

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Трансформаційні процеси останніх років змінили саму природу підприємницького середовища. Те, що раніше вважалося тимчасовими викликами, перетворилося на постійні умови функціонування бізнесу. Невизначеність стала не епізодом, а контекстом існування промислових підприємств. За таких обставин виникає потреба переосмислити підходи до управління виробничими ресурсами, зокрема матеріально-технічним потенціалом як базовою складовою конкурентоспроможності.

Матеріально-технічний потенціал виходить далеко за межі простого переліку активів. Справжня його цінність криється у спроможності підприємства використовувати наявні ресурси для реалізації стратегічних цілей у мінливому середовищі. Це той випадок, коли кількісні характеристики фондів мають значення лише за умови їхньої якісної трансформації у результати діяльності. Однак традиційні методики оцінювання концентруються переважно на окремих групах ресурсів, залишаючи поза увагою системні взаємозв'язки між ними. Така фрагментарність підходу особливо відчутна під час криз, коли саме синергетичний ефект від координованого використання різних видів активів визначає життєздатність підприємства.

Особливої ваги ця проблема набуває у секторі агропромислового виробництва. Сезонність сировинної бази, швидка псувальність продукції, залежність від погодних факторів формують унікальні вимоги до організації виробничого процесу. Коли йдеться про переробку сільськогосподарської сировини, помилки у плануванні використання матеріально-технічних ресурсів можуть призвести до незворотних втрат. Водночас саме тут відкриваються можливості для радикального підвищення ефективності через раціональну реорганізацію виробничих ланцюгів. Специфіка галузі вимагає побудови складних систем логістики, здатних забезпечити безперервність постачання сировини.

Дослідження факторів формування матеріально-технічного потенціалу методом аналізу ієрархій виявило цікаву закономірність: найвагомішими виявилися не традиційні показники забезпеченості обладнанням, а параметри гнучкості виробничих систем та швидкості їхньої адаптації до змін. Технологічна досконалість обладнання отримала вагу 0,35, тоді як організаційна гнучкість виробництва – 0,28, а інноваційний потенціал використання активів – 0,22. Решта факторів, хоча й важливі, відіграють підпорядковану роль. Примітно, що фізичний знос основних засобів посів лише п'яту позицію з вагою 0,08, що суперечить поширеним уявленням про критичність цього показника.

Аналіз діяльності ТОВ «Інтерстарч Україна» за три останні роки демонструє типову ситуацію для багатьох переробних підприємств галузі. Чистий дохід зріс із 1,85 млрд грн до 2,42 млрд грн, операційний прибуток збільшився вдвічі – з 98 до 195 млн грн. Здавалося б, підприємство працює стабільно і успішно. Проте глибокий погляд на структуру витрат відкриває інші перспективи: матеріальні витрати становлять майже 78% собівартості, що свідчить про залежність від первинної сировини та низьку глибину її переробки. Такий розподіл витрат робить підприємство вразливим до цінових коливань.

Саме тут криється резерв розвитку матеріально-технічного потенціалу. Організація глибокої переробки кукурудзи з виробництвом декстрози, мальтодекстрину, кукурудзяної олії та високобілкових кормових продуктів дозволяє вийти на принципово новий рівень створення доданої вартості. За розрахунками, така стратегія вертикальної інтеграції може забезпечити додатковий річний дохід у розмірі 285,4 млн грн. Рентабельність продажу має зрости з поточних 8,1% до 14,6%, а період окупності інвестицій у модернізацію

виробництва становитиме 3,2 роки. Ці показники виглядають привабливо навіть за консервативних сценаріїв ринкової ситуації.

Впровадження глибокої переробки змінює саму логіку роботи підприємства. Залежність від цінових коливань на первинну продукцію знижується, товарний портфель диверсифікується, з'являються можливості виходу на нові ринки спеціалізованих продуктів. Підприємство отримує більшу свободу маневру в ціноутворенні, адже виробляє продукцію зі стабільнішим попитом. Водночас така трансформація вимагає не лише інвестицій у обладнання, а й перебудови усієї системи управління виробництвом, логістикою, реалізацією. Виникає потреба у формуванні нових компетенцій персоналу, налагодженні відносин з іншими сегментами споживчого ринку, адаптації маркетингових стратегій.

Критично важливим елементом успішної реалізації стратегії виявляється синхронізація технологічних та організаційних змін. Придбання сучасного обладнання без відповідної трансформації управлінських процесів рідко приносить очікувані результати. Необхідна послідовна робота з усіма підрозділами підприємства, спрямована на формування розуміння нової бізнес-моделі. Особливу увагу слід приділити системам контролю якості, адже продукція глибокої переробки вимагає значно вищих стандартів, ніж первинні крохмалепродукти. Водночас інвестиції у розвиток кадрового потенціалу часто виявляються не менш важливими, ніж витрати на модернізацію виробничих ліній.

Досвід цього підприємства підтверджує загальний висновок: в умовах невизначеності ключовим стає не нарощування обсягів виробництва, а трансформація якості використання наявного потенціалу. Адаптивність виявляється важливішою за масштаб, гнучкість – за жорстку структурованість, швидкість реакції – за детальне планування. Управління матеріально-технічним потенціалом набуває стратегічного виміру, виходячи за межі операційної функції. Це вже не просто підтримання у робочому стані наявного обладнання, а постійний пошук можливостей ефективного використання виробничих потужностей з огляду на динаміку ринкового середовища.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці комплексних методик оцінювання ефективності різних стратегій розвитку виробничого потенціалу з урахуванням галузевої специфіки та регіональних особливостей. Потребує уваги питання синхронізації інвестиційних циклів оновлення обладнання з динамікою ринкової кон'юнктури. Особливої розробки заслуговує проблематика створення систем раннього попередження про зміни у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на ефективність використання матеріально-технічних ресурсів підприємства. Перспективним напрямом є також дослідження можливостей цифровізації процесів управління виробничим потенціалом для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Кривдик М., П'ятничка М., Лісовський І. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ресурсами підприємств з позиції економічної безпеки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 2. С. 104-108. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/3e07c995-0e0e-4e86-9b47-6fb617834d9f>
2. Kannan S., Gambetta N. Technology-driven Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Literature Review. Journal of Small Business Strategy. 2025. Vol. 35. No. 1. P. 129–157. <https://doi.org/10.53703/001c.126636>
3. Frontiers in Environmental Science. Climate policy uncertainty, environmental regulation, and corporate green innovation. 2025. Vol. 13. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2025.1570848>
4. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. 156 p. <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>