПрАТ «Юрія»\*

\*Джерело: розроблено автором

Побудована модель управління СПП (молокопереробного). Наведена детальна характеристика кожного етапу запропонованої моделі. Розглянута її практична реалізація для молокопереробного підприємства ПрАТ «Юрія». Особливістю розробленої моделі є використання теорії нечітких множин для оцінювання СПП. Діагностику локальних потенціалів проведено з використанням оціночних показників (експертні оцінки, залучено 5 експертів) рівня та ефективності використання СПП. На їх основі побудовано матриці локальних потенціалів: «Рівні локальних потенціалів,  $P_i$  – Ефективність використання локальних потенціалів,  $E_i$ ». Із врахуванням позиції ПрАТ «Юрія» на відповідній локальній матриці розроблені першочергові управлінські заходи для підсилення локальних потенціалів. Побудована інтегральна матриця СПП, на основі якої та з урахуванням уже розроблених локальних управлінських заходів сформовано узагальнені управлінські рекомендації щодо оптимізації стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія», що графічно зображено у вигляді Декагона управління СПП.

## ВИСНОВКИ

Багатовекторність молочного ринку, висока невизначеність, посилення конкурентної боротьби молокопереробних підприємств, а саме головне, нестабільність зовнішнього середовища, визначають потребу детального розгляду питань, пов'язаних із оцінюванням та управлінням їх стратегічним потенціалом.

У Розділі 1 магістерської роботи запропоновано досліджувати СПП як об'єкт управління за наступною схемою: порівняння сутності понять «потенціал підприємства» і «стратегічний потенціал підприємства»; характерні риси СПП; підходи до визначення сутності поняття «стратегічний потенціал»; огляд визначень поняття «стратегічний потенціал підприємства» різними науковцями; власне визначення «стратегічний потенціал підприємства»; класифікація видів СПП; структура СПП (ключові елементи СПП); функції управління СПП; основні принципи, покладені в основу управління СПП; етапи управління СПП (модель управління СПП). У роботі наведена коротка характеристика кожного з пунктів запропонованої схеми дослідження СПП.

Узагальнено методичний інструментарій оцінювання СПП. Акцентована увага на тому, що діагностика СПП є основним етапом управління СПП. Не існує уніфікованої методики оцінювання СПП. Встановлено, що однією з основних проблем діагностики рівня СПП є визначення сукупності показників, які найповніше характеризують стан СПП. Збалансована система оціночних показників СПП є базою для удосконалення системи управління СПП.

Наведено переваги та недоліки груп методів стратегічного аналізу та оцінювання СПП та загальна характеристика найпоширеніших з них. Зазначено, що більшість наведених методів лише опосередковано оцінюють СПП. Це стосується методів стратегічного аналізу, матричних методів, графічних методів тощо. Тому заслуговують на увагу конкретні методи,

розроблені вченими безпосередньо для діагностики СПП з одержанням числового оціночного значення.

У Розділі 2 наведена коротка загальна характеристика регіонального лідера на ринку молочної продукції молокопереробного підприємства ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле»: загальна інформація про підприємство, асортимент молочної продукції, організаційна структура, Статут ПрАТ «Юрія» тощо. Зазначено, що ПрАТ «Юрія» діє у конкурентному нестабільному зовнішньому середовищі. Одним із головних важелів ефективного функціонування підприємства у таких умовах є оптимізація управління його стратегічним потенціалом.

З метою оцінювання СПП та формування обґрунтованої стратегії його подальшого розвитку на початковому етапі досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «Юрія» за допомогою класичних методів стратегічного аналізу: SWOT-аналізу і PEST-аналізу.

Управління стратегічним потенціалом переробних підприємств має особливості, які необхідно враховувати при формування оціночних показників при проведенні діагностики СПП. Враховуючи цей аспект, використано методику, розроблену Макаренко П.М. саме для оцінювання переробних харчових підприємств. Представлена детальна практична реалізація зазначеної методики. Для оцінювання СПП було залучено 5 експертів (провідні фахівці досліджуваного підприємства).

Аналіз результатів оцінювання дав можливість встановити наступне: управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Юрія» на даному етапі потребує оптимізації. Необхідно виявляти слабкі місця у структурі СПП і приймати управлінські рішення щодо покращення значень локальних показників СПП. Розроблені практичні управлінські рекомендації для підсилення стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія».

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства необхідно на системній основі проводити діагностику СПП з метою моніторингу стратегічних можливостей діяльності

підприємства. Оцінювання СПП необхідне для дослідження ефективності використання ресурсів підприємства, методів управління, діагностики конкурентної позиції підприємства, формування його стратегії.

У Розділі 3 розроблена методика оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробних підприємств на основі локальних потенціалів із використанням теорії нечітких множин. Удосконалена структура СПП з урахуванням специфіки підприємств молочної галузі. Внаслідок декомпозиції стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства сформовано систему локальних потенціалів: ресурсно-сировинний потенціал; виробничий потенціал; маркетинговий (ринковий) потенціал; фінансово-економічний потенціал; організаційно-управлінський потенціал; інноваційно-інвестиційний потенціал; кадровий потенціал; інформаційний потенціал; екологічний потенціал; експортний потенціал. Кожний з 10-ти локальних потенціалів розбито декілька складових, які здійснюють найбільший вплив на відповідний локальний потенціал.

Проведено нечітке оцінювання СПП за складовими локальних потенціалів та інтегральна оцінка за допомогою методу Fuzzy SAW, що, на нашу думку, підвищує ефективність процесів оцінювання СПП.

Дослідження показало, що управління СПП є багатовекторним, багатофункціональним процесом. Для ефективного управління СПП необхідно розробити модель управління.

На основі розробленої моделі оцінювання СПП побудована модель управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства. Наведена детальна характеристика кожного етапу запропонованої моделі. Розглянута її практична реалізація для молокопереробного підприємства ПрАТ «Юрія». Особливістю розробленої моделі є використання теорії нечітких множин для оцінювання СПП. Представлена у роботі методика дозволяє, з одного боку, оцінити рівень СПП на поточний момент часу, а з іншого – ефективність його використання. Діагностика локальних потенціалів та інтегрального показника здійснена за двома напрямками:

рівень показника та ефективність використання даного показника, що, на нашу думку, підсилює загальну оцінку СПП. Побудовані локальні та інтегральна матриці СПП ПрАТ «Юрія». Із урахуванням позиції ПрАТ «Юрія» на відповідній матриці розроблені першочергові локальні та узагальнені управлінські заходи для підсилення СПП. Розроблена модель управління графічно представлена у вигляді Декагона управління СПП.

Оцінюючи СПП, можна досягти прийняття раціональних управлінських рішень, які дають можливість ефективно використовувати наявні ресурси та виявляти приховані резерви для розвитку підприємства, а також визначати стратегічні напрямки формування СПП.

Реалізація запропонованих управлінських рекомендацій, на нашу думку, допоможе ПрАТ «Юрія» оптимізувати управління СПП, що, насамперед, дасть можливість підприємству вистояти у складних реаліях сьогодення, і більше того, покращити свої конкурентні позиції на ринку молочної продукції.

Отже, побудовано структурну модель управління СПП; розроблено механізм локального та інтегрального оцінювання рівня та ефективності використання стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства, а також апробовано його у діяльності ПрАТ «Юрія». У процесі реалізації запропонованої методики діагностики СПП встановлено, що для ПрАТ «Юрія» спостерігається значення рівня стратегічного потенціалу вище середнього, проте ефективність його використання значно нижча за більшістю локальних потенціалів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Роїк О.М., Антонюк О.В., Сторожа А.В. Математичні методи оцінювання рівня використання стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник ВПШ*. № 4, 2012. С. 90–99.
2. Андрєєва Т.Е., Гетьман О.О. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства в контексті впливу факторів зовнішнього середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 59, 2017. С. 91–101.
3. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. К. : КНЕУ, 2005. 292 с.
4. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : монографія. К. : ГРОТ, 2004. 200 с.
5. Артеменко Л.П., Фурсік О. І. Підвищення стратегічного потенціалу як напрям стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка* № 1, 2014. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2670> (дата звернення: 15.12.2022).
6. Балан В.Г. Інструментарій теорії нечітких множин у конкурентному аналізі підприємств. *Інфраструктура ринку*, 2020. Випуск 45. С. 58–65.
7. Балан В.Г., Снитюк В.В. Нечітка модель п'яти сил Портера в оцінюванні рівня конкуренції у вітчизняній молокопереробній галузі. *Економіка та держава*, 2021. № 1. С. 130–136.
8. Балан В.Г., Снитюк В.В. Оцінювання рівня конкуренції у молочній галузі України на основі нечіткої моделі Портера. Abstracts of the 2nd International scientific and practical conference. Potere della ragione Editore. Rome, Italy, 2020. Pp. 573–579. URL: <https://sci-conf.com.ua/ii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-european-scientific-discussions-26-28-dekabrya-2020-goda-rim-italiya-arhiv/>
9. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2009. 400 с.

10. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4 (40). Ч. II. С. 20–28.

11. Бица В.Й. Аналіз стратегічного потенціалу як основа формування маркетингової стратегії розвитку машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 6. Т. 2, 2011. С. 203–206.

12. Блонська В.І. Вдосконалення методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 20.1., 2010. С. 171–175.

13. Варава Л.М., Турило А.А., Ртищев С.А. Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2022. № 2 (125). С. 71–79.

14. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.

15. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К. : ХНЕУ, 2000. 360 с.

16. Головаш О.В. Оцінювання рівня стратегічного потенціалу розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Укрзалізниця». *Економічний простір*. №151, 2019. С. 136–147. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/151-12>.

17. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління : навч. посіб. Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.

18. Гращенко І.С., Хіміч Г.О., Хіміч В.А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». *Агросвіт*. № 3, 2013. С.45–48.

19. Грищенко О.В. Шляхи формування надійної сировинної бази молокопереробних підприємств. Економіка АПК, 2008. № 6. С. 43–47.

20. Гросул В.А. Основні підходи до визначення поняття «потенціал» підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук, праць. Х.: ХДУХТ, 2008. № 2 (8). 165 с

21. Даневич О.С., Кашарна П.С. Методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку. Європейський вектор економічного розвитку. №1, 2015. С. 66–73.

22. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. Інвестиції: практика та досвід, 2018. № 11. С. 12–14.

23. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К. : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

24. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.

25. Довгаль О.В. Місце України на світовому ринку молочної продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. № 6, 2020. С. 243–249. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-40>.

26. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

27. Дребот Н.П., Мороз Л.В., Пшик Б.І. Стратегічне управління : навч. посіб. Львів : ЛБІ НБУ, 2005. 150 с.

28. Дроздова В.А., Векшина А.П. Розвиток молокопереробної галузі: сьогодення та перспективи. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018. Випуск 22, частина 1. С. 101–105.

29. Дуда С.Т., Манчур І.Б. Основні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2012. Вип. 22.1. С. 226–229.

30. Забуранна Л.В., Нідзельська Т.Л. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. № 3, 2016. С. 142–150.
31. Земляков М.В., Погайдак О.Б. Управління стратегічним потенціалом підприємств легкої промисловості. *Легка промисловість*. № 4, 2009. С. 38–39.
32. Зоря С.П. Розробка стратегії розвитку галузі молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. Полтава : ПДАА, 2011. Вип. 2. Т. 1. С. 118–127.
33. Ігнат'єва І.А. Методичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. *Проблеми виробництва*. №1, 2005. С. 8–12.
34. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. К. : Знання України, 2005. 250 с.
35. Ільчук М.М. Підвищення ефективності виробництва молока в контексті європейської інтеграції. *Аграрна наука і освіта*, 2016. № 3–4. С. 131–137.
36. Іщук С.О., Ляховська О.В. Розвиток молокопереробних виробництв у регіонах України: сировинний аспект. *Регіональна економіка*. № 1, 2020. С.42–51. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-5>.
37. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М, Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: НАМГ, 2010. 279 с.
38. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272с.
39. Карпенко В.Л. Аналіз вітчизняного ринку молокопродуктів: реалії та перспективи. *Інноваційна економіка*. № 7-8, 2021. С. 96–103.
40. Кібук Т.М. Ідентифікація методичного підходу до оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Стратегія підприємства: зміна*

парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 лист. 2013 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2013. С. 51–53.

41. Кібук Т.М. Методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 12 (91), 2008. С. 31–37.

42. Кібук Т.М. Поелементна структуризація стратегічного потенціалу підприємства. *Держава та регіони*. (серія : Економіка та підприємництво). № 5, 2008. С. 73–77.

43. Кібук Т.М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України) : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». К. : ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», 2010. 20 с.

44. Ковач М.Й. Формування стратегічного потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2013. Вип. 23.10. С. 207–212.

45. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : «Новий Світ – 2000», 2009. 680 с.

46. Козак О.А., Козак М.І. Молокопродуктовий підкомплекс у реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка АПК*. № 8, 2021. С. 40–57. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108040>.

47. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством». Харків, 2005. 18 с.

48. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. №34, 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>.

49. Костецька, Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. № 20, 2021. С. 51–55.

50. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібн. К. : Центр навч. літератури, 2005. 352 с.

51. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем: зб. наук. праць МННЦ ІТіС, 2007. № 12. С. 74–77.

