

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр  
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: **Формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах.**

Здобувача групи ПТЛм.-31/1  
(шифр групи)

Калитенко Володимир Іванович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Калитенко Володимир Іванович  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник доцент, Дегтярьова Ірина Борисівна  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Суми – 2024

*Міністерство освіти і науки України*  
*Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри економіки,  
підприємництва

та бізнес-адміністрування

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**до кваліфікаційної роботи для здобуття освітнього ступеня  
«магістр»**

Студента групи ПТЛм.-31/1 , 2 курсу

ННІ БіЕМ

(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма: 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

Калитенко Володимир Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Формування стратегії розвитку суб'єкта  
підприємницької діяльності в сучасних умовах.**

Затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної  
роботи: до «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Вихідні дані до роботи:

Об'єкт дослідження - система управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари».

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні засади системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари».

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню):

- розкрити сутність стратегічного потенціалу підприємства та його складових елементів;

- розглянути особливості стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах;

- проаналізувати методичні підходи до аналізу складових стратегічного потенціалу підприємства та оцінки дієвості системи управління ним;

- дати загальну характеристику ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» та основним показникам діяльності;

- проаналізувати стратегічний потенціал підприємства;

- оцінити дієвість системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари».

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):

15 таблиць, 2 малюнки

Дата видачі завдання: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник кваліфікаційної роботи: доцент, Дегтярьова Ірина Борисівна

(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_

підпис студента

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 67 сторінок тексту, 3 розділів, 15 таблиць, 2 рисунків та списку з 72 використаних джерела.

Розвиток підприємств у сучасних умовах вимагає стратегічного підходу до управління їх потенціалом, оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. Саме ці питання лежать в основі магістерської кваліфікаційної роботи, присвяченої аналізу та вдосконаленню системи стратегічного розвитку ТОВ «Володимирська фабрика гофротари».

У дослідженні розглянуто теоретико-методичні аспекти стратегічного управління, що слугують базою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку підприємства. Автор здійснив глибокий аналіз існуючого стану потенціалу підприємства, оцінив дієвість управлінських процесів і запропонував ефективні шляхи вирішення виявлених проблем. Важливе місце в роботі займає дослідження прибутковості та рентабельності діяльності підприємства. Особливий акцент зроблено на таких ключових показниках, як чистий прибуток, собівартість, маржинальний прибуток і виробничий потенціал. На основі аналізу цих показників розроблено рекомендації, що включають впровадження механізмів моніторингу та контролю для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Метою роботи є розробка теоретико-методичних підходів до аналізу стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах, а також обґрунтування пропозицій щодо підвищення її ефективності. Об'єктом дослідження є система управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари». Практичний результат роботи полягає у формуванні комплексу стратегічних заходів, спрямованих на оптимізацію управління стратегічним потенціалом, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Ця кваліфікаційна робота є цінним внеском у теорію та практику управління

стратегічним розвитком суб'єктів підприємницької діяльності. Вона може стати інструментом для вирішення актуальних проблем підприємств, які прагнуть досягти сталого зростання та посилити свої позиції на ринку.

**Ключові слова:** торговельне підприємство, прибуток, рентабельність, собівартість, чистий прибуток, балансовий прибуток, маржинальний прибуток, виробничий потенціал.

## ANNOTATION

The master's thesis consists of 67 pages of text, 3 chapters, 15 tables, 2 figures and a list of 72 references.

The development of enterprises in modern conditions requires a strategic approach to managing their potential, optimizing resources and increasing competitiveness. These issues are the basis of the master's qualification work devoted to the analysis and improvement of the system of strategic development of LLC “Vladimir Corrugated Packaging Factory”.

The study examines the theoretical and methodological aspects of strategic management, which serve as a basis for developing recommendations for improving the enterprise development system. The author conducted an in-depth analysis of the existing state of the enterprise's potential, assessed the efficiency of management processes and proposed effective ways to solve the identified problems. An important place in the work is occupied by the study of profitability and profitability of the enterprise. Particular emphasis is placed on such key indicators as net profit, cost, marginal profit and production potential. Based on the analysis of these indicators, recommendations have been developed, including the introduction of monitoring and control mechanisms to ensure the stable development of the enterprise. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological approaches to the analysis and evaluation of the enterprise strategic potential management system, as well as to substantiate proposals for improving its efficiency.

The object of the study is the system of strategic potential management of LLC “Vladimir Corrugated Packaging Factory”. The subject of the study is the theoretical, methodological and applied principles of the strategic potential management system of “Vladimir Corrugated Packaging Factory” LLC. The practical result of the work is the formation of a set of strategic measures aimed at optimizing the management of strategic potential, increasing the profitability and competitiveness of the enterprise.

This qualification work is a valuable contribution to the theory and practice of managing the strategic development of business entities. It can become a tool for

solving current problems of enterprises seeking to achieve sustainable growth and strengthen their market position.

**Keywords:** trading enterprise, profit, profitability, cost, net profit, balance sheet profit, marginal profit, production potential.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ....	13
1.1. Стратегічний розвиток підприємства: сутність та складові елементи.....	13
1.2. Система управління потенціалом підприємства в сучасних умовах.....	20
1.3. Методичні підходи до аналізу складових стратегічного розвитку підприємства та оцінки дієвості системи управління .....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ..	32
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» та основних показників його діяльності.....	32
2.2. Аналіз складових стратегічного розвитку підприємства.....	40
2.3. Оцінка дієвості системи розвитку стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» .....	51
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	58
3.1. Ідентифікація потенційних проблем в системі розвитку та розробка стратегічних заходів з їх усунення.....	58
3.2. Реалізація механізмів моніторингу та контролю за виконанням рекомендацій та оцінка їх ефективності.....	61
3.3. Шляхи оптимізації системи розвитку для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Володимирська фабрика гофротари».....	63
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75



## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Важливість стратегічного потенціалу та дієвої системи управління ним на сучасних підприємствах важко переоцінити. Стратегічний потенціал включає в себе всі ресурси, які дозволяють підприємству здійснювати свою діяльність, досягати цілей і конкурувати на ринку. В цей потенціал входять людські ресурси, фінансові ресурси, матеріально-технічні ресурси та інші компоненти, необхідні для виробництва та реалізації продукції чи послуг. В сучасному бізнес-середовищі важко переоцінити значення стратегічного потенціалу та ефективної системи його управління для успішності підприємства. Суттєва актуальність цієї проблематики стимулює не лише теоретичні роздуми, а й практичні заходи для максимізації результативності бізнесу. Стратегічний потенціал є основою конкурентоспроможності підприємства. Він включає в себе різноманітні ресурси - від людських до матеріальних, які необхідні для досягнення цілей та конкурентних переваг на ринку. Ефективне управління цим потенціалом дозволяє підприємству не лише виживати в умовах конкуренції, а й активно розвиватися, використовуючи свої ресурси максимально ефективно [42, 43, 45, 47, 49, 55, 56, 58, 70].

Формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, цілі сталого розвитку та принципи соціальної економіки. Цифровізація та впровадження ШІ змінюють підходи до управління бізнесом, оптимізуючи процеси та підвищуючи конкурентоспроможність [44, 46, 48, 51, 54, 62, 66, 67, 68, 71, 72]. Сталий розвиток стає одним із ключових чинників сучасного бізнесу [50, 60, 61, 64, 65, 69]. Принципи соціальної та солідарної економіки передбачають орієнтацію на потреби суспільства та справедливий розподіл ресурсів [52, 53, 57, 59].

У контексті сучасних викликів та можливостей бізнесу, стратегічний потенціал та система його управління є ключовими факторами успішності та стійкості підприємства. Невідкладна необхідність удосконалення цих аспектів

стимулює як академічні дослідження, так і практичні заходи для забезпечення ефективного управління підприємством у сучасному бізнес-середовищі.

Ефективне управління стратегічним потенціалом передбачає встановлення ефективних взаємовідносин з постачальниками з метою отримання кращих умов поставок, зниження витрат і покращення якості отриманих матеріалів. Постачальники можуть стати важливими стратегічними партнерами, які сприяють стабільності та економічному зростанню підприємства. Загалом, ефективне управління стратегічним потенціалом є ключовим компонентом успішного розвитку підприємства протягом тривалого періоду часу. Наявність дієвої системи управління ним дозволяють суб'єкту господарювання бути конкурентоспроможним на ринку, швидко реагувати на зміни та досягати цілей.

Проблемам розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах присвятили свої праці такі науковці як Бутинець Ф. Ф., Гаврилюк Л. І., Гальчинський А. С., Зубовський В. М., Іващенко В. І., Коробов М. Я., Макаровська Т. П., Мельник В. М., Мочерний С. В., Примак Т. О., Шегда А. В.

*Мета та завдання роботи.* Метою роботи є розробка теоретико-методичних підходів до аналізу стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах, а також обґрунтування пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення таких завдань:

- розкрити сутність стратегічного потенціалу підприємства та його складових елементів;
- розглянути особливості стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах;
- проаналізувати методичні підходи до аналізу складових стратегічного потенціалу підприємства та оцінки дієвості системи управління ним;
- дати загальну характеристику ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» та основним показникам діяльності;
- проаналізувати стратегічний потенціал підприємства;

- оцінити дієвість системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари».

*Об'єктом дослідження* є система управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари».

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні засади системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари».

*Методи дослідження.* Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу.

*Наукова новизна даного дослідження* спрямована на розробку нових теоретичних підходів до аналізу та оцінки систем управління стратегічним потенціалом підприємств. Це може включати в себе розробку нових методів аналізу та оцінки, а також вдосконалення існуючих підходів на основі сучасних наукових та практичних досягнень.

*Практичні рекомендації* для підвищення ефективності управління включає в себе розробку конкретних практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління стратегічним потенціалом на конкретному підприємстві. Ці рекомендації можуть бути базованими на наукових дослідженнях та аналізі кращих практик у цій області. Дослідження включає в себе аналіз стратегічного потенціалу конкретного підприємства на основі певних методологій та критеріїв. Цей аналіз може виявити нові фактори або закономірності, які впливають на стратегічний потенціал підприємства та можуть бути корисними для подальших наукових досліджень у цій області.

*Дослідження фокусується* на системі управління стратегічним потенціалом як об'єкті дослідження. Це дозволяє розглядати систему управління в контексті її складових елементів, взаємозв'язків та впливу на стратегічний потенціал підприємства з точки зору наукової новизни. Результати дослідження надають практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії розвитку суб'єкта

підприємницької діяльності в сучасних умовах. Це може включати в себе удосконалення процесів прийняття рішень, оптимізацію використання ресурсів та підвищення продуктивності праці. Аналіз стратегічного потенціалу допомагає ідентифікувати конкурентні переваги підприємства та визначити можливі шляхи їх збереження та посилення.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

### **1.1. Стратегічний розвиток підприємства: сутність та складові елементи**

У сучасному світі бізнесу стратегічне управління потребує глибокого розуміння та ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства. Розкриття сутності цього поняття та виявлення його складових елементів відіграє ключову роль у плануванні та реалізації стратегій розвитку.

Стратегічний потенціал підприємства є сукупністю ресурсів, можливостей та здібностей, які визначають його конкурентоспроможність, стійкість до змін та здатність до досягнення стратегічних цілей. Він відображає можливості та переваги, які дозволяють підприємству успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції та змінних зовнішніх умов.

Складові елементи стратегічного потенціалу:

1. Матеріальні ресурси - це фізичні об'єкти, які можуть бути використані підприємством для виробництва товарів або надання послуг. Вони включають у себе обладнання, будівлі, сировинні матеріали тощо.
2. Трудові ресурси - це таланти, навички та знання працівників підприємства. Людський капітал визначається як один з найважливіших складових стратегічного потенціалу, оскільки компетентні та мотивовані працівники можуть стати джерелом конкурентної переваги.
3. Фінансові ресурси - це грошові активи, які підприємство може використовувати для фінансування своїх операцій та розвитку. Доступ до фінансових ресурсів є важливим фактором у забезпеченні реалізації стратегій та досягненні поставлених цілей.
4. Інтелектуальний капітал - це знання, технології, бренди та інші нематеріальні активи, які додають цінності підприємству та допомагають йому відмінитися на ринку.

5. Організаційні здібності - це специфічні навички та компетенції, які формують культуру підприємства та його здатність до інноваційного розвитку та адаптації до змін.

Розуміння та управління цими складовими елементами є важливою передумовою для ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства та досягнення успішних результатів у сучасному бізнес-середовищі.

В сучасному контексті української економіки, успіх у реалізації стратегічних цілей підприємства в значній мірі залежить від ефективного використання наявного стратегічного потенціалу. Поняття «стратегічний потенціал» вимагає глибшого розуміння основної категорії «потенціал», яка досі залишається предметом дискусій серед вчених.