52. Крюкова І.О. Виробничий потенціал молокопереробних підприємств України у контексті євроінтеграційного розвитку. *Економіка харчової промисловості*. Т.13. Вип. 1, 2021. С. 24–29.

53. Крюкова І.О., Непочатенко В.О. Стратегія інноваційного розвитку пріоритетних галузей аграрного виробництва [Електронний ресурс]. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. № 4 (9), 2013. С. 133–141. Режим доступу : <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/n4.html>.

54. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с.

55. Ладонько Л.С., Ганжа М.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*, 2015. Вип. 2. С. 109–114.

56. Лизунова Е.Н., Ганцура А.В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. Вип. 9. С. 97–100.

57. Макаренко П.М., Андреєнко Н.В. Оцінка можливостей стратегічного потенціалу підприємств переробної промисловості. *Наукові праці Полтавської аграрної академії*. Вип. 2 (7). Т.1. Полтава : ПДАА, 2013. С. 3–9.

58. Макаrenchенко В.В. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства на основі локальних потенціалів. Міжнародна науково-

практична конференція «Економіка, фінанси, облік і право: актуальні проблеми теорії та практики», м. Ізмаїл (Україна) 26 січня 2023 року. Ч. 2. С.17–20.

59. Макаренко В.В. Оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробних підприємств на основі нечітких даних. Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: К., Інтерсервіс, 2023. Вип. XXI. С. 334.

60. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємств. *Регіональна економіка*. №1, 2012. С. 91–97.

61. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством : підручник. Львів : «Магнолія Плюс», 2006. 395 с.

62. Місюк М.В., Заходим М.В. Розвиток ринку молока в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. *Економіка АПК*. № 1, 2021. С. 34–43. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202101034>.

63. Микитенко В.В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*. № 2, 2005. С. 77–80.

64. Михайленко М.М. Стратегічний потенціал підприємства як об'єкт управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. К., 2006. 28 с.

65. Оболенцева Л.В., Писарева І.В. Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління) : конспект лекцій для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. 130 с.

66. Отенко І.П., Даневич О.С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес-Інформ*. № 9, 2014. С. 302–307.

67. Отенко І.П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 256 с.

68. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.В., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Українознавство. Туризм»*. Вип. 14, 2021. С. 90–95.

69. Павлова В.А., Потупало Н.В. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. № 2, 2015. С. 166–176.

70. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Вид-во КНЕУ, 2007. 360 с.

71. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с

72. Пащенко О.П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*, 2014. Вип. 8(4). С. 77–80.

73. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. Х. : ХДУХТ, 2008. – 215 с.

74. Поперечний, С., Саламін, О. Актуальні проблеми та перспективи розвитку ринку молока. *Економіка та суспільство*, №37, 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-32>.

75. Приймак Н.С., Шаповалова І.В. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. № 1, 2018. С. 39–49.

76. Пробоїв О. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних виробництв. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. № 2, 2006. С. 35–41.

77. Самойлик Ю.В. Механізм структуризації стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. № 2, 2011. С. 32–35.

78. Сатуріна С. Визначення місця стратегічного потенціалу в управлінні підприємством. *Економіст*. №2, 2007. С. 45–47.

79. Скриньковський Р.М. Система діагностики корпоративної культури підприємства: Європейський вектор. *Економіка та держава*, 2015. № 4. С. 58–60.

80. Сокирник І.В., Романюк О.М. Розробка стратегії конкуренції молокопереробних підприємств. *Вісник ХНУ: Економічні науки*. № 5, Том 2, 2021. С. 56–62.

81. Сотник І.М., Мазін Ю.О., Супрун О.В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Серія Економіка. Т. 21. Вип. 7(2), 2016. С. 98–104.

82. Сохацька О.М., Пробоїв О.А. Методичні аспекти управління стратегічним потенціалом акціонерних товариств. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2004. Т. 11. С. 94–98.

83. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін. За заг. ред. Бутка М.П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

84. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Т.Б. Хлевицька, М.С. Защук, О.В. Сергеева та ін. ; за ред. Т.Б. Хлевицької. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 455 с.

85. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія. НАН України. Інститут економіки промисловості / Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. Донецьк : ДонУЕП, 2006. 219 с.

86. Сущенко О.А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ, 2002. 20 с.

87. Таран О.М. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Харк. нац. аграр. ун-т, 2004. 145 с.

88. Токмакова І.В., Войтов І.М., Паламарчук Т.О. Формування стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. № 66, 2019. С. 130–139.

89. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2006. 316 с.

90. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2014. 316 с.

91. Федулова І. Ринок молочної продукції України: можливості та загрози. Міжнар. наук.-практ. журн. «Товари і ринки», 2018. № 1. С. 15–28.

92. Харнам М.В. Формування стратегічного потенціалу будівельних підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». К. : Київський національний університет будівництва і архітектури., 2021. 25 с.

93. Чернуха Т.Е., Ємець В.І. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів в Україні. «Молодий вчений», 2019. № 11 (75). С. 640–645.

94. Швець Є.В. Системний підхід щодо формування структури стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник Нац. тех. ун-ту «Харківський політехнічний інститут»*. № 16, 2007. С. 170–176.

95. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

96. Шпичак О.М. Організаційно-економічні проблеми виробництва молока в Україні та їх вирішення. *Економіка АПК*. № 4, 2021. С. 24–40. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104024>.

97. Шульга Г.О. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Харків, 2001. 19 с.

98. Ansoff I. *Strategic Management*. Wiley, 1979. 236 p.

99. Balan V., Sitnicki M. The role of portfolio analysis in forming the competitive strategies of enterprise. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5 (131). С.141–148.

100. Balan V., Makarchenko V. Fuzzy approach to assessing the strategic potential of a dairy processing enterprise // International scientific journal "*Internauka*". Series: "Economic Sciences", 2023. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8684>».

101. Barney J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison Wesley Publishing, 1997. 372 p.

102. Bellman R.E., Zadeh L.A. Decision-Making in Fuzzy Environment. *Management Science*. 1970. Vol. 17. № 4. P. 141–160.

103. Buckley J. J. Fuzzy Hierarchical Analysis. *Fuzzy Sets and Systems*. Vol. 17. 1985. P. 233–247.

104. Jonson G., Scholes K. *Exploring Corporate Strategy. An Approach to Strategic Management*. Pitman, London. 1992.

105. Chang T.H., Wang T.C. Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *Information Sciences*. 2009. 179. P. 355–370.

106. Chang P.T., Huang L.C., Lin H.J. (2000). The fuzzy Delphi via fuzzy statistics and membership function fitting and an application to human resources. *Fuzzy Sets and Systems*, vol. 112, P. 511-520.

107. Chang D.Y. Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*. 1996. Vol. 95 (3). P. 649–655.

108. David Fred R. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. Prentice Hall. 290 p.
109. Fahey L., Randall R.M. The portable MBA in strategy. 2nd edition. Wiley, 2000. 432 p.
110. Fleisher K., Bensoussan B. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Prentice Hall, 2002.
111. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis, 11th Edition. Wiley, 2021. 544 p.
112. Lambin J.J. Strategic Marketing Management. McGraw-Hill, 1996. 692 p.
113. Leekwijck, W., Kerre, E.E. (1999). Defuzzification: criteria and classification. *Fuzzy Sets and Systems*, vol. 108, no. 2, pp. 159-178.
114. Piatnytska G., Yatsyshyna K., Berezin V. Enterprise's strategic potential. *Вісник КНТЕУ*, 2019. № 4.  
[http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)04](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)04)
115. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*. Vol. 86 (1). 2008. P. 78–93.
116. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th edition. McGraw-Hill, 2003. 902 p.
117. Varava L, Varava A, Marchenko V. Research of the interconnections of the components of strategic potential of the enterprise and functional strategies. *Proceedings of the 2nd International Scientific Conference. Eastern european conference of management and economics. Environmental Management and Sustainable Economic Development*. Ljubljana, Slovenia, 2020. P. 73–81.
118. Zadeh L.A. Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. *Fuzzy Sets and Systems*. Vol. 1 (1). 1978. P. 89–100.
119. Аналітика ринку молока. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/section/analitics>.
120. Волошкове поле. <https://voloshkovepole.com.ua/>.

**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE**

**ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, ОБЛІК І ПРАВО:  
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**

**ECONOMICS, FINANCE, ACCOUNTING AND LAW:  
CURRENT PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE**

**Збірник тез доповідей  
Book of abstracts**

**Частина 2  
Part 2**



**26 січня 2023 р.  
January 26, 2023**

**м. Ізмаїл, Україна  
Izmail, Ukraine**



**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА  
КОНФЕРЕНЦІЯ  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL  
CONFERENCE**

**ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, ОБЛІК І ПРАВО:  
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**

**ECONOMICS, FINANCE, ACCOUNTING  
AND LAW: CURRENT PROBLEMS  
OF THEORY AND PRACTICE**

**Збірник тез доповідей  
Book of abstracts**

**Частина 2  
Part 2**

**26 січня 2023 р.  
January 26, 2023**

**м. Ізмаїл, Україна  
Izmail, Ukraine**



УДК 33  
ББК 65

**Економіка, фінанси, облік і право: актуальні проблеми теорії та практики:**  
збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Ізмаїл, 26 січня  
2023 р.): у 2 ч. Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. 55 с.

**У збірнику тез доповідей представлено матеріали учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, фінанси, облік і право: актуальні проблеми теорії та практики» з:**

Вінницький національний аграрний університет  
Державний біотехнологічний університет  
Державний торговельно-економічний університет  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
Донбаська національна академія будівництва і архітектури  
Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»  
Західноукраїнський національний університет  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Національний авіаційний університет  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Національний університет водного господарства та природокористування  
Одеський національний економічний університет  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Сумський національний аграрний університет  
Університет митної справи та фінансів  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

У збірнику тез доповідей висвітлюються результати наукових досліджень з актуальних питань економіки, фінансів, обліку і права.

Тематика конференції охоплює актуальні проблеми: економічної теорії та історії економічної думки; світового господарства і міжнародних економічних відносин; економіки та управління національною економікою; економіки та управління підприємствами; національної безпеки та оборони в умовах кризових явищ; економіки сільського господарства і АПК; підприємництва, торгівлі та біржової діяльності; інновацій та інвестиційної діяльності; туризму та готельно-ресторанної справи; бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту; фінансів, банківської справи, страхування; математичних методів, моделей та інформаційних технологій в економіці; менеджменту; публічного управління та адміністрування; екологічного, земельного та аграрного права; адміністративного права та процесу, фінансового права, інформаційного права; кримінального права, кримінально-виконавчого права, кримінології, кримінального процесу, криміналістики.

Видання розраховане на науковців, викладачів, працівників органів державного управління, студентів вищих навчальних закладів, аспірантів, докторантів, працівників державного сектору економіки та суб'єктів підприємницької діяльності.



**ЦЕНТР  
ФІНАНСОВО-  
ЕКОНОМІЧНИХ  
НАУКОВИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ**

© Автори тез, 2023

© Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2023

Офіційний сайт: <http://www.economics.in.ua>

**ЗМІСТ**  
**CONTENTS**

<b>СЕКЦІЯ 9. МЕНЕДЖМЕНТ</b> <b>SECTION 9. MANAGEMENT</b> .....	6
<i>Дубовик С. Г., Тарабаров Р.</i> МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	6
<i>Дубовик С. Г., Тарабаров Р.</i> ЕЛЕМЕНТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ .....	8
<i>Козленко А. С.</i> МОДЕЛЬ РАНЖУВАННЯ ФАКТОРІВ SWOT-АНАЛІЗУ ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ .....	10
<i>Крупський О. П., Стасюк Ю. М.</i> ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ СІМЕЙНОГО ЛІКАРЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	14
<i>Макарченко В. В.</i> ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЛОКАЛЬНИХ ПОТЕНЦІАЛІВ .....	17
<i>Онисьєва К. В.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	20
<i>Орлова К. Є., Бірюченко С. Ю.</i> РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	22
<i>Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Данилевич Н. С.</i> WELL-BEING МЕНЕДЖМЕНТ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА СУЧАСНІ ПРАКТИКИ .....	24
<i>Kharin S. A.</i> GERMAN ENERGY: THE NEED TO MANAGE DECARBONIZATION.....	26
<b>СЕКЦІЯ 10. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</b> <b>SECTION 10. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION</b> .....	28
<i>Сокур Н.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	28
<i>Личката К.</i> ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	30

УДК 658.5

Макарченко В. В.

магістр,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЛОКАЛЬНИХ ПОТЕНЦІАЛІВ

В умовах конкурентного економічного середовища успішна діяльність підприємства залежить від формування та ефективного використання його стратегічного потенціалу (СПП). Адже він визначає стратегічні можливості підприємства, забезпечує ефективне використання ресурсів, резервів та можливостей підприємства, розробку та реалізацію його стратегій на всіх етапах розвитку. Тому перед вітчизняними підприємствами постає питання формування, аналізу, оцінювання та управління СПП.

Стратегічний потенціал можна визначити як систему взаємопов'язаних ресурсів і компетенцій та комплексу можливостей щодо їхнього ефективного використання з метою максимального задоволення потреб цільових споживачів, формування конкурентних переваг і як результат – забезпечення успішного розвитку підприємства [1].

Ефективне використання СПП є запорукою успішної діяльності підприємства, тому доцільно час від часу проводити його оцінювання. Аналіз та оцінка СПП дає змогу визначити чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища. При оцінюванні СПП використовують методики, які базуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу [2]. Найбільш поширеними методами є: метод матриці SPACE, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод матриці БКГ, «5 сил конкуренції» Портера, метод матриці Shell/DPM, метод матриці GE/McKinsey, метод матриці ADL. Для оцінювання СПП науковці пропонують використовувати також [3]: ранговий або рейтинговий метод, таксонометричний метод, графоаналітичний метод. Результати досліджень показують, що не існує єдиного методу, алгоритму проведення оцінювання СПП. Кожний із зазначених підходів і методів мають свої переваги та недоліки.

Основною проблемою оцінювання СПП є визначення переліку оціночних показників. Це обумовлено складністю та різноманіттям структурних компонентів СПП, а також специфікою конкретного підприємства.

При оцінюванні СПП необхідно виходити з того, що його структура являє собою визначену взаємозалежну сукупність його локальних потенціалів [4]. Вважаємо доцільним для оцінювання СПП використовувати універсальну методику, а саме, визначення інтегрального показника (результуючий критерій), який буде враховувати структурні складові стратегічного потенціалу (локальні потенціали), їх декомпозицію на показники-індикатори.

Можна виділити дві групи локальних потенціалів, поєднання яких формують структуру СПП: ресурсний потенціал (ресурсно-сировинний, виробничий, фінансово-економічний, трудовий, інноваційно-технологічний, інвестиційний, інформаційний та адаптаційний потенціал (маркетинговий (ринковий), логістичний, організаційно-управлінський, соціально-психологічний, резервний потенціал) [3].

Отже, СПП слід розглядати як сукупність ресурсного потенціалу, наявного в його розпорядженні, та адаптаційного потенціалу, що визначає пристосованість системи або її окремих компонентів до мінливих умов. Це пояснюється тим, що стратегія підприємств на ринку залежить не тільки від наявних у нього ресурсів, але і від їх адаптаційних здібностей. Щоб зайняти стійкі позиції на обраному цільовому ринку, необхідно вміти правильно визначити перспективні напрями розвитку бізнесу, передбачити характер зміни ринкової кон'юнктури і адаптувати наявний стратегічний потенціал підприємства до мінливого споживчого попиту. Необхідно забезпечити адаптивність функціонування підприємства, тобто його здатність ефективно функціонувати при зміні параметрів зовнішнього середовища та її пристосування до цих змін навіть в умовах високої невизначеності [5].

У табл. 1 представлена орієнтовна структура СПП у вигляді локальних потенціалів.

*Таблиця 1*

**Матриця локальних потенціалів підприємства**

№ п/п	Види локальних потенціалів (узагальнені критерії, складові СПП)	Вагові коефіцієнти	Інтегральні оцінки локальних потенціалів
<b>Ресурсний потенціал (РП)</b>			
1	Виробничий потенціал	$\alpha_1$	$I_{РП_1}$
2	Ресурсно-сировинний потенціал	$\alpha_2$	$I_{РП_2}$
3	Фінансово-економічний потенціал	$\alpha_3$	$I_{РП_3}$
4	Трудовий потенціал	$\alpha_4$	$I_{РП_4}$
5	Інноваційно-технологічний потенціал	$\alpha_5$	$I_{РП_5}$
6	Інвестиційний потенціал	$\alpha_6$	$I_{РП_6}$
7	Інформаційний потенціал	$\alpha_7$	$I_{РП_7}$
	Разом	1	
<b>Адаптаційний потенціал (АП)</b>			
1	Маркетинговий (ринковий) потенціал	$\beta_1$	$I_{АП_1}$
2	Логістичний потенціал	$\beta_2$	$I_{АП_2}$
3	Організаційно-управлінський потенціал	$\beta_3$	$I_{АП_3}$
4	Соціально-психологічний потенціал	$\beta_4$	$I_{АП_4}$
5	Резервний потенціал	$\beta_5$	$I_{АП_5}$
	Разом	1	

*Джерело: складено на основі [2], [3], [6]*

Матриця оцінювання стратегічного потенціалу, представлена у табл. 1, може бути скоригована щодо переліку локальних потенціалів із урахуванням особливостей функціонування підприємства.

Кожний локальний потенціал (узагальнений критерій) розраховується як інтегральний показник на основі показників-індикаторів (часткові критерії). Наприклад, маркетинговий потенціал оцінюється на основі наступних індикаторів: частка ринку, якість продукції, асортимент продукції, імідж (торгова марка), налагодженість системи збуту тощо; організаційно-управлінський потенціал: рівень менеджменту, компетенції персоналу, організаційна структура управління, система планування, обліку та контролю тощо. Бальні оцінки (ранги) показників-індикаторів визначають експертним шляхом із використанням відповідної шкали оцінювання: 10-ти бальної, 5-ти бальної тощо).

Інтегральна оцінка СПП є зваженою сумою інтегральних оцінок локальних потенціалів, тому для кожної складової СПП визначаються вагові коефіцієнти. Зазначимо, що оскільки вагові коефіцієнти характеризують кількісну міру важливості локальних потенціалів, то їх значення можуть суттєво відрізнятися для різних підприємств. Наприклад, для переробних підприємств значущість ресурсно-сировинного потенціалу більша, ніж для інших підприємств. Необхідно виважено підходити до визначення вагових коефіцієнтів, оскільки вони впливають на інтегральну оцінку СПП.

Для остаточного визначення переліку локальних потенціалів, їх ранжування та визначення відповідних вагових коефіцієнтів доцільно залучати групу експертів. Результати їх оцінювання необхідно перевірити на узгодженість за допомогою обчислення коефіцієнта конкордації.

Інтегральну оцінку СПП можна представити формулами:

$$I_{СПП} = I_{РП} \cdot d_{РП} + I_{АП} \cdot d_{АП}, \quad (1)$$

$$I_{РП} = \sum_{i=1}^n I_{РП_i} \cdot \alpha_i, \quad (2)$$

$$I_{АП} = \sum_{i=1}^m I_{АП_i} \cdot \beta_i, \quad (3)$$

де  $I_{СПП}$  – інтегральна оцінка СПП;  $I_{РП}$  – інтегральна оцінка РП;  $I_{АП}$  – інтегральна оцінка АП;  $d_{РП}$  – відносна значущість РП;  $d_{АП}$  – відносна значущість АП;  $I_{РП_i}$  – інтегральні оцінки локальних РП;  $I_{АП_i}$  – інтегральні оцінки локальних АП;  $n$  – кількість локальних РП;  $m$  – кількість локальних АП;  $\alpha_i$  – вагові коефіцієнти локальних РП;  $\beta_i$  – вагові коефіцієнти локальних АП.

Таким чином, на всіх етапах процесу управління СПП виникає потреба в його оцінюванні. Одержані результати інтегрального рівня СПП за окремими узагальненими критеріями дають змогу на основі концепції бенчмаркінгу визначити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства та сформувані відповідні стратегічні рекомендації, спрямовані на посилення СПП. Застосовуючи даний методичний підхід для оцінювання СПП, можна досягти оптимізації використання наявних ресурсів та виявлення прихованих резервів для ефективного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

#### **Список літератури**

1. Павлова В. А., Потупало Н. В. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. № 2, 2015. С. 166–176.

2. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*, 2015. Вип. 2. С. 109–114.

3. Головаш О. В. Оцінювання рівня стратегічного потенціалу розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Укрзалізниця». *Економічний простір*. №151, 2019. С. 136–147.

4. Довгань Л. С., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

5. Токмакова І. В., Войтов І. М., Паламарчук Т. О. Формування стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. № 66, 2019. С. 130–139.

6. Артеменко Л. П., Фурсік О. І. Підвищення стратегічного потенціалу як напрям стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка* № 1, 2014. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2670> (дата звернення:5.01.23)

**УДК 620.91**

**Онисьєва К. В.**

студентка 2 курсу магістратури  
Хмельницький університет управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Серед актуальних проблем, що стоять перед промисловими підприємствами України, варто виділити забезпечення енергозбереження та енергоефективності, які суттєво впливають на їх виробничо-господарську діяльність та фінансові показники.

Досвід країн ЄС вказує, що енергоефективність досягається переважно не за рахунок впровадження нових енергозберігаючих технологій, а за допомогою змін у методах і способах управління. В даному контексті енергоефективність розглядається як використання паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР) із застосуванням такого обладнання і технологій, які при існуючому рівні розвитку техніки та дотримання вимог до охорони навколишнього середовища забезпечують максимальну конкурентоспроможність і стійкість розвитку підприємства [1, с. 12].

При цьому процес раціонального енергоспоживання доцільно розглядати в межах функціонування системи енергетичного менеджменту підприємства.

Особливості впровадження системи енергетичного менеджменту в діяльність вітчизняних промислових підприємств має базуватися на організаційних аспектах, серед яких: сформульовані та задокументовані цілі, завдання і плани дій на певні періоди, контроль за використанням енергоресурсів, в тому числі енергетичний аудит, що передбачає визначення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів та розроблення рекомендацій щодо її поліпшення.

Метою енергетичного аудиту є сприяння суб'єктам господарської діяльності у визначенні своєї політики з енергозбереження, ефективності використання ПЕР,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2023.  
Повоєнне відновлення економіки  
України: проблеми та  
перспективи**

Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Рецензенти:

*Г.М. Филюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Київський національний університеті імені Тараса Шевченка*

*Л.Л. Лазебник, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Державний податковий університет Міністерства фінансів України*

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. Н.І. Гражевська; д-р екон. наук, проф. І.О. Лютий; д-р екон. наук, проф. Н.В. Ковтун; д-р екон. наук, проф. Н.В. Приказюк; д-р екон. наук, проф. О.І. Ляшенко; д-р екон. наук, проф. М.В. Ситницький; д-р екон. наук, доц. Б.А. Засадний; канд. філол. наук, доц. М.В. Петровський; канд. екон. наук, доц. Н.В. Гончаренко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Руденко; д-р екон. наук, доц. Т.В. Гайдай; канд. екон. наук, доц. Н.В. Томчук-Пономаренко; канд. екон. наук, доц. П.В. Кухта; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Мірошніченко; д-р екон. наук, доц. А.С. Шолойко; д-р екон. наук, проф. Н.В. Бутенко; канд. екон. наук, доц. З.О. Пальян; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Пригара; канд. екон. наук, доц. Н.А. Плешакова; канд. фіз.-мат. наук, доц. Т.В. Кравець; канд. філол. наук, доц. Ю.В. Святюк.

**Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи**, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Інтерсервіс, 2023. – Вип. ХХІ. – 392 с.

Збірник містить матеріали ХХІ Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи».

Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

*Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.*

ISBN 978-966-999-327-4

© Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023

<u>ГАЛКІНА ЄЛИЗАВЕТА. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u> .....	329
<u>ДЕРЕВ'ЯНЧУК ВЛАДИСЛАВ. ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</u> .....	330
<u>ДЕРНОВА ЮЛІЯ. СПОСОБИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ</u> .....	331
<u>КОЗЛЕНКО АНАСТАСІЯ. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ</u> .....	332
<u>КРИШКО ДАРИНА. ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u> .....	333
<u>МАКАРЧЕНКО ВІКТОРІЯ. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ НЕЧІТКИХ ДАНИХ</u> .....	334
<u>МИСАК НАДІЯ. ПОНЯТТЯ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА</u> .....	335
<u>ПАВЛЕНКО НАДІЯ. ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u> .....	337
<u>СВІДЕРСЬКА СВІТЛАНА. ВИВЕДЕННЯ НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА</u> .....	338
<u>СИВОЛОЗЬКИЙ ВЛАДИСЛАВ. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПЕРЕТВОРЕННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</u> .....	339
<u>СИНЮК СОФІЯ. СТРУКТУРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА</u> .....	340
<u>СИЧОВА АНАСТАСІЯ. ТРЕНДИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ</u> .....	341
<u>СТЕПАНЮК ТЕТЯНА. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕНДЕНЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</u> .....	343
<u>ТРОЯН АННА. ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ МЕТАЛУРГІЇ</u> .....	344
<u>ЯКИМЕНКО ВЕРОНІКА. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЗАСОБИ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</u> .....	345
<u>GOLOVII VIKTOR. TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN UKRANIAN WINE SECTOR</u> .....	346
<u>RALII OLHA. FORMATION OF CONSUMER'S PROFILE OF PRODUCTS OF AGROHOLDING PJSC "MHP"</u> .....	347
<b>ФІНАНСОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	
<u>АВРАМЕНКО АННА. РОБОТА ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ</u> .....	349
<u>АЛХАНІШВІЛІ ДАВИД-СОСЛАН. АЛГОРИТМ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u> .....	351
<u>БЕРДНІКОВА КАТЕРИНА. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ</u> .....	352
<u>БОНДАРЕНКО ЮРІЙ. ФІНАНСУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u> .....	353
<u>БОНДАРЕНКО СНІЖАНА. ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</u> .....	354
<u>ГЕРАСИМЧУК СОЛОМІЯ. ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u> .....	355
<u>ГЕРУС ДАРІЯ. ФОРМУВАННЯ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС</u> .....	356
<u>ГОРБАЧЕНКО ХРИСТИНА. ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ</u> .....	357
<u>ЕКОНОМОВА ЮЛІЯ. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА У ПІСЛЯВОЄННИЙ УКРАЇНІ</u> .....	358

## ASSESSMENT OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF DAIRY ENTERPRISES BASED ON FUZZY DATA

The article develops a methodical approach to assessing the strategic potential of a dairy enterprise, taking into account the fuzziness of data received from experts, based on the use of tools for strategic diagnostics of the enterprise's activities, fuzzy set theory and fuzzy multi-criteria analysis, in particular, the Fuzzy AHP and Fuzzy SAW methods.