Деякі теоретики вважають, що потенціал є набором необхідних ресурсів, переважно економічних, які необхідні для функціонування та розвитку системи, тісно пов'язаних з виробничим процесом та стимулюванням науково-технічного прогресу. Згідно з другою теорією, потенціал розглядається як сукупність матеріальних та трудових ресурсів, які сприяють досягненню цілей виробництва.

Третя теорія визначає потенціал як інтегральне вираження всіх можливостей колективу для вирішення нових завдань.

У сучасних наукових працях українських вчених потенціал підприємства розглядається як з одного боку абстрактна економічна категорія, що виникає в результаті взаємодії всіх елементів економічних відносин, включаючи як очевидні, так і приховані аспекти, а з іншого - як економічна основа, реальна сила розвитку підприємства, характеризується системою показників, що відображають наявні та потенційні ресурси [1].

Важливість визначення стратегічного потенціалу та його компонентів полягає в необхідності розробки методів оцінки для застосування сучасних економічних підходів у діяльності підприємств. Це дозволить виявити приховані ресурси для розвитку та підвищити ефективність використання економічних інструментів.

Стратегічний потенціал визначається як економічні можливості

підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його часто розглядають як сукупність ресурсів, можливостей і здатностей, які дозволяють досягти стратегічних цілей та забезпечити конкурентоспроможність.

Зважаючи на важливість стратегічного потенціалу для досягнення успіху підприємства, необхідно розглянути його роль у контексті української економіки. В Україні, де бізнес-середовище часто визначається нестабільністю та високою конкуренцією, стратегічне управління стає особливо актуальним.

Успішне підприємство української економіки повинно бути здатним до ефективного використання свого стратегічного потенціалу для адаптації до змін у політичному, економічному та соціокультурному середовищі. Це означає, що підприємство повинно бути гнучким та інноваційним, здатним швидко реагувати на виклики та можливості, які виникають на ринку.

Крім того, в умовах обмеженості ресурсів і недостатньої інфраструктури для деяких галузей економіки України, стратегічне управління має стати інструментом для оптимізації використання наявних ресурсів та забезпечення їхньої ефективної мобілізації. Такий підхід дозволить підприємствам виконувати свої стратегічні цілі навіть у складних умовах.

Однак важливо враховувати, що успіх стратегічного управління не залежить лише від теоретичних знань та планування, але й від практичної реалізації стратегій та вміння впроваджувати їх в життя. Тому розробка методів оцінки стратегічного потенціалу має бути супроводжена активним впровадженням знань та набуттям практичного досвіду управління.

Розуміння та ефективне використання стратегічного потенціалу є ключовими для успішної діяльності підприємства в українській економіці. Відповідне стратегічне управління дозволить підприємствам не лише вижити у складних умовах, але й забезпечить їхній стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

Авторські підходи до трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства» приведені в табл. 1.1.

## Трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Автор	Визначення поняття «стратегічний потенціал»
Маркова В. Д.	сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства.
Березін О. В.	сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі.
Сущенко О. А.	певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізації потенційних можливостей.
Фещур Р. В.	потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає його можливості передбачити зміни у зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни.
Гросул В. А., Василенко Ю. Ю.	найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами.
Клейнер Г. Б.	економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Джерело: Систематизовано автором [11,15,19]

На мою думку, стратегічний потенціал підприємства – це комплексна, змінювана і багато структурна система, що об'єднує взаємозалежні й взаємопов'язані елементи, які формують його здатність до розвитку в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Ця система включає: ресурсний і сировинний потенціал; виробничий потенціал; фінансовий потенціал; трудовий потенціал; організаційно-управлінський потенціал; інноваційний потенціал; інвестиційний потенціал; інформаційний потенціал; інфраструктурний потенціал; маркетинговий потенціал; екологічний потенціал; потенціал резервів: ресурси, які можуть бути використані всередині та поза виробничим процесом [4].

Стратегічний потенціал характеризується особливостями будь-якої системи: цілісність, цілеспрямованість, складність, замінність елементів, альтернативність, взаємозв'язок, самовідтворення, гнучкість тощо.

Розвиток стратегічного потенціалу є ключовим елементом успіху будь-якого підприємства чи країни. Його зростання вимагає системного й узгодженого підходу, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, а також постійного аналізу та адаптації.

По-перше, ключовим етапом є визначення стратегічних цілей та завдань. Підприємство повинне чітко розуміти, куди воно рухається й які ресурси для



цього потрібні. Це визначення допомагає концентрувати зусилля на досягненні конкретних результатів.

Другий етап – це аналіз внутрішнього потенціалу. Підприємства повинні визначити свої сильні та слабкі сторони, оцінити наявні ресурси та здатності. Це допомагає визначити, які аспекти потребують розвитку, а які можуть бути використані як конкурентні переваги.

Третій етап – це зовнішній аналіз. Підприємства повинні враховувати економічні, політичні, соціокультурні та технологічні тренди. Важливо розуміти, як змінюються умови середовища і як це може впливати на стратегічний потенціал.

Четвертий етап – це розробка стратегії розвитку. Основною метою є максимізація використання наявних ресурсів і можливостей для досягнення поставлених цілей. Стратегія повинна бути гнучкою і спроможною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

На п'ятому етапі важливо впроваджувати обрану стратегію і вдосконалювати процеси відповідно до отриманих результатів. Постійний моніторинг і аналіз дозволяють вчасно коригувати дії та уникати можливих ризиків [7].

Усі ці етапи становлять цикл постійного вдосконалення стратегічного потенціалу. Зростання ефективності вимагає ретельного планування, вивчення ринку, впровадження інновацій і підтримки персоналу. Все це сприяє створенню стійкої конкурентної переваги та забезпеченню довгострокового успіху.

У своїй діяльності підприємство використовує різноманітні матеріально-технічні ресурси (сировину, матеріали, паливо, енергію, комплектуючі вироби). Вони в процесі виробництва перетворюються на продукцію (послуги) і підлягають постійному поповненню. Для цього організується матеріально-технічне забезпечення, яке включає: визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, пошук і купівлю ресурсів, організацію доставки, зберігання й видачі окремим споживачам на підприємстві. Постачання матеріально-технічних ресурсів має бути своєчасним, комплектним і з мінімальними витратами. Виконує

цю роботу відділ матеріально-технічного постачання [7, с. 143].

Потенціал будь-якого підприємства включає в себе різні компоненти: ресурсну складову, трудовий, управлінський, інноваційний, фінансовий та інформаційний потенціали (табл.1.2).

Таблиця 1.2

#### Складові стратегічного потенціалу підприємства

Складові потенціалу	Опис
Ресурсна складова	Персонал, основні та додаткові фонди, матеріальні та фінансові ресурси
Трудовий потенціал	Здібності персоналу створювати продукцію
Управлінський потенціал	Ефективність менеджменту
Інноваційний потенціал	Здатність до оновлення та зміни технологій
Фінансовий потенціал	Ліквідність та кредитоспроможність
Інформаційний потенціал	Забезпечення необхідною інформацією для управлінських рішень

Джерело: Систематизовано автором

Кожен з цих компонентів відіграє свою унікальну роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства та його здатності досягати поставлених цілей. Ресурсна складова, яка включає в себе персонал, основні та додаткові фонди, а також матеріальні та фінансові ресурси, є фундаментом для будь-якого бізнесу. Це основа, на якій будуються всі інші аспекти діяльності підприємства. Ефективне використання цих ресурсів є ключовим для забезпечення продуктивності та рентабельності [14, с.81].

Трудовий потенціал, що відображає здібності персоналу створювати продукцію, є важливим для успішного функціонування підприємства.

Управлінський потенціал, що включає в себе ефективність менеджменту, визначає, наскільки добре підприємство може використовувати свої ресурси та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Інноваційний потенціал, який характеризує до здатність підприємства оновлювати та змінювати технології, є вирішальним для підтримання конкурентоспроможності.

Фінансовий потенціал, що включає ліквідність та кредитоспроможність, вказує на здатність підприємства фінансувати свою діяльність та інвестиційні

проекти.

Інформаційний потенціал, що означає забезпечення необхідною інформацією для управлінських рішень, є ключовим для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень[12].

Додатково, в структурі ресурсного потенціалу підприємства вирізняють об'єктивні та суб'єктивні складові.

Об'єктивні включають виробничі, фінансові, інформаційні та інші матеріальні аспекти, тоді як суб'єктивні охоплюють такі елементи, як управлінські, організаційні та інші нематеріальні складові [19].

Вивчення стратегічного потенціалу підприємства є ключовим елементом і важливою передумовою для забезпечення його розвитку в довгостроковій перспективі.

Ефективне усвідомлення та використання стратегічного потенціалу підприємства відіграє ключову роль у досягненні його стратегічних цілей і підвищенні конкурентоспроможності. Стратегічний потенціал являє собою складну систему, що охоплює різноманітні ресурси та можливості підприємства, включаючи матеріальні, фінансові, трудові, інноваційні та управлінські компоненти. Його розвиток та застосування потребують ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства, а також реалізації цілеспрямованих заходів для впровадження стратегічних ініціатив і досягнення довгострокових результатів [16, с. 21].

Важливо підкреслити, що успіх у реалізації стратегічних ініціатив залежить не лише від наявності відповідних ресурсів, але й від здатності підприємства ефективно їх використовувати. Це вимагає збалансованого підходу до управління всіма аспектами діяльності, від внутрішньої організації та інновацій до фінансового планування та маркетингової стратегії. Стратегічний потенціал підприємства стає ключовим фактором його розвитку, визначаючи його здатність адаптуватися до змінних умов ринку, реагувати на виклики та використовувати нові можливості для зростання та процвітання.

## 1.2. Система управління потенціалом підприємства в сучасних умовах

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін та нестабільність стають нормою, стратегічне управління потребує глибокого розуміння та ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства. Система управління стратегічним потенціалом визначається як комплексна стратегія, спрямована на максимізацію ефективного використання ресурсів, можливостей та здібностей підприємства для досягнення стратегічних цілей та забезпечення його конкурентоспроможності. Визначення стратегічного потенціалу є першою та важливою складовою системи управління. Це вимагає глибокого аналізу та оцінки ресурсів, можливостей та загроз, які впливають на діяльність підприємства. Розуміння сутності та обсягу стратегічного потенціалу дозволяє визначити його ключові складові та потенційні можливості для подальшого розвитку.

Система управління стратегічним потенціалом передбачає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на оптимізацію використання цього потенціалу. Це означає створення чіткої стратегічної візії, встановлення конкретних цілей та розробку дієвих планів дій для їх досягнення. При цьому необхідно враховувати не лише внутрішні, а й зовнішні фактори, які впливають на стратегічний потенціал підприємства.

Ефективна система управління стратегічним потенціалом передбачає постійний моніторинг та оцінку результатів. Це означає створення системи ключових показників продуктивності, які дозволяють вчасно виявляти прогалини та можливості для подальшого вдосконалення. Крім того, важливо проводити аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів для постійного адаптування стратегій управління. Стратегія розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах є складною та багатоаспектною. Вона вимагає інтеграції стратегічного мислення, аналітичних навичок та лідерських якостей для успішного досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Швидкі зміни умов бізнес-середовища, динамічність та невизначеність впливу зовнішніх факторів значно ускладнюють процес

формування та реалізації стратегічного потенціалу підприємства, необхідного для виконання його загальної стратегії розвитку. У таких умовах ключовою передумовою успішного функціонування підприємства є ефективне використання наявного стратегічного потенціалу та професійне управління ним. Управління стратегічним потенціалом підприємства включає процеси планування, розвитку та раціонального використання ресурсів і можливостей, що сприяють досягненню стратегічних цілей і виконанню поставлених завдань. Це важлива складова стратегічного управління, яка спрямована на створення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Основні аспекти стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах включають в себе:

- аналіз і оцінку потенціалу: підприємство повинно здійснювати аналіз своїх внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей, а також можливостей; це дозволяє виявити сильні й слабкі сторони, а також можливості й загрози;

- розробка стратегії: на основі аналізу підприємство розробляє стратегію, яка визначає, як використовувати свій потенціал для досягнення стратегічних цілей; це може включати в себе розробку нових продуктів або послуг, виходження на нові ринки, оптимізацію виробничих процесів тощо;

- ресурсне забезпечення: підприємство повинно забезпечити необхідні ресурси, такі як фінанси, людські ресурси, технології і матеріали, для реалізації своєї стратегії;

- моніторинг і контроль: важливо постійно відстежувати і оцінювати реалізацію стратегії та вчасно вносити корективи в разі необхідності; моніторинг дозволяє переконатися, що підприємство залишається на правильному шляху;

- адаптація і розвиток: підприємство повинно бути готовим до змін у своєму стратегічному потенціалі відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Адаптація і постійний розвиток є ключовими для успішного управління стратегічним потенціалом [26].