У сучасних реаліях діяльність молокопереробних підприємств відбувається в умовах високого рівня невизначеності, обмеженої кількості фінансових ресурсів, нестабільності сировинної бази, яка є основою існування будь-якого переробного підприємства. Запорукою успішного функціонування підприємств молочної галузі є їх адаптивність до впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та створення стійких конкурентних переваг, що набуває особливої актуальності в умовах пандемічної кризи та воєнного стану.

Слід зазначити, що ринок молочної продукції є висококонкурентним, а, отже, в умовах конкурентного середовища потенційні можливості молокопереробного підприємства визначаються не лише максимальними можливостями щодо обсягу та асортиментної лінійки виробленої молочної продукції, а й здатністю підприємства передбачати потенційні зміни та загрози, вчасно реагувати на ці зміни, усувати потенційні ризики, або хоча б зменшувати їх негативний вплив, тобто максимально використовувати свій стратегічний потенціал.

Стратегічний потенціал підприємства (СПП) можна визначити як систему взаємопов'язаних ресурсів і компетенцій та комплексу можливостей щодо їхнього ефективного використання з метою максимального задоволення потреб цільових споживачів, формування конкурентних переваг і, як результат – забезпечення успішного розвитку підприємства [1].

Проблеми управління стратегічним потенціалом сільськогосподарських підприємств, зокрема переробних, останнім часом привертають увагу багатьох українських учених-економістів, зокрема, таких як: В.І. Блонська, С.М. Божко, Ю.Г. Бондаренко, О.Д. Гудзинський, О.С. Даневич, О.М. Дмитренко, В.Я. Заруба, П.С. Кашарна, Т.М. Кібук, М.Ю. Кісіль, В.М. Колесник, Н.С. Краснокутська, С.Ю. Лагода, Л.О. Мармуль, Н.Я. Марченко, П.М. Макарченко, Л.В. Потрашкова, В.В. Россоха, С.М. Судомир та інших.

Складність ринкового середовища, невизначеність і динамічність його розвитку, посилення конкурентної боротьби визначають необхідність дослідження питань, пов'язаних з управлінням стратегічним потенціалом молокопереробних підприємств. На всіх етапах процесу управління СПП необхідно систематично проводити діагностику потенціалу для моніторингу поточних можливостей та одержання оцінки окремих аспектів і результатів діяльності підприємства. Оцінювання СПП – ключовий етап управління і, як засвідчує міжнародна практика, правильно організована діагностика СПП дає змогу ідентифікувати приховані можливості та резерви підприємства, що є передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку СПП.

Автором розроблений методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства з урахуванням нечіткості даних, одержаних від експертів, на основі застосування інструментарію стратегічної діагностики діяльності підприємства, теорії нечітких множин [2] та нечіткого багатокритерійного аналізу, зокрема методів Fuzzy AHP та Fuzzy SAW. Основні етапи оцінювання СПП представлено на рис. 1.

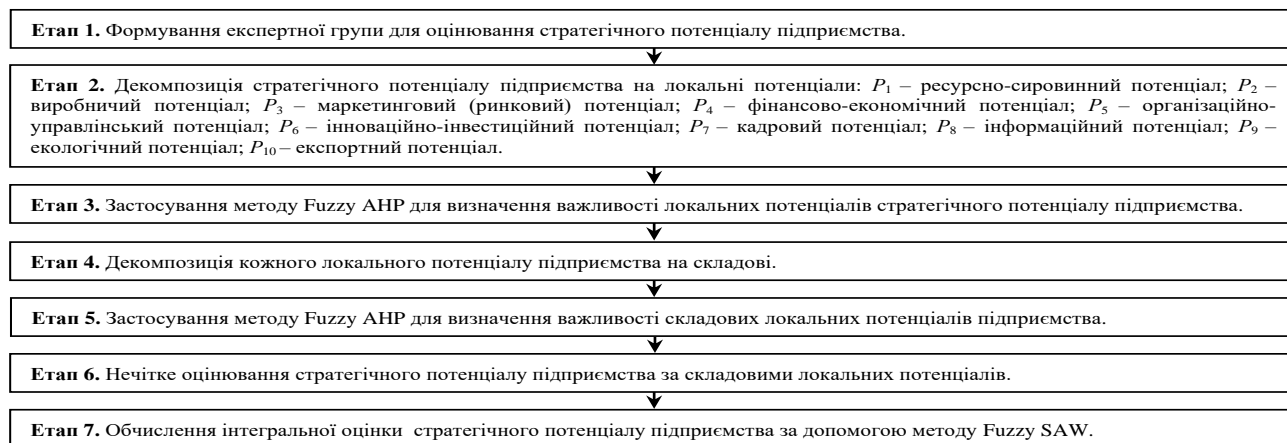


Рис. 1. Етапи процесу оцінювання СПП на основі нечітких даних

Джерело: розроблено автором.

Для розв'язання поставленої задачі побудована ієрархія проблемної ситуації, де ідентифіковані локальні потенціали підприємства, які шляхом декомпозиції розбиті на складові. Обчислення важливості локальних потенціалів здійснюється на основі інтеграції двох розрахункових схем нечіткого методу аналітичної ієрархії. Для побудови нечітких матриць попарних порівнянь важливості локальних потенціалів використовуються експертні лінгвістичні оцінки за класичною 9-рівневою терм-множиною методу Сааті, які трансформуються у нечіткі числа з триангулярною формою представлення та трикутними функціями належності. Аналогічний підхід застосовано й для визначення вагових коефіцієнтів складових локальних потенціалів. Для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства за складовими локальних потенціалів використовуються експертні оцінки за 7-рівневою терм-множиною з переведенням їх у трикутні нечіткі числа. Для обчислення інтегральних оцінок рівня локальних потенціалів і стратегічного потенціалу підприємства використовується метод Fuzzy SAW. У випадку неузгодженості оцінок експертів рекомендується застосовувати Fuzzy Delphi-метод.

Для практичної реалізації запропонованого методичного підходу в програмному додатку Excel розроблено фреймворк, який містить такі основні блоки: блок уведення лінгвістичної інформації попарних порівнянь важливості локальних потенціалів, їх складових та експертних лінгвістичних оцінок потенціалу за ними, блок трансформації цієї інформації у нечіткі числа в трикутному вигляді, блоки розрахунку важливості локальних потенціалів та їх складових за двома розрахунковими схемами, блок обчислення нечітких інтегральних значень рівня локальних потенціалів та стратегічного потенціалу підприємства.

Одержані результати та їх графічна інтерпретація дають змогу вищому керівництву розробити рекомендації, спрямовані на вдосконалення стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства.

1. Павлова В. А., Потупало Н. В. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. № 2, 2015. С. 166–176.

2. Bellman, R. E., Zadeh, L. A. Decision-Making in Fuzzy Environment. *Management Science*. 1970. Vol. 17. № 4. Pp. 141–160.

**ДОДАТОК В**

ISSN 2520-2294 (print)  
ISSN 2709-5444 (online)

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»



№ 3(71) / 2023



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

№ 3(71)

Київ 2023

ББК 65  
УДК 33  
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2023

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2023

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ekonomicheskie nauki (Kiev)/Mezhdunarodnyj nauchny žurnal "Internauka".  
Seria: Ekonomicheskie nauki

## MARKETING

- Gamova Iryna**  
FORESIGHT FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPLEX OF INNOVATIVE MARKETING  
IN THE E-COMMERCE ECOSYSTEM ..... 90
- Znachek Rafaela, Lozovska Ganna**  
FEATURES OF THE PRACTICAL APPLICATION OF DIGITAL-MARKETING TOOLS  
IN THE PROMOTION OF GOODS AND SERVICES..... 98
- Motuzka Olena, Horobets Olena**  
USING MARKETING TOOLS FOR PROGRAM AND PROJECT MANAGEMENT  
IN THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM ..... 105

## MANAGEMENT

- Balan Valeriy, Makarchenko Viktoria**  
FUZZY APPROACH TO ASSESSING THE STRATEGIC POTENTIAL OF A DAIRY  
PROCESSING ENTERPRISE..... 115
- Zlotnik Marta**  
CONCEPTUAL MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN CIRCULAR  
ECONOMY CONDITIONS..... 131
- Karpenko Yuliia, Karpenko Nikolina**  
JUSTIFICATION OF THE COMPOSITION OF LEAN MANAGEMENT TECHNOLOGY TOOLS ..... 139
- Netreba Iryna**  
APPLICATION OF PERFORMANCE INDICATORS IN THE SYSTEM OF DIAGNOSTICS  
OF THE CRISIS STATE OF A TRADING ENTERPRISE ..... 146
- Pohrebniak Andrii**  
MODELING THE EFFECTIVENESS OF THE ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES AND  
THE IMPACT OF RISK TAKING INTO ACCOUNT THE IMPLEMENTATION OF  
AN INNOVATIVE PROJECT..... 152
- Stakhovych Andriy**  
TO THE PROBLEMS OF RISKS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS  
OF WAR..... 160

## INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Nabok Inna, Pobochenko Lesya,  
Prokopieva Alina, Tatarenko Nataliia**  
VIRTUALIZATION OF INTERNATIONAL BUSINESS IN THE CONTEXT OF INFORMATION  
TECHNOLOGY DEVELOPMENT..... 168

## ACCOUNTING AND TAXATION

- Nazarenko Oleksandr, Halun Yelyzaveta**  
THE FEATURES OF DIGITIZATION OF INCOME ACCOUNTING UNDER  
THE FUNCTIONING CONDITIONS OF AN INDIVIDUAL BUSINESS ENTITY..... 175

## ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

- Satyr Larisa, Kepko Valentyna, Stadnik Leonid, Rol Nataliia**  
ECOLOGIZATION, STANDARDIZATION AND CERTIFICATION AS ELEMENTS OF QUALITY  
MANAGEMENT IN THE CONSUMER PROTECTION SYSTEM: AN ANALYTICAL REVIEW ..... 183

**ВОЛОШКОВЕ  
ПОЛЕ**

ЖИВИЙ ПРОДУКТ!

**УКРАЇНА  
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЮРІЯ»**

18030, м. Черкаси, вул. Кобзарська, 108, Код ЄДРПУ 00447853, ІПН 004478523011  
р/р UA103005280000026000455056333 в АТ «ОТП Банк»

№ \_\_\_\_\_  
« 26 » 05 20 23 р.

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів магістерської роботи  
студентки кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності

Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
Макарченко Вікторії Віталіївни

Основні результати та пропозиції, одержані у магістерській роботі Макарченко Вікторії Віталіївни за темою «Управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства», мають практичну цінність та можуть бути використані у діяльності ПрАТ «Юрія». На основі наукових здобутків роботи Макарченко Вікторії Віталіївни здійснено оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «Юрія». Удосконалена структура стратегічного потенціалу з урахуванням особливостей функціонування молокопереробного підприємства та розроблено стратегічні рекомендації щодо оптимізації управління його стратегічним потенціалом.

Генеральний директор ПрАТ «Юрія»



Пустовіт В. М.





# СЕРТИФІКАТ

Цим засвідчує, що

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЮРІЯ»**  
 вул. Кобзарська, 108  
 Черкаська обл., м. Черкаси; 18030  
 Україна

впровадило та використовує  
**систему управління безпечністю харчових продуктів.**

Сфера діяльності:  
 Виробництво молока коров'ячого питного пастеризованого, пряженого, ультрапастеризованого; вершків пастеризованих; продуктів та напоїв кисломолочних в асортименті; десертів; масла солодковершкового; сирів кисломолочних, м'яких, плавлених; виробів сиркових; напоїв з сироватки.

Категорія: СІ

Шляхом аудиторської перевірки, задокументованої у звіті, було отримано підтвердження того, що система керування відповідає вимогам наступного стандарту:

## ISO 22000 : 2005

Регістраційний номер сертифікату	31400258 FSMS2013	 Deutsche Akkreditierungsstelle D-ZM-18402-01-02
Дійсний з	2018-10-12	
Дійсний до	2021-06-17	
Дата сертифікації	2018-10-12	

**DQS CFS GmbH**  
 German Association for Sustainability



Dr. Sied Badek  
 Виконавчий директор

Accredited Body: DQS CFS GmbH, August-Scharn-Strasse 21, 60433 Frankfurt am Main, Germany



Рис. Д1. Сертифікат управління безпечністю харчових продуктів



# СЕРТИФІКАТ



Цим засвідчує, що

## ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЮРІЯ»

вул. Кобзарська, 108,  
Черкаська обл., м. Черкаси,  
18030, Україна

впровадило та використовує систему управління якістю.