Стратегія розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах є багатограним процесом, який включає в себе розробку напрямів розвитку,

ідентифікацію бізнес-можливостей, визначення моделі поведінки підприємства, аналіз типології потенціалу, реалізацію механізмів управління, розробку алгоритмів формування потенціалу, застосування технологій управління, а також створення правил для формування та управління потенціалом підприємства.

Огляд літератури з цього питання дає можливість виокремити декілька підходів до розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах.

I підхід – процес стратегічного управління розвитком підприємства представлено у вигляді наступних блоків: розроблення стратегічного набору; створення програми заходів із трансформації виробничого та управлінського потенціалу; оцінювання пріоритетності й послідовності реалізації заходів; розроблення комплексної програми з формування стратегічного потенціалу розвитку підприємства, її ведення (застосування); створення системи стратегічного контролю. Перевагою реалізації такої методики управління є досягнення узгодженості процесів нарощування стратегічного потенціалу та здійснення стратегії підприємства. Як недолік, слід вказати відсутність врахування деяких складових елементів стратегічного потенціалу підприємства.

II підхід – у стратегічному управлінні виділяють три стадії: формулювання стратегії, виконання стратегії та оцінка. Перш за все, варто сформулювати стратегію на основі можливостей та загроз, сильних та слабких сторін підприємства, а також із визначенням стратегічних та альтернативних шляхів досягнення намічених цілей. На стадії виконання стратегії підприємства необхідно скласти короткотермінові завдання, які будуть підпорядковані загальній стратегічній цілі господарюючого суб'єкта, а також враховувати внутрішню кадрову, фінансову, інноваційну та виробничу політику. Фінальною стадією за другим підходом є оцінка результатів стратегічного управління, яка визначає ефективність проведеної роботи і формує напрями нівелювання негативної діяльності. Однак, такий підхід позбавлений зваженої оцінки стратегічного потенціалу, що значно знижує якість проведеної роботи.

III підхід – управління стратегічним потенціалом припускає проведення таких дій: виявлення структури потенціалу; аналіз конкурентних переваг і

слабких сторін діяльності підприємства; формування методики діагностики потенціалу; оцінювання елементів потенціалу; виявлення їх синергетичного впливу; інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства; розроблення загальної й локальної стратегій зі зміцнення та розвитку потенціалу [68].

IV підхід – визначено такі етапи управління стратегічним потенціалом

- формування комплексу елементного складу стратегічного потенціалу і граничних меж відповідно до отриманих результатів діяльності;
- систематизація й діагностика структури стратегічного потенціалу;
- застосування методології фінансового інжинірингу для формування управлінських рішень у випадку виявлення негативної динаміки;
- формулювання методичного апарату управління стратегічним потенціалом, направлено на збільшення елементних складових в умовах обмеженості інформації та нестійкого екзогенного середовища функціонування господарюючого суб'єкта.

V підхід – управління потенціалом підприємства полягає у визначенні ступеня необхідності та доцільності залучення наявних резервів того чи іншого функціонального потенціалу, а також у розробці системи заходів, згідно з якими ці резерви будуть використані у роботі та виявлені у кінцевих результатах діяльності підприємства.

VI підхід – об'єднує сукупність послідовних етапів управління, які передбачають: формування місії, цілей та задач розвитку підприємства; визначення факторів, що впливають на нього; оцінювання стратегічного потенціалу, впливу зовнішнього середовища та стратегічної позиції підприємства; аналіз і встановлення варіативних елементів стратегії та стратегічного контролю залежно від ситуації; реалізація стратегії розвитку підприємства; стратегічний контроль; оцінювання обраної стратегії; подальша її реалізація чи коригування.

У практичній діяльності підприємства перспективним вважають науковий підхід, за яким управління потенціалом розглядається як елемент стратегічного управління і передбачає реалізацію таких стадій: система стратегічного планування; система реалізації та система контролю.

Перша стадія має визначати напрямлення діяльності підприємства відповідно до стану ринку і наявних виробничих ресурсів.

На другій стадії управління потенціалом здійснюється практична реалізація сформованих раніше завдань. Відповідно до вимог завершальної стадії необхідно провести діагностування наявної стратегії господарюючого суб'єкта і встановити можливі ризики. У всіх наведених вище підходах не зазначено єдиної методики управління останнім, щоб враховувала його складові елементи та стратегічні цілі підприємства. На мою думку, найбільш дієвою методикою є та, що передбачає наступні етапи.

- визначення поточного рівня стратегічного потенціалу підприємства;
- оцінювання рівня використання стратегічного потенціалу підприємства;
- прийняття рішення з управління стратегічного потенціалу підприємства;
- контроль за використанням стратегічного потенціалу підприємства.

Вважаю, що запропонований підхід є найдоцільнішим для стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в умовах сучасного швидкозмінного зовнішнього середовища. Управління стратегічним потенціалом у таких умовах виступає важливим елементом загальної системи менеджменту, оскільки забезпечує інтеграцію економічних процесів і стабільне функціонування виробничої системи.

Формування ефективної стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності демонструє його здатність впорядковувати процеси створення та використання потенціалу відповідно до внутрішніх потреб господарської діяльності. Управління стратегічним потенціалом орієнтоване на його формування та розвиток у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

Погоджуючись із позицією авторів [34], вважаю, що ключовими принципами стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах є: системність, безперервність, збалансованість, оптимальність використання ресурсів, комплексність, забезпеченість, результативність, ефективність і гнучкість.

На етапі оцінки поточного рівня стратегічного потенціалу підприємства необхідно здійснити всебічний аналіз основних складових, таких як людські



ресурси, фінанси, технології, операційні процеси тощо. Це потребує ретельного вивчення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також аналізу зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на його діяльність.