Сфера діяльності:

Виробництво молока коров'ячого питного пастеризованого, пряженого, ультрапастеризованого; вершків пастеризованих; продуктів та напоїв кисломолочних в асортименті; десертів; масла солодковершкового; сирів кисломолочних, м'яких, плавлених; виробів сирових; напоїв з сироватки; казеїну

Шляхом аудиторської перевірки, задокументованої у звіті, було отримано підтвердження того, що система керування відповідає вимогам наступного стандарту:

## ISO 9001 : 2015

Реєстраційний номер сертифікату	31400258 QM15
Дійсний з	2018-10-31
Дійсний до	2021-10-30
Дата сертифікації	2018-10-31



DQS GmbH

Stefan Heintz  
Виконавчий директор

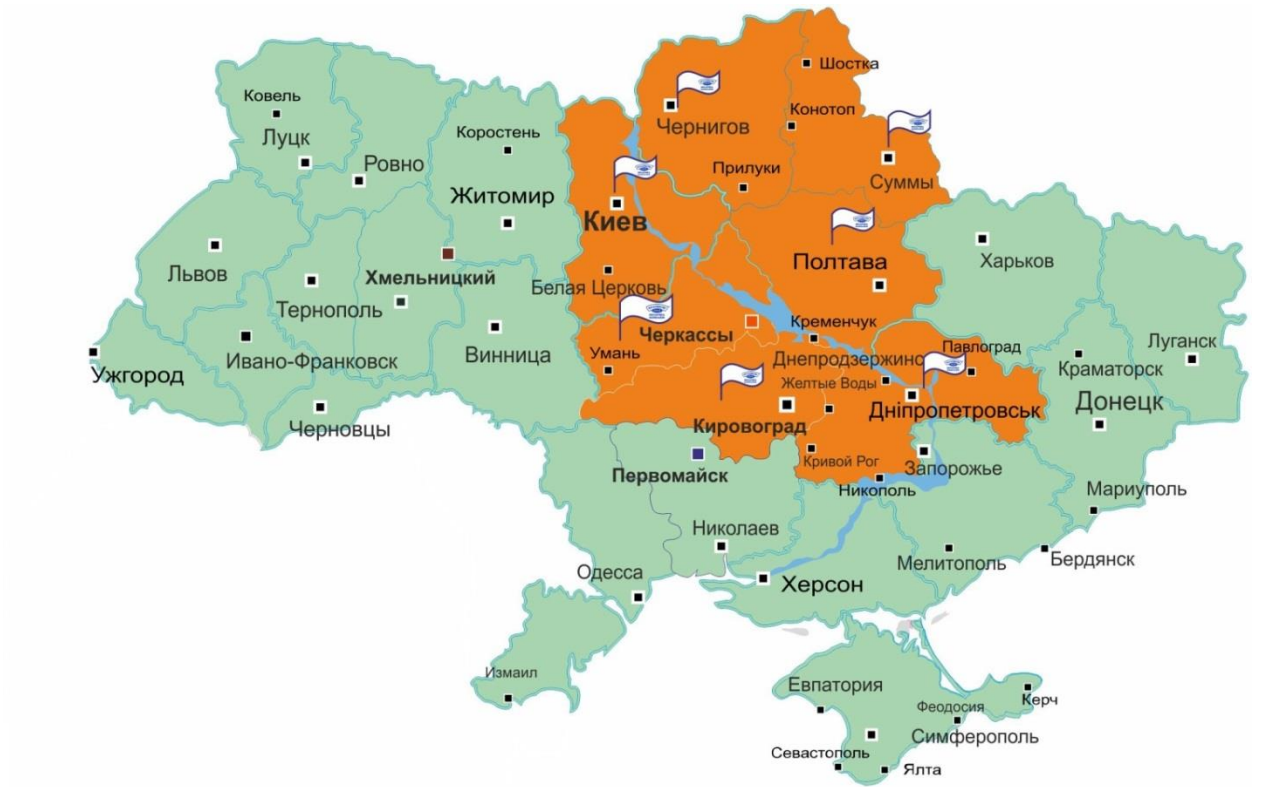


Accredited Body: DQS GmbH, August-Schanz-Straße 21, 60433 Frankfurt am Main, Germany  
Administrative Office: IQC PRROST LLC, Mykolsko-Slobidska Str., 6-D, Kyiv, 02002, Ukraine

Рис. Д2. Сертифікат управління якістю

МК «ВОЛОШКОВЕ ПОЛЕ»		
ПрАТ «Юрія»	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	ПрАТ «Первомайський молочно консервний комбінат»
		

Рис. Д3. Структура МК



**Рис. Д4. Сировинні зони**

**Сировинні зони підприємства:**

- Черкаська обл.
- Кіровоградська обл.
- Полтавська обл.
- Сумська обл.
- Чернігівська обл.
- Дніпровська обл.
- Київська обл.



Рис. Д5. Асортимент продукції



Рис. Д6. Місія та принципи ПрАТ «Юрія»

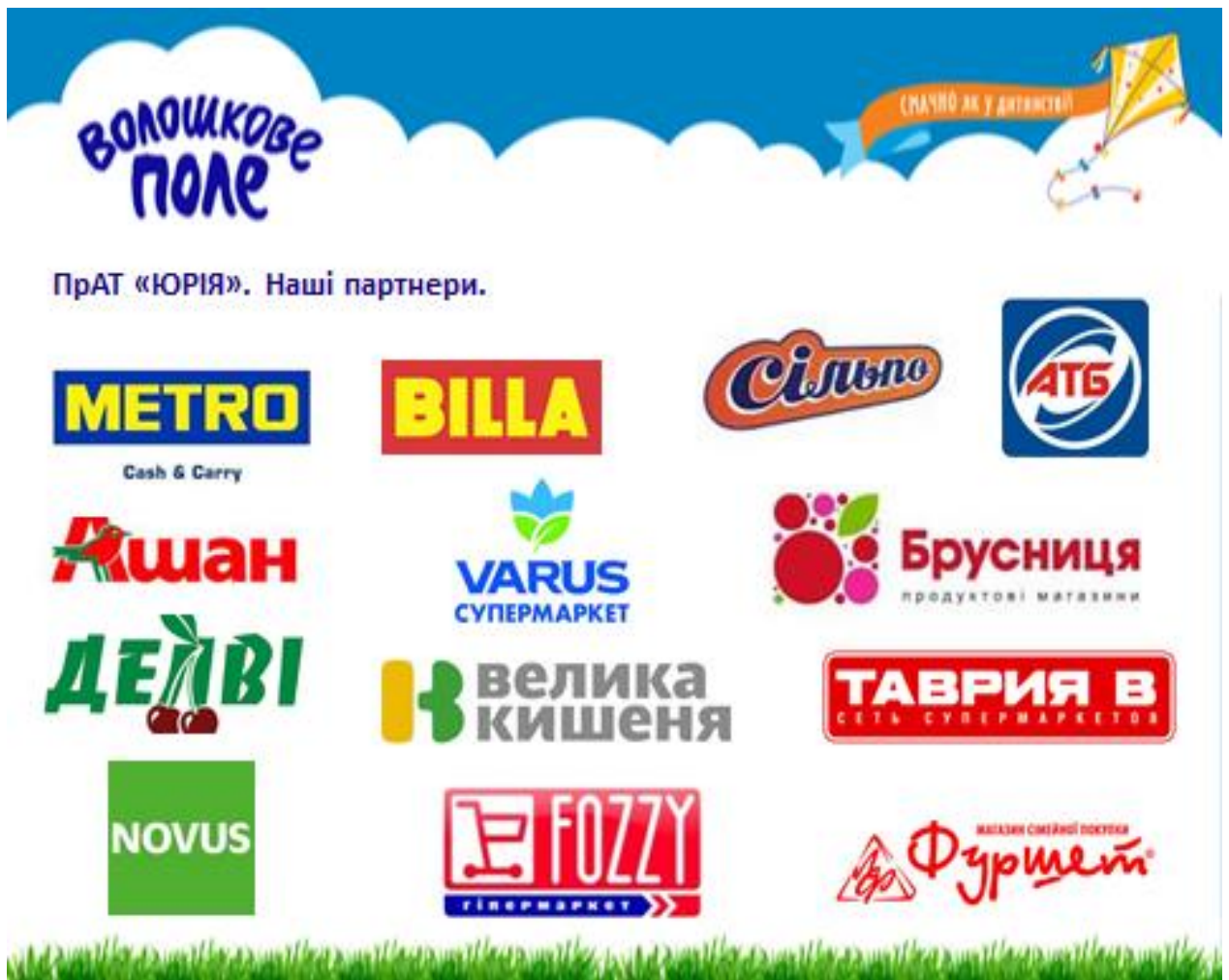


Рис. Д7. Торгові партнери ПрАТ «Юрія»

Таблиця Д1

Ринки збуту

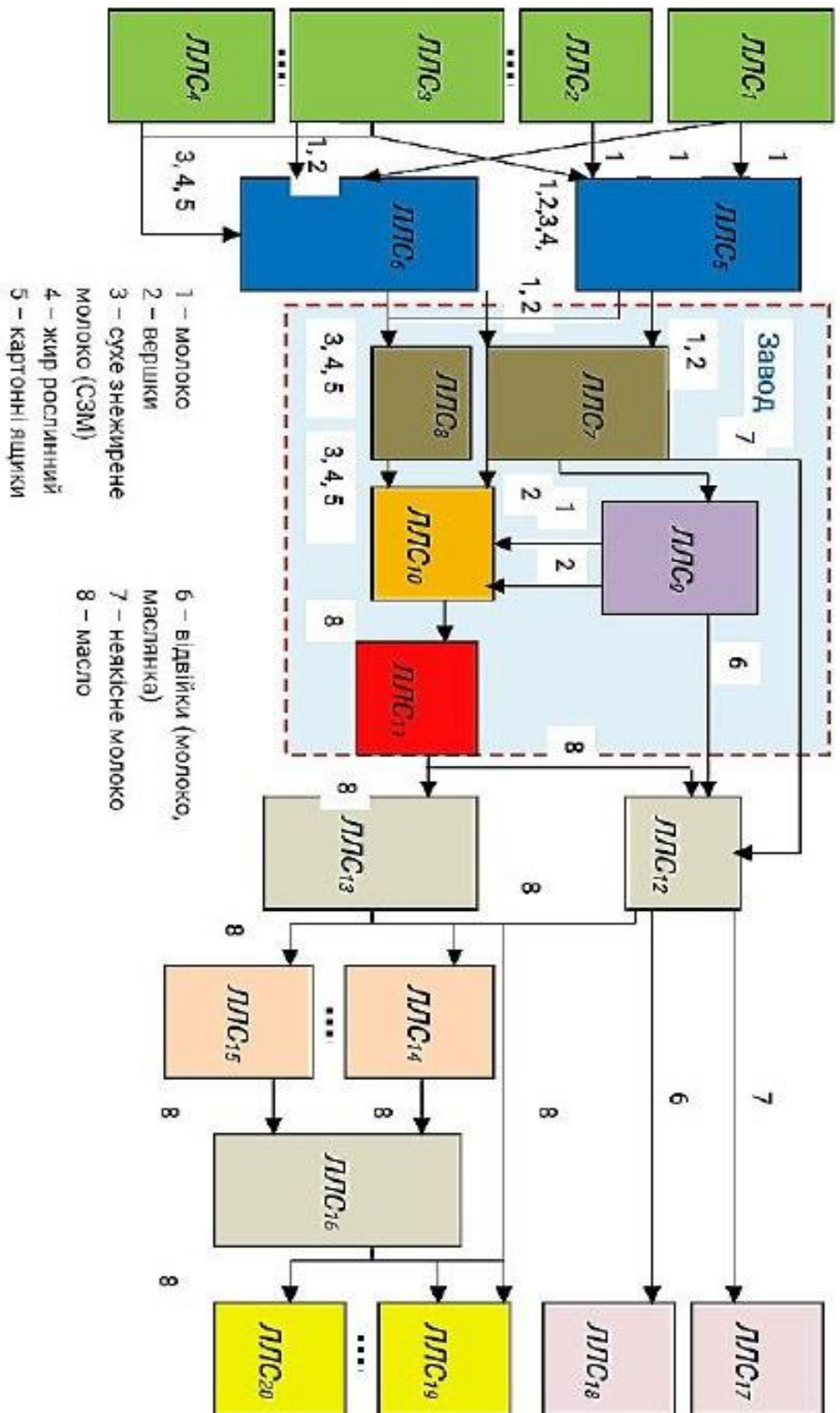
Фірмова торгівля	м. Черкаси, м. Кропивницький
Дистрибуція	З охоптом областей Запорізька, Вінницька, Хмельницька, Тернопільська, Рівненська, Чернівецька, Житомирська.
Власні розподільчі підрозділи	м. Київ, м. Дніпро, м. Харків, м. Одеса, м. Полтава, м. Кременчук, м. Кропивницький, м. Кривий Ріг, м. Миколаїв, м. Вінниця, м. Суми, м. Чернігів, м. Хмельницький
Національні торгові мережі	«АТБ», «Сільпо-Фуд», «Фора», «Експансія», «Еко маркет», «Новус», «Метро», «Велика Кишеня», «БІЛЛА», «Ашан», «Метро», «Таврія», «Фуршет», «Варус», «Бруснічка»,
Локальні мережі та роздрібна торгівля	м. Київ, м. Дніпро, м. Харків, м. Одеса, м. Полтава, м. Кременчук, м. Кропивницький, м. Кривий Ріг, м. Миколаїв, м. Вінниця, м. Суми, м. Чернігів, м. Хмельницький



Рис. Д8. Бренд-герой



Логістична система



Логістична мережа молокопереробного підприємства ПРАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле», м. Черкаси

Статут ПрАТ «Юрія»

ЗАТВЕРДЖЕНО

річними загальними зборами акціонерів

Протокол №1/2018  
від 18 квітня 2018 року

СТАТУТ  
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА  
"ЮРІЯ"  
нова редакція  
(ідентифікаційний код 00447853)

2018 рік

## SWOT-аналіз

СИЛЬНІ сторони	СЛАБКІ сторони
<b>МАРКЕТИНГ:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відомий бренд;</li> <li>2. Конкурентний вид упаковки і дизайну в єдиній лінійці;</li> <li>3. Наявність відпрацьованих практичних програм просування ТМ;</li> <li>4. Наявність перетворення інформаційних входів в конкурентоспроможні виходи ідей і пропозицій для розвитку ТМ.</li> </ol>	<b>МАРКЕТИНГ:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вплив конкурентних маркетингових технологій;</li> <li>2. Недостатня прихильність споживача до ТМ.</li> </ol>
<b>СИРОВИНА:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність довгострокових відносин з великими постачальниками молока/сировини;</li> <li>2. Висока репутація в області;</li> <li>3. Наявність збірних пунктів молока/сировини.</li> </ol>	<b>СИРОВИНА:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза вирізання худоби;</li> <li>2. Низька якість молока/сировини;</li> <li>3. Високі витрати на доставку, великий радіус доставки;</li> <li>4. Зношеність власного транспорту.</li> </ol>
<b>ПРОДУКТ:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент продукції, який задовольняє сегменти: «Економ пропозиція», «Середній», Преміум сегмент»;</li> <li>2. Наявність унікальної товарної пропозиції - продуктів термостатного способу виготовлення;</li> </ol>	<b>ПРОДУКТ:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність стабільної якості продукції в літній період.</li> </ol>
<b>ВИРОБНИЦТВО:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність довгострокових відносин з великими постачальниками допоміжних матеріалів;</li> <li>2. Відпрацьовані технологічні процеси виробництва молочних продуктів резервуарного і термостатного способу, відвареного сиру, масла вершкового;</li> <li>3. Наявність модернізованих виробничих потужностей.</li> </ol>	<b>ВИРОБНИЦТВО:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність виробничого обладнання потребуючого повної модернізації.</li> <li>2. Повільне впровадження інновацій.</li> <li>3. Впровадження досконалих технологій, які дають більш конкурентні переваги з боку ТМ конкурентів.</li> </ol>
<b>ПРОДАЖІ:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність інформаційних входів про ринок молочної галузі;</li> <li>2. Наявність відпрацьованої системи ціноутворення;</li> <li>3. Наявність стабільної системи продажів: через фірмову торгівлю, філії підприємства, мережі національного. Локального рівня і дистрибуцію;</li> <li>4. Наявність власного транспорту;</li> <li>5. Налагоджені канали роботи з найманним транспортом;</li> </ol>	<b>ПРОДАЖІ:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не достатньо якісне і кількісне покриття присутності ТМ в регіонах України;</li> <li>2. Зношеність власного транспорту.</li> <li>3. Вплив на ключових рітейлів з боку мультинаціональних компаній з високим запасом міцності.</li> </ol>

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ К

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>МАРКЕТИНГ:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Впровадження більшої кількості PR компанії для підвищення рівня пізнаваності ТМ.</li></ol>	<p>МАРКЕТИНГ:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Низький рівень купівельної спроможності;</li><li>2. Зростаючий конкурентний тиск маркетингових технологій.</li></ol>
<p>СИРОВИНА:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Створення стратегічної програми з розвитку сировинної бази.</li></ol>	<p>СИРОВИНА:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Нестабільна економічна ситуація в країні.</li></ol>
<p>ПРОДУКТ:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Виробництво продукції стабільної якості.</li></ol>	<p>ПРОДУКТ:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Загроза з боку мультинаціональних компаній з високим запасом міцності.</li></ol>
<p>ВИРОБНИЦТВО:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Установка додаткового обладнання для очищення молока.</li></ol>	<p>ВИРОБНИЦТВО:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Зростаючий конкурентний тиск впроваджених технологій.</li></ol>
<p>ПРОДАЖІ:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Відпрацювання якісного і кількісного покриття в каналах продажів;</li><li>2. Скорочення / оптимізація (можливо, аутсорсинг) транспортних витрат при роботі на далекі відстані;</li></ol>	<p>ПРОДАЖІ:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Загроза з боку мультинаціональних компаній з високим запасом міцності.</li></ol>

## Концепції нового продукту відповідно до обраних сегментів споживачів

Характеристики цільової аудиторії (ЦА)	Сегменти споживачів			
	«Спортсмени»	«Солодкоїжки»	«Здорове харчування»	«Ті, кому не можна цукру»
Соціально-демографічні та психологічні	Соціально активні люди, які займаються спортом на різному рівні, ведуть здоровий спосіб життя; вік 18-45 років; середній дохід	Люди різної вікової категорії: від дітей до пенсіонерів. Дохід різний	Вікова категорія 30-60 років. Активні люди, які намагаються дотримуватися здорового способу життя, зокрема, здорового харчування	Люди різної вікової категорії, яким за медичними показниками треба обмежити або повністю виключити споживання цукру: і діти, і пенсіонери.. Дохід різний.
Проблеми ЦА	Вибір продуктів для раціонального харчування	Надмірне споживання цукру шкодить здоров'ю (ризик цукрового діабету, надмірна вага тощо)	Цукор (більше 25 г на добу) не входить до складу здорового раціону людини	Споживання цукру становить загрозу не лише здоров'ю, а й життю
Мотиви	Підтримка організму у спортивній формі	Знизити ризики погіршення здоров'я	Дотримання здорового харчування для повноцінного життя без хвороб	Дотримання рекомендацій лікарів, усунення загрози здоров'ю
Комунікаційна ідея	«У здоровому тілі, здоровий дух»	«Солодкого багато, але цукру менше»	«Корисні десерти з сиру у переліку продуктів здорового харчування»	«Десерти з сиру без цукру дозволені лікарем»
Образ	Чоловік та жінка займаються спортом. Тіло струнке, підтягнуте. Снідають корисною сирною запіканкою	Молода жінка або дитина (не худенькі) з різноманітних солодошів обирають корисну запіканку без цукру	Жінка 45+ зі списку продуктів для здорового харчування обирає сирну запіканку без цукру	Дитина, молода людина, людина похилого віку, які мають проблеми зі здоров'ям (цукровий діабет, надмірна вага), посміхаються куштуючи запіканку без цукру. Можна!
Концепції нового продукту	«Спорт – це життя, але солодке життя – краще»	«Солодке, але без цукру»	«Солодке може бути корисним»	«Солодке можна куштувати всім»

## Матриця результатів тестування концепцій нового продукту

Концепції нового продукту	Мотиви	Опис продукту	Упаковка	Фасування	Канали комунікації
«Спорт – це життя, але солодке життя – краще»		Корисна альтернатива запіканці з цукром, яка смачна і низькокалорійна	Пластиковий контейнер, паперовий контейнер	300г/500г	Facebook, Instagram, Youtube
«Солодке, але без цукру»		Корисна альтернатива запіканці з цукром, яка дозволяє тримати цукор і вагу в нормі	Пластиковий контейнер, паперовий контейнер	300г/500г/800г (сімейна упаковка)	Facebook, Instagram, Youtube, банери
«Солодке може бути корисним»		Корисна альтернатива запіканці з цукром, яка відповідає сучасним критеріям здорового способу життя та раціонального харчування	Пластиковий контейнер, паперовий контейнер	300г/500г/800г (сімейна упаковка)	Facebook, Instagram, Youtube банери, ТБ
«Солодке можна куштувати всім»		Корисна альтернатива запіканці з цукром, яка практично немає протипоказань	Пластиковий контейнер, паперовий контейнер	300г	Youtube Facebook банери, ТБ

\*умовні позначення:



– емоційні потреби,



–раціональні потреби.

Таблиця ЛЗ

## Експертні оцінки параметрів нової та базової концепцій

Оцінки Параметри	Вагомість параметру, бали		Ступінь присутності параметру в базовій концепції, бали		Ступінь присутності параметру в новій концепції, бали	
	1	2	1	2	1	2
Смакові якості	9	8	8	9	8	9
Упаковка/фасування	5	4	5	7	7	7
Користь	8	9	6	5	9	8
Вартість	7	8	7	6	6	6

Таблиця Л4

## Розрахунок середніх та зважених оцінок концепцій товару

Оцінки Параметри	Середня вагомість параметру, бали	Ступінь присутності параметру в базовій концепції, бали		Ступінь присутності параметру в новій концепції, бали	
		Середня	Зважена	Середня	Зважена
Смакові якості	8,5	8,5	72,25	8,5	72,25
Упаковка/фасування	4,5	6	27	7	31,5
Користь	8,5	5,5	46,75	8,5	72,25
Вартість	7,5	6,5	48,75	6	45
<b>Сума</b>			<b>194,75</b>		<b>221</b>

Визначаємо ціну одного балу базової концепції:  $65\text{грн}/194,75\text{ бала}=0,334\text{ грн.}$

Орієнтовна ціна нової концепції продукту:  $0,334\text{ грн}\cdot 221\text{ бал}=73,8\text{ грн.}$

Таблиця Л5

## Розрахунок остаточної ціни нової концепції товару

Параметр	Результат
Сума зважених балів базової концепції	176,75
Сума зважених балів нової концепції	221
Ціна одного балу базової концепції	0,334
Ціна нової концепції продукту	<b>73,8</b>

Отже, для ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» є необхідність в проведенні маркетингових досліджень щодо доцільності запуску у виробництво нової продукції – сирної запіканки без цукру. Для цього проведено тестування концепцій нового продукту відповідно до обраних сегментів споживачів. Необхідно провести опитування, на його основі зробити відповідний аналіз. Запустити потужну рекламну компанію.

## Анкета

**1. Якій торговій марці молочних продуктів Ви надасте перевагу?***Виберіть лише один варіант*

- Ферма
- Волошкове поле
- Молокія
- Президент
- Лактонія
- Інша

**2. Чи споживаєте Ви сир та сиркові десерти?***Виберіть лише один варіант*

- Так, сир і сиркові десерти
- Так, сир
- Так, сиркові десерти
- Ні

**3. Чи є сирна запіканка у Вашому раціоні?***Виберіть лише один варіант*

- Так
- Ні

**4. Як часто Ви споживаєте сирну запіканку?***Виберіть лише один варіант*

- Один раз на тиждень
- Один раз на місяць
- Кілька разів на місяць
- Дуже рідко
- Не споживаю

**5. Чи куштували Ви сирну запіканку ТМ «Волошкове поле»?***Виберіть лише один варіант*

- Так
- Ні

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ М

### 6. Чи дотримуєтеся Ви здорового способу життя?

*Виберіть лише один варіант*

- Так
- Ні
- Намагаюся, але виходить не завжди

### 7. Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям, які потребують обмеження споживання цукру?

*Виберіть лише один варіант*

- Так
- Ні

### 8. Є альтернатива класичній запіканці – запіканка без цукру (натуральний цукрозамінник стевія). Якій продукції надасте перевагу?

*Виберіть лише один варіант*

- Класичній запіканці з цукром
- Запіканці без цукру
- Все рівно
- Не споживаю

### 9. Ваш вік

*Виберіть лише один варіант*

- до 20 років
- 20–30 років
- 30–40 років
- 40–50 років
- 50–60 років
- старші 60 років

### 10. Ваша стать

*Виберіть лише один варіант*

- Чоловіча
- Жіноча

## ДОДАТОК Н

Таблиця Н1

## Критерії оцінювання

Критерій	Опис критеріїв оцінювання	Характер монотонності цільової функції
C <sub>1</sub>	Ціна поставки (кількісний)	↓ (min)
C <sub>2</sub>	Розмір знижки (кількісний)	↑ (max)
C <sub>3</sub>	Якість продукції (якісний)	↑ (max)
C <sub>4</sub>	Надійність поставки (якісний)	↑ (max)
C <sub>5</sub>	Частка браку (кількісний)	↓ (min)
C <sub>6</sub>	Затримка у поставках (кількісний)	↓ (min)
C <sub>7</sub>	Розмір партії поставок (кількісний)	↑ (max)
C <sub>8</sub>	Екологічна безпека (якісний)	↑ (max)
C <sub>9</sub>	Репутація (якісний)	↑ (max)
C <sub>10</sub>	Відстань до постачальника (кількісний)	↓ (min)

Таблиця Н2

## Опис альтернативних варіантів (вибір постачальника)

Альтернатива	Опис альтернативи
A <sub>1</sub>	Фермерське господарство «Матвіїха»
A <sub>2</sub>	Селянське (фермерське) «Дружба»
A <sub>3</sub>	Фермерське господарство «Арій»
A <sub>4</sub>	Приватне сільськогосподарське підприємство «Олександрівка»
A <sub>5</sub>	Селянське (фермерське) господарство «Каміла»
A <sub>6</sub>	Дочірнє підприємство «Умань-1»
A <sub>7</sub>	Селянське (фермерське) господарство «Перлина»
A <sub>8</sub>	Виробничий сільськогосподарський кооператив «Злагода»

Таблиця Н3

## Характеристика альтернативних варіантів (постачальників)

Варіанти рішень	Критерії оцінювання альтернатив									
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>	C <sub>7</sub>	C <sub>8</sub>	C <sub>9</sub>	C <sub>10</sub>
	грн/л	%	бали	бали	%	год	тони	бали	бали	км
A <sub>1</sub>	8,5	3	8	10	5	3	3	9,5	8	100
A <sub>2</sub>	7,8	3	8	9	4	1	4	9	8	120
A <sub>3</sub>	8,7	3	8	9	5	3	2,5	9,5	8	150
A <sub>4</sub>	8,5	3	9	9	4	1,5	4	9,5	9,5	65
A <sub>5</sub>	8,3	3,5	8	9,5	4	1,5	3	9	8,5	75
A <sub>6</sub>	7,7	2	7	9	3,5	2	3,5	10	8,5	200
A <sub>7</sub>	7,6	2	8,5	8,5	5,5	2	4	9	9	100
A <sub>8</sub>	8,2	2,5	8,5	9	6	1,5	4	8,5	9	50
<b>Вага</b>	<b>0,25</b>	<b>0,05</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>

Таблиця Н4

## Перевірка альтернатив на належність множині Е.-П.

Варіанти рішень	Критерії оцінювання альтернатив									
	↓ C <sub>1</sub>	↑ C <sub>2</sub>	↑ C <sub>3</sub>	↑ C <sub>4</sub>	↓ C <sub>5</sub>	↓ C <sub>6</sub>	↑ C <sub>7</sub>	↑ C <sub>8</sub>	↑ C <sub>9</sub>	↓ C <sub>10</sub>
A <sub>1</sub>	8,5	3	8	10	5	3	3	9,5	8	100
A <sub>2</sub>	7,8	3	8	9	4	1	4	9	8	120
A <sub>3</sub>	8,7	3	8	9	5	3	2,5	9,5	8	150
A <sub>4</sub>	8,5	3	9	9	4	1,5	4	9,5	9,5	65
A <sub>5</sub>	8,3	3,5	8	9,5	4	1,5	3	9	8,5	75
A <sub>6</sub>	7,7	2	7	9	3,5	2	3,5	10	8,5	200
A <sub>7</sub>	7,6	2	8,5	8,5	5,5	2	4	9	9	100
A <sub>8</sub>	8,2	2,5	8,5	9	6	1,5	4	8,5	9	50
Різниця між значенням і-ї альтернативи та альтернативи A <sub>1</sub>										
A <sub>2</sub>	0,7	0	0	-1	1	2	1	-0,5	0	-20
A <sub>3</sub>	-0,2	0	0	-1	0	0	-0,5	0	0	-50
A <sub>4</sub>	0	0	1	-1	1	1,5	1	0	1,5	35
A <sub>5</sub>	0,2	0,5	0	-0,5	-1	1,5	0	-0,5	0,5	25
A <sub>6</sub>	0,8	-1	-1	-1	1,5	1	0,5	0,5	0,5	-100
A <sub>7</sub>	0,9	-1	0,5	-1,5	-0,5	1	1	-0,5	1	0
A <sub>8</sub>	0,3	-0,5	0,5	-1	-1	1,5	1	-1	1	50
Різниця між значенням і-ї альтернативи та альтернативи A <sub>2</sub>										
A <sub>3</sub>	-0,9	0	0	0	-1	-2	-1,5	0,5	0	-30
A <sub>4</sub>	-0,7	0	1	0	0	-0,5	0	0,5	1,5	55
A <sub>5</sub>	-0,5	0,5	0	0,5	0	-0,5	-1	0	0,5	45
A <sub>6</sub>	0,1	-1	-1	0	0,5	-1	-0,5	1	0,5	-80
A <sub>7</sub>	0,2	-1	0,5	-0,5	-1,5	-1	0	0	1	20
A <sub>8</sub>	-0,4	-0,5	0,5	0	-2	-0,5	0	-0,5	1	70
Різниця між значенням і-ї альтернативи та альтернативи A <sub>3</sub>										
A <sub>4</sub>	0,2	0	1	0	1	1,5	1,5	0	1,5	85
A <sub>5</sub>	0,4	0,5	0	0,5	1	1,5	0,5	-0,5	0,5	75
A <sub>6</sub>	1	-1	-1	0	1,51	1	1	0,5	0,5	-50
A <sub>7</sub>	1,1	-1	0,5	-0,5	-0,5	1	1,5	-0,5	1	50
A <sub>8</sub>	0,5	-0,5	0,5	0	-1	1,5	1,5	-1	1	100
Різниця між значенням і-ї альтернативи та альтернативи A <sub>4</sub>										
A <sub>5</sub>	0,2	0,5	-1	0,5	0	0	-1	-0,5	-1	-10
A <sub>6</sub>	0,8	-1	-2	0	0,5	-0,5	-0,5	0,5	-1	-135
A <sub>7</sub>	0,9	-1	-0,5	-0,5	-1,5	-0,5	0	-0,5	-0,5	-35
A <sub>8</sub>	0,3	-0,5	-0,5	0	-2	0	0	-1	-0,5	15
Різниця між значенням і-ї альтернативи та альтернативи A <sub>5</sub>										
A <sub>6</sub>	0,6	-1,5	-1	-0,5	0,5	-0,5	0,5	1	0	-125
A <sub>7</sub>	0,7	-1,5	0,5	-1	-1,5	-0,5	1	0	0,5	-25
A <sub>8</sub>	0,1	-1	0,5	-0,5	-2	0	1	-0,5	0,5	25
Різниця між значенням і-ї альтернативи та альтернативи A <sub>6</sub>										
A <sub>7</sub>	0,1	0	1,5	-0,5	-2	0	0,5	-1	0,5	100
A <sub>8</sub>	-0,5	0,5	1,5	0	-2,5	0,5	0,5	-1,5	0,5	150
Різниця між значенням і-ї альтернативи та альтернативи A <sub>7</sub>										
A <sub>8</sub>	-0,6	0,5	0	0,5	-0,5	0,5	0	-0,5	0	50

## Матриця рішень

Варіанти рішень	Критерії оцінювання альтернатив									
	С <sub>1</sub>	С <sub>2</sub>	С <sub>3</sub>	С <sub>4</sub>	С <sub>5</sub>	С <sub>6</sub>	С <sub>7</sub>	С <sub>8</sub>	С <sub>9</sub>	С <sub>10</sub>
<b>A<sub>1</sub></b>	8,5	3	8	10	5	3	3	9,5	8	100
<b>A<sub>2</sub></b>	7,8	3	8	9	4	1	4	9	8	120
<b>A<sub>4</sub></b>	8,5	3	9	9	4	1,5	4	9,5	9,5	65
<b>A<sub>5</sub></b>	8,3	3,5	8	9,5	4	1,5	3	9	8,5	75
<b>A<sub>6</sub></b>	7,7	2	7	9	3,5	2	3,5	10	8,5	200
<b>A<sub>7</sub></b>	7,6	2	8,5	8,5	5,5	2	4	9	9	100
<b>A<sub>8</sub></b>	8,2	2,5	8,5	9	6	1,5	4	8,5	9	50
<b>Вага</b>	<b>0,25</b>	<b>0,05</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Н

### Метод COPRAS

Інформація про дані кожної з альтернатив наведена в табл. Н5:

Таблиця Н6

Матриця рішень

Варіанти рішень	Критерії оцінювання альтернатив									
	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>7</sub>	C <sub>8</sub>	C <sub>9</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>	C <sub>10</sub>
	%	бали	бали	тони	бали	бали	грн/л	%	Год	км
Вага	0,05	0,2	0,1	0,05	0,05	0,1	0,25	0,1	0,05	0,05
Функція	max	max	max	max	max	max	min	min	Min	min
A <sub>1</sub>	3	8	10	3	9,5	8	8,5	5	3	100
A <sub>2</sub>	3	8	9	4	9	8	7,8	4	1	120
A <sub>4</sub>	3	9	9	4	9,5	9,5	8,5	4	1,5	65
A <sub>5</sub>	3,5	8	9,5	3	9	8,5	8,3	4	1,5	75
A <sub>6</sub>	2	7	9	3,5	10	8,5	7,7	3,5	2	200
A <sub>7</sub>	2	8,5	8,5	4	9	9	7,6	5,5	2	100
A <sub>8</sub>	2,5	8,5	9	4	8,5	9	8,2	6	1,5	50
Сума	19	57	64	25,5	64,5	60,5	56,6	32	12,5	710

#### Алгоритм застосування методу:

**Крок 1.** Нормалізація матриці рішення. На цьому кроці критерії, які мають різні одиниці вимірювання, перетворюють у безрозмірні критерії, що дасть змогу здійснити надалі їх порівняння.

Для нормалізації матриці рішень  $\|x_{ij}\|$ , де  $x_{ij}$  — оцінка  $i$ -ої альтернативи за  $j$ -м критерієм,  $n=7$  — кількість альтернатив,  $m=10$  — кількість критеріїв оцінювання, скористаємося наступним перетворення:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{k=1}^n x_{kj}}$$

Таблиця Н7

#### Обчислення нормалізованої матриці $\|r_{ij}\|$

(кожний елемент матриці рішень ділимо на суму (по стовпчиках))

	C <sub>2</sub> *	C <sub>3</sub> *	C <sub>4</sub> *	C <sub>7</sub> *	C <sub>8</sub> *	C <sub>9</sub> *	C <sub>1</sub> *	C <sub>5</sub> *	C <sub>6</sub> *	C <sub>10</sub> *
Вага $w_j$	0,05	0,2	0,1	0,05	0,05	0,1	0,25	0,1	0,05	0,05
Функція	max	max	max	max	max	max	min	min	Min	Min
A <sub>1</sub>	0,1579	0,1404	0,1563	0,1176	0,1473	0,1413	0,1502	0,1563	0,2400	0,1408
A <sub>2</sub>	0,1579	0,1404	0,1406	0,1569	0,1395	0,1413	0,1378	0,1250	0,0800	0,1690
A <sub>4</sub>	0,1579	0,1579	0,1406	0,1569	0,1473	0,1678	0,1502	0,1250	0,1200	0,0915
A <sub>5</sub>	0,1842	0,1404	0,1484	0,1176	0,1395	0,1502	0,1466	0,1250	0,1200	0,1056
A <sub>6</sub>	0,1053	0,1228	0,1406	0,1373	0,1550	0,1502	0,1360	0,1094	0,1600	0,2817
A <sub>7</sub>	0,1053	0,1491	0,1328	0,1569	0,1395	0,1590	0,1343	0,1719	0,1600	0,1408
A <sub>8</sub>	0,1316	0,1491	0,1406	0,1569	0,1318	0,1590	0,1449	0,1875	0,1200	0,0704

**Крок 2.** Позначимо  $r_{+ij}$  — оцінки  $i$ -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію (виділені голубим кольором) та  $r_{-ij}$  — оцінки  $i$ -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію (виділені жовтим кольором).

Обчислимо

$S_{+i} = \sum_{j=1}^6 w_{+j} \cdot r_{+ij}$  – зважену суму оцінок  $i$ -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію, та

$S_{-i} = \sum_{j=1}^4 w_{+j} \cdot r_{+ij}$  – зважену суму оцінок  $i$ -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію. Результати обчислень заносимо в таблицю.

Таблиця Н8

Розраховані значення  $S_{+i}$ ,  $S_{-i}$ ,  $1/S_{-i}$

	$S_{+i}$	$S_{-i}$	$1/S_{-i}$
A <sub>1</sub>	0,0790	0,0722	13,8482
A <sub>2</sub>	0,0790	0,0594	16,8342
A <sub>4</sub>	0,0855	0,0606	16,4958
A <sub>5</sub>	0,0800	0,0604	16,5447
A <sub>6</sub>	0,0735	0,0670	14,9181
A <sub>7</sub>	0,0791	0,0658	15,1979
A <sub>8</sub>	0,0808	0,0645	15,5062
<b>Сума</b>		<b>0,4500</b>	<b>109,3450</b>

Наприклад,

$$S_{+1} = 0,05 \cdot 0,1579 + 0,2 \cdot 0,1404 + 0,1 \cdot 0,1563 + 0,05 \cdot 0,1176 + 0,05 \cdot 0,1473 + 0,1 \cdot 0,1473 = 0,0790;$$

$$S_{-1} = 0,25 \cdot 0,1502 + 0,1 \cdot 0,1563 + 0,05 \cdot 0,2400 + 0,05 \cdot 0,1408 = 0,0722.$$

З таблиці маємо  $\sum_{k=1}^7 S_{-k} = 0,4500$ ,  $\sum_{k=1}^7 \frac{1}{S_{-k}} = 109,3450$ .

**Крок 3.** Обчислення інтегральної оцінки  $Z_i$ .

Обчислимо значення  $Z_{+i}$ ,  $Z_{-i}$  та  $Z_i$  для кожної альтернативи за формулами:

$$Z_i = Z_{+i} + Z_{-i}, \text{ де } Z_{+i} = S_{+i}, \quad Z_{-i} = \frac{\sum_{k=1}^7 S_{-k}}{S_{-i} \cdot \sum_{k=1}^7 \frac{1}{S_{-k}}}.$$

Таблиця Н9

Розраховані значення  $Z_{+i}$ ,  $Z_{-i}$ ,  $Z_i$

	$Z_{+i}$	$Z_{-i}$	$Z_i$	Ранг
A <sub>1</sub>	0,0790	0,0570	0,1360	6
A <sub>2</sub>	0,0790	0,0693	0,1483	2
A <sub>4</sub>	0,0855	0,0679	0,1534	1
A <sub>5</sub>	0,0800	0,0681	0,1481	3
A <sub>6</sub>	0,0735	0,0614	0,1349	7
A <sub>7</sub>	0,0791	0,0625	0,1416	5
A <sub>8</sub>	0,0808	0,0638	0,1446	4

**Крок 4.** Ранжування альтернатив за  $Z_i$ .

Відповідно до методу COPRAS ранжування альтернатив здійснюється за величиною  $Z$  (чим більше  $Z$ , тим переважнішою є альтернатива).