Оцінка рівня використання стратегічного потенціалу підприємства передбачає визначення пропускну здатності та ефективності використання наявних ресурсів. Це може включати аналіз ринкової позиції, оцінку рентабельності інвестицій, а також вивчення рівня внутрішньої координації та співпраці між відділами та підрозділами. Прийняття рішень з передбачає розробку конкретних стратегій та планів дій на основі результатів попередніх аналізів. Це може включати розробку імплементаційних стратегій, реорганізацію структури підприємства, впровадження нових технологій та інновацій, а також організацію навчальних програм для персоналу. Контроль за використанням стратегічного потенціалу підприємства передбачає встановлення системи моніторингу та звітності, яка дозволяє вчасно виявляти та вирішувати будь-які відхилення від стратегічних цілей. Це може включати проведення регулярних аудитів, аналіз фінансової звітності, оцінку результатів виконання стратегічних ініціатив та інше.

Загалом, стратегія розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах є складним та багатограним процесом, який вимагає поєднання стратегічного мислення, аналітичних навичок та лідерських якостей. Застосування визначеної методики дозволить підприємству ефективно використовувати свій потенціал для досягнення стратегічних цілей та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному бізнес-середовищі. Узагальнення принципів дозволяє побудувати дієву систему стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах, яка здатна забезпечити реалізацію загальної стратегії розвитку шляхом використання наявних ресурси та створення нових резервів для їх нарощення. Система розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах представлена рис. 1.1.

Загалом мета управління стратегічним потенціалом повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям конкретного підприємства.

На мою думку, вона є триединою і полягає у формуванні й відтворенні

належного рівня ресурсного потенціалу, що відповідає характеристикам продукції чи послуг підприємства, забезпеченні максимальної продуктивності ресурсів, використовуваних в процесі досягнення підприємством поставлених цілей з урахуванням змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі.

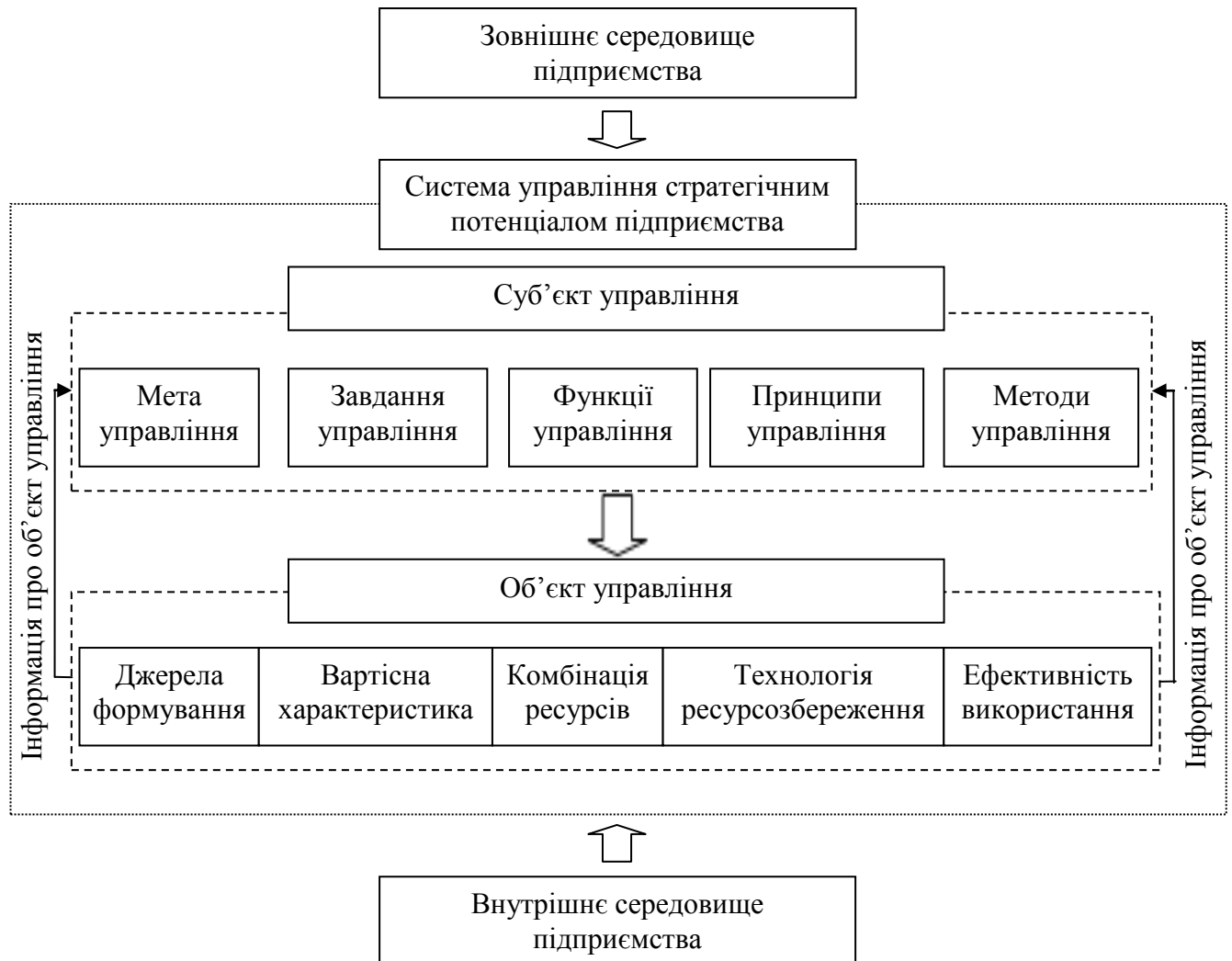


Рис. 1.1. Система розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах

Джерело: Побудовано автором

Завдання управління ресурсним потенціалом підприємства можна згрупувати в три основні напрями: формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу. Будь-яка система управління включає дві основні складові: керуючу підсистему (суб'єкт управління) і керовану систему (об'єкт

управління). Суб'єктом управління є керівництво підприємства, яке визначає стратегію управління ресурсним потенціалом, формулює мету, завдання, функції, принципи та методи управління. Об'єктом управління виступають ресурси підприємства та процеси, що з ними пов'язані: джерела їх формування, вартісна оцінка, кількісна та якісна структура, технології ресурсозбереження та ефективність використання.

Ефективність системи управління ресурсним потенціалом безпосередньо залежить як від кожного окремого структурного елемента, так і від рівня їхньої взаємодії. З огляду на це, важливо періодично оцінювати ступінь узгодженості елементів системи управління між собою, а за потреби вносити корективи для підвищення її дієвості та відповідності стратегічним цілям підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до аналізу складових стратегічного розвитку підприємства та оцінки дієвості системи управління**

Аналіз складових стратегічного потенціалу підприємства та ефективності системи його управління є критично важливим завданням для забезпечення успішності та стійкості в умовах постійних змін на ринку. Ефективний аналіз складових стратегічного потенціалу передбачає вивчення ключових ресурсів та можливостей підприємства. Це може включати аналіз людського капіталу, фінансових ресурсів, технологій, бренду та інших факторів, які визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку. Важливо провести оцінку ефективності системи управління стратегічним потенціалом. Це включає в себе аналіз внутрішніх процесів управління, структури та керівництва, а також оцінку результатів впровадження стратегій та ініціатив. Методичні підходи можуть включати в себе використання різних інструментів та методів, таких як SWOT-аналіз, аналіз промислового середовища, портфельний аналіз та інші. Ці інструменти дозволяють здійснювати комплексний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що стоять перед ним.

У сучасних умовах бізнесу, де швидкість змін є нормою, ефективне

управління стає ключовим фактором успіху. Застосування методичних підходів до аналізу та оцінки цього потенціалу допомагає підприємствам забезпечити свою конкурентоспроможність та стійкий розвиток у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

Стратегічний потенціал підприємства визнається ключовим чинником забезпечення його стійкого розвитку. Стратегічні напрямки та тактичні рішення, що приймаються, впливають на формування потенціалу й відіграють вирішальну роль у створенні конкурентних переваг. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливо провести всебічну оцінку його стратегічного потенціалу та оцінити ефективність системи управління ним.

Оцінка стратегічного потенціалу полягає у визначенні його вартості у грошовому вираженні, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. Така оцінка дає інформацію про:

- рівень залучення ресурсів у виробничий процес;
- використання активної частини потенціалу;
- ефективність інвестованих ресурсів у створення й розвиток стратегічного потенціалу [26].

Методи оцінки стратегічного потенціалу поділяються на три групи:

1. Результативний метод. Цей підхід базується на оцінці вартості об'єкта через величину чистого потоку позитивних результатів, отриманих від його використання. Він враховує перспективи розвитку підприємства та об'єкта оцінки. Основні недоліки методу включають залежність від прогнозованої інформації, суб'єктивність розрахунків і складність отримання точних показників через нестабільність господарських процесів.
2. Витратний метод. Цей підхід передбачає оцінку вартості об'єкта через аналіз витрат, спрямованих на його створення. Він дозволяє оцінити ефективність використання активів підприємства й можливості їх удосконалення. Серед недоліків – орієнтація на дані минулих періодів і відсутність врахування ринкових перспектив.
3. Порівняльний метод. Вартість об'єкта визначається шляхом порівняння з

аналогічними об'єктами на ринку. Цей підхід є ефективним в умовах доступності якісних ринкових даних.

Вибір методу оцінки залежить від специфіки підприємства, мети оцінки та доступності необхідної інформації [24, с. 35–39].

Успішність підприємницької діяльності значною мірою визначається правильною стратегією управління потенціалом підприємства. Її вибір залежить від таких чинників, як обсяг стратегічного потенціалу, рівень конкурентоспроможності та частка ринку підприємства.

Процес управління потенціалом підприємства включає наступні етапи.

1. Підбір стратегії і тактики для підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

2. Дослідження структури, динаміки та ефективності використання потенціалу підприємства, а також його частки на ринку.

3. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

4. Дослідження резервних запасів та витрат ресурсного потенціалу.

5. Здійснення необхідних заходів для запобігання погіршенню конкурентоспроможності потенціалу підприємства, враховуючи обрану тактику і стратегію.

Основні показники, які характеризують ефективність стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах, включають наступні аспекти:

1. Оцінка матеріальних ресурсів включає аналіз потенційних можливостей предметів та засобів праці, а також технічних і технологічних ресурсів підприємства. Цей аспект важливий для визначення, наскільки підприємство раціонально використовує свої матеріальні ресурси та чи існують можливості для їх оптимізації.

2. Оцінка трудових ресурсів включає аналіз показників руху кадрів, рівня продуктивності праці та інших аспектів, пов'язаних з управлінням персоналом. Ефективне управління кадрами важливе для забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

3. Оцінка фінансових ресурсів включає аналіз фінансових показників, обсягів прибутковості, платоспроможності та ліквідності підприємства. Ефективне фінансове управління є ключовим для забезпечення фінансової стабільності та розвитку.

4. Оцінка інформаційних ресурсів включає аналіз технічного забезпечення інформаційною системою, аналізу кадрового забезпечення та їх кваліфікаційного рівня. Ефективне управління інформаційними ресурсами важливе для прийняття обґрунтованих рішень та забезпечення інноваційного розвитку. Оцінка технологічних ресурсів є ключовою складовою стратегічного потенціалу. Це включає аналіз доступних технологій, їхню інноваційність та відповідність потребам ринку. Ефективне використання технологічних ресурсів дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним та адаптивним до змін у виробничому середовищі.

5. Оцінка маркетингових ресурсів включає аналіз стратегій маркетингу, брендингу, а також здатність підприємства адаптуватися до потреб ринку. Ефективне використання маркетингових ресурсів дозволяє підприємству створювати попит на свої товари та послуги та забезпечувати стабільність.

6. Оцінка інноваційних ресурсів включає аналіз можливостей для впровадження новаторських ідей, технологій та продуктів. Ефективне управління інноваційними ресурсами дозволяє підприємству залишатися на передовій позиції на ринку та забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому.

7. Крім того, оцінка ресурсів також має враховувати їхню взаємодію та синергію. Важливо забезпечити гармонійне поєднання різних типів ресурсів для досягнення максимального ефекту та оптимізації використання потенціалу підприємства.