Отже, маємо  $A_4 > A_2 > A_5 > A_8 > A_7 > A_1 > A_6$ .

## Перевірка узгодженості

## 1 етап

1	2	2	3	1	4	3	4	5	6	<b>x</b>	<b>0,219</b>	<b>=</b>	2,193717
1/2	1	1	2	1/2	2	2	2	3	3		<b>0,118</b>		1,183990
1/2	1	1	2	1/2	2	2	2	3	3		<b>0,118</b>		1,183990
1/3	1/2	1/2	1	1/3	1	1	1	2	2		<b>0,066</b>		0,666916
1	2	2	3	1	4	3	4	5	6		<b>0,219</b>		2,193717
1/4	1/2	1/2	1	1/4	1	1	1	1	2		<b>0,058</b>		0,588639
1/3	1/2	1/2	1	1/3	1	1	1	2	2		<b>0,066</b>		0,666916
1/4	1/2	1/2	1	1/4	1	1	1	1	2		<b>0,058</b>		0,588639
1/5	1/3	1/3	1/2	1/5	1	1/2	1	1	1		<b>0,042</b>		0,426075
1/6	1/3	1/3	1/2	1/6	1/2	1/2	1/2	1	1		<b>0,035</b>		0,353137

## 2 етап

2,193717	:	<b>0,219</b>	=	10,0209832
1,183990	:	<b>0,118</b>	=	10,0277133
1,183990	:	<b>0,118</b>	=	10,0277133
0,666916	:	<b>0,066</b>	=	10,0688402
2,193717	:	<b>0,219</b>	=	10,0209832
0,588639	:	<b>0,058</b>	=	10,088995
0,666916	:	<b>0,066</b>	=	10,0688402
0,588639	:	<b>0,058</b>	=	10,088995
0,426075	:	<b>0,042</b>	=	10,1951778
0,353137	:	<b>0,035</b>	=	10,0668439
				<b>100,675085</b>

## 3 етап.

$$\lambda = 100,675085 / 10 = 10,0675085.$$

## 4 етап.

$$J = \frac{|10,0675085 - 10|}{10 - 1} = 0,00750094$$

.

10% від 1,49 дорівнює 0,149 і  $J = 0,00750094 < 0,149$ , то міркування експерта узгоджені.

## ДОДАТОК П

Таблиця 3.1.9

Матриці (лінгвістичних та нечітких оцінок) порівняння  
складових ресурсо-сировинного потенціалу

	$P_{11}$	$P_{12}$	$P_{13}$	$P_{14}$		$P_{11}$	$P_{12}$	$P_{13}$	$P_{14}$
$P_{11}$	E	EM	M	M	→	(1;1;1)	(1;2;3)	(2;3;4)	(2;3;4)
$P_{12}$	_EM	E	EM	EM		(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;2;3)
$P_{13}$	_M	_EM	E	E		(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)
$P_{14}$	_M	_EM	E	E		(1/4;1/3;1/2)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)

Таблиця 3.1.10

Матриці (лінгвістичних та нечітких оцінок) порівняння  
складових виробничого потенціалу

	$P_{21}$	$P_{22}$	$P_{23}$	$P_{24}$	$P_{25}$		$P_{21}$	$P_{22}$	$P_{23}$	$P_{24}$	$P_{25}$
$P_{21}$	E	E	E	_EM	_MS	→	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/5;1/4;1/3)
$P_{22}$	E	E	E	_EM	_M		(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/4;1/3;1/2)
$P_{23}$	E	E	E	_EM	_M		(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/4;1/3;1/2)
$P_{24}$	EM	EM	EM	E	_EM		(1;2;3)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
$P_{25}$	MS	M	M	EM	E		(3;4;5)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1;1;1)

Таблиця 3.1.11

Матриці (лінгвістичних та нечітких оцінок) порівняння  
складових маркетингового потенціалу

	$P_{31}$	$P_{32}$	$P_{33}$	$P_{34}$	$P_{35}$	$P_{36}$		$P_{31}$	$P_{32}$	$P_{33}$	$P_{34}$	$P_{35}$	$P_{36}$
$P_{31}$	E	_EM	E	_EM	_M	_MS	→	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/4;1/3;1/2)	(1/5;1/4;1/3)
$P_{32}$	EM	E	EM	E	_EM	_EM		(1;2;3)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)
$P_{33}$	E	_EM	E	_EM	_M	_MS		(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/4;1/3;1/2)	(1/5;1/4;1/3)
$P_{34}$	EM	E	EM	E	_EM	_EM		(1;2;3)	(1;1;1)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)
$P_{35}$	M	EM	M	EM	E	E		(2;3;4)	(1;2;3)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;1;1)
$P_{36}$	MS	EM	MS	EM	E	E		(3;4;5)	(1;2;3)	(3;4;5)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;1;1)

Таблиця 3.1.12

Матриці (лінгвістичних та нечітких оцінок) порівняння  
складових фінансово-економічного потенціалу

	$P_{41}$	$P_{42}$	$P_{43}$	$P_{44}$	$P_{45}$		$P_{41}$	$P_{42}$	$P_{43}$	$P_{44}$	$P_{45}$	
$P_{41}$	E	M	MS	M	EM	→	(1;1;1)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(1;2;3)	
$P_{42}$	_M	E	E	E	_EM		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
$P_{43}$	_MS	E	E	E	_EM		(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
$P_{44}$	_M	E	E	E	_EM		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
$P_{45}$	_EM	EM	EM	EM	E		(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;1;1)

Таблиця 3.1.13

Матриці (лінгвістичних та нечітких оцінок) порівняння  
складових організаційно-управлінського потенціалу

	$P_{51}$	$P_{52}$	$P_{53}$	$P_{54}$	$P_{55}$		$P_{51}$	$P_{52}$	$P_{53}$	$P_{54}$	$P_{55}$
$P_{51}$	E	M	M	EM	MS	→	(1;1;1)	(2;3;4)	(2;3;4)	(1;2;3)	(3;4;5)
$P_{52}$	_M	E	E	_EM	E		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)
$P_{53}$	_M	E	E	_EM	E		(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)
$P_{54}$	_EM	EM	EM	E	EM		(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;2;3)
$P_{55}$	_MS	E	E	_EM	E		(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)

Таблиця 3.1.14

Матриці (лінгвістичних та нечітких оцінок) порівняння  
складових інноваційно-інвестиційного потенціалу

	$P_{61}$	$P_{62}$	$P_{63}$	$P_{64}$	$P_{65}$
$P_{61}$	E	M	EM	EM	MS
$P_{62}$	_M	E	_EM	_EM	E
$P_{63}$	_EM	EM	E	E	EM
$P_{64}$	_EM	EM	E	E	EM
$P_{65}$	_MS	E	_EM	_EM	E

→

	$P_{61}$	$P_{62}$	$P_{63}$	$P_{64}$	$P_{65}$
$P_{61}$	(1;1;1)	(2;3;4)	(1;2;3)	(1;2;3)	(3;4;5)
$P_{62}$	(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)
$P_{63}$	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)
$P_{64}$	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;2;3)
$P_{65}$	(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)

Таблиця 3.1.15

Матриці (лінгвістичних та нечітких оцінок) порівняння  
складових кадрового потенціалу

	$P_{71}$	$P_{72}$	$P_{73}$	$P_{74}$	$P_{75}$	$P_{76}$
$P_{71}$	E	M	MS	M	EM	S
$P_{72}$	_M	E	E	E	_EM	EM
$P_{73}$	_MS	E	E	E	_EM	E
$P_{74}$	_M	E	E	E	_EM	EM
$P_{75}$	_EM	EM	EM	EM	E	M
$P_{76}$	_S	_EM	E	_EM	_M	E

→

	$P_{71}$	$P_{72}$	$P_{73}$	$P_{74}$	$P_{75}$	$P_{76}$
$P_{71}$	(1;1;1)	(2;3;4)	(3;4;5)	(2;3;4)	(1;2;3)	(4;5;6)
$P_{72}$	(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)
$P_{73}$	(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)
$P_{74}$	(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)
$P_{75}$	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;1;1)	(2;3;4)
$P_{76}$	(1/6;1/5;1/4)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)

Таблиця 3.1.16

Матриці (лінгвістичних та нечітких оцінок) порівняння  
складових інформаційного потенціалу

	$P_{81}$	$P_{82}$	$P_{83}$
$P_{81}$	E	E	_EM
$P_{82}$	E	E	_EM
$P_{83}$	EM	EM	E

→

	$P_{81}$	$P_{82}$	$P_{83}$
$P_{81}$	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
$P_{82}$	(1;1;1)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)
$P_{83}$	(1;2;3)	(1;2;3)	(1;1;1)

Таблиця 3.1.17

Матриці (лінгвістичних та нечітких оцінок) порівняння  
складових екологічного потенціалу

	$P_{91}$	$P_{92}$	$P_{93}$	$P_{94}$
$P_{91}$	E	M	EM	MS
$P_{92}$	_M	E	_EM	E
$P_{93}$	_EM	EM	E	EM
$P_{94}$	_MS	E	_EM	E

→

	$P_{91}$	$P_{92}$	$P_{93}$	$P_{94}$
$P_{91}$	(1;1;1)	(2;3;4)	(1;2;3)	(3;4;5)
$P_{92}$	(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)
$P_{93}$	(1/3;1/2;1)	(1;2;3)	(1;1;1)	(1;2;3)
$P_{94}$	(1/5;1/4;1/3)	(1;1;1)	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)

Таблиця 3.1.18

Матриці (лінгвістичних та нечітких оцінок) порівняння  
складових експортного потенціалу

	$P_{101}$	$P_{102}$	$P_{103}$
$P_{101}$	E	M	EM
$P_{102}$	_M	E	E
$P_{103}$	_EM	E	E

→

	$P_{101}$	$P_{102}$	$P_{103}$
$P_{101}$	(1;1;1)	(2;3;4)	(1;2;3)
$P_{102}$	(1/4;1/3;1/2)	(1;1;1)	(1;1;1)
$P_{103}$	(1/3;1/2;1)	(1;1;1)	(1;1;1)

## АНОТАЦІЯ

**Макарченко В. В. Управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства.**

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023

Метою роботи є вдосконалення методичного інструментарію оцінювання та управління стратегічним потенціалом молокопереробних підприємств, формування практичних рекомендацій щодо оптимізації управління ним.

У роботі розглянуто стратегічний потенціал підприємства як об'єкт управління: сутність, структура, класифікація, функції, принципи, етапи. Узагальнено сучасні підходи, методи та методики щодо оцінювання стратегічного потенціалу.

Проаналізовано стратегічний потенціал молокопереробного підприємства ПрАТ «Юрія» ТМ «Волошкове поле» за допомогою методів PEST-аналізу, SWOT-аналізу та за методикою Макаренка П. М., яка враховує особливості молокопереробних підприємств.

Також у роботі досліджено структуру стратегічного потенціалу з урахуванням особливостей підприємств молочної галузі. Ідентифіковано локальні потенціали, які шляхом декомпозиції розбиті на складові. Розроблено моделі оцінювання та управління стратегічним потенціалом молокопереробного підприємства з використанням теорії нечітких множин. Надано стратегічні рекомендації, які дають можливість повною мірою використовувати наявні ресурси та виявляти приховані резерви для ефективного функціонування підприємства.

**Ключові слова:** молокопереробне підприємство, стратегічний потенціал, оцінювання та управління стратегічним потенціалом, теорія нечітких множин, Fuzzy AHP, Fuzzy SAW.

## SUMMARY

**Makarchenko Victoria. Managing of the strategic potential of a dairy processing enterprise.**

Qualification work of the Master of Management in the specialty 073 "Management ", educational and scientific program "Management of organizations and administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The purpose of the research is improving the methodological tools for assessing and managing the strategic potential of dairy processing enterprises and developing practical recommendations on optimizing their management.

The paper examines strategic potential of the enterprise as an object of management including essence, structure, classification, functions, principles and stages. It summarizes current approaches, methods and techniques for assessing the strategic potential of the enterprise.

The research paper evaluates the strategic potential of the PJSC "Yuriya" TM "Voloshkove Pole" dairy processing enterprise utilizing methods of PEST analysis, SWOT-analysis and the methodology of P. M. Makarenko that takes into account the peculiarities of dairy processing enterprises.

In addition the study considers the structure of the strategic potential taking into consideration specific features of the dairy processing enterprises. It recognizes local potentials divided into components by decomposition. The paper develops models for assessing and managing the strategic potential of the dairy processing enterprise by means of a fuzzy set theory. The research provides strategic recommendations making it possible to fully utilize available resources and identify hidden reserves for the efficient functioning of an enterprise.

**Key words:** dairy processing enterprise, strategic potential, assessing and managing the strategic potential, fuzzy set theory, Fuzzy AHP, Fuzzy SAW.