Отже, стратегія розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах вимагає комплексного підходу та систематичної оцінки всіх його складових частин. Послідовний аналіз та оцінка різних видів ресурсів дозволяють підприємству ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони, розробляти ефективні стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення успіху у

конкурентному бізнес-середовищі. Ці аспекти разом утворюють стратегічний потенціал підприємства та впливають на його результативність функціонування. Оцінка цих ресурсів допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії для досягнення високої ефективності управління ресурсами [20, с.126-130]. Впровадження вищезазначених аспектів у практику діяльності підприємства може стати вагомим кроком для підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Адже ефективне використання стратегічного потенціалу дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку, пристосовуватися до нових умов та реагувати на зростаючі вимоги споживачів. Крім того, ретельна оцінка та управління стратегічним потенціалом дозволяють підприємству ефективно використовувати свої ресурси, максимізувати прибутковість та забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому. Належне управління стратегічним потенціалом також сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та його привабливості для потенційних інвесторів. Отже, в умовах конкурентного та динамічного економічного середовища успіх підприємства на ринку безпосередньо залежить від формування та ефективного використання його стратегічного потенціалу, який визначає можливості суб'єкта господарювання щодо досягнення поставлених стратегічних цілей. Ефективна стратегія управління стратегічним потенціалом передбачає комплексний підхід, який включає формування, використання та розвиток ресурсів підприємства з урахуванням поточних і перспективних умов ринку. Одним із ключових завдань є забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління до швидкозмінного зовнішнього середовища, що дозволяє оперативно реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Особливу увагу слід приділити розвитку людського капіталу, оскільки компетенції та професіоналізм працівників є важливими складовими стратегічного потенціалу. Інвестування в навчання, підвищення кваліфікації, створення мотиваційних систем сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів і реалізації стратегічних цілей. Розробка стратегії також має враховувати ризики, пов'язані з невизначеністю ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» та основних показників його діяльності

ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" впевнено стоїть на ринку як ключовий учасник у сфері виробництва гофрованого картону. Засноване 25 лютого 2013 року у місті Нововолинськ (Волинська область, Україна), це товариство з обмеженою відповідальністю відзначається високою відповідальністю перед законом. У своїй діяльності компанія керується найвищими стандартами законодавства, включаючи Конституцію України, Податковий кодекс, закони та нормативно-правові акти, Статут підприємства, а також національні та міжнародні стандарти бухгалтерського обліку.

Головною сферою діяльності є виробництво гофрованого картону та пов'язаних продуктів, включаючи гофрований папір та картон, а також паперову та картонну тару. Зокрема, компанія спеціалізується на виробництві різноманітних гофрованих коробок, що використовуються для упакування продуктів харчування, напоїв, меблів, електроніки та інших товарів. При цьому, ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" також надає консультації з вибору оптимального типу та дизайну гофрованої тари для задоволення потреб клієнтів.

ТОВ «Володимирська фабрика гофротари», засноване 25 лютого 2013 року у місті Нововолинськ Волинської області, є товариством з обмеженою відповідальністю. У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, Податковим кодексом, Законами України, нормативно-правовими актами, постановами Кабінету Міністрів, Статутом компанії, а також національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку.

Основною сферою діяльності компанії є виробництво гофрованого картону та супутньої продукції. Додаткові напрями включають:

- **17.12:** Виробництво паперу та картону.



- **17.21:** Виробництво гофрованого паперу, картону, паперової та картонної тари.
- **46.39:** Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.
- **46.49:** Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення.
- **49.41:** Вантажний автомобільний транспорт.
- **46.77:** Оптова торгівля відходами та брухтом.

Основна мета діяльності підприємства – виробництво картонної продукції та отримання прибутку від комерційної діяльності.

Компанія має незалежний баланс, розрахункові та інші банківські рахунки, сучасне обладнання та програмне забезпечення, що сприяє автоматизації облікових, аналітичних і контрольних процесів. Основними активами підприємства є основні засоби та оборотні кошти, відображені у фінансовому балансі.

ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» демонструє високий рівень професіоналізму та постійно розвивається, забезпечуючи своїх клієнтів якісною продукцією. Компанія є важливим учасником ринку у сфері виробництва гофрованого картону, активно використовуючи сучасні технології та впроваджуючи інновації.

ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» має власний баланс, розрахункові та інші рахунки в банківських установах, а також усі необхідні реквізити, зокрема круглу печатку, штамп, фірмові бланки з назвою компанії, товарний і фірмовий знак, емблему та інші атрибути. Підприємство є платником усіх податків і обов'язкових платежів відповідно до чинного законодавства України.

Для оптимізації облікових, аналітичних і контрольних операцій компанія використовує сучасну обчислювальну техніку та спеціалізоване програмне забезпечення, зокрема 1С: Бухгалтерія 8.2, М.Е.Дос, Microsoft Office 2010 тощо. Активи підприємства складаються з основних засобів, оборотних коштів і матеріальних цінностей, які відображаються у його балансі. Компанія має окремі

розрахункові, валютні та інші рахунки в банках, а також власну круглу печатку з назвою організації.

У виробничому процесі ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» застосовує спеціалізоване обладнання для обробки паперу та його трансформації в гофрований картон. Компанія також використовує сучасні технології друку для створення яскравих і привабливих дизайнів на продукції. Крім виробництва, підприємство надає послуги зі складання та пакування гофрованої тари безпосередньо на робочих майданчиках клієнтів, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси й знижувати витрати на транспортування.

Додатково компанія пропонує консультації з вибору найбільш відповідного типу та дизайну гофрованої упаковки, враховуючи специфічні потреби замовників. Асортимент продукції ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» охоплює широкий спектр гофрованої тари, яка виготовляється як за стандартними, так і за індивідуальними замовленнями. Це включає коробки різних розмірів і форм, які застосовуються для пакування продуктів харчування, напоїв, меблів, електроніки та інших товарів. Крім того, компанія виготовляє гофровані листи, що можуть використовуватися для різних цілей, наприклад, створення рекламних стендів, пакування подарунків або оформлення виставкових експозицій.

Організаційна структура управління на підприємстві є лінійно-функціональною. Такий підхід дозволяє поєднувати переваги лінійного управління з функціональними елементами, що забезпечує високу компетентність фахівців у виконанні конкретних функцій. Основними перевагами цієї структури є відсутність потреби у фахівцях широкого профілю, уникнення дублювання інформації, а також стандартизація й програмування виробничих процесів. Це сприяє ефективному функціонуванню підприємства та досягненню його цілей.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» представлені в табл. 2.1-2.2

Таблиця 2.1  
Фінансова звітність

	2023	2022	2021	2020
Дохід	384 183 000 ₪	344 764 000 ₪	284 302 000 ₪	188 862 000 ₪
Чистий прибуток	10 951 000 ₪	7 410 000 ₪	7 349 000 ₪	5 251 000 ₪
Активи	225 532 000 ₪	125 168 000 ₪	106 901 000 ₪	77 479 000 ₪
Зобов'язання	89 956 000 ₪	58 467 000 ₪	60 396 000 ₪	44 026 000 ₪
Кількість працівників	114	127	120	—

Фінансова звітність ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" за 2023 рік відображає певні тенденції та проблеми, які виникають у діяльності підприємства. Однією з цих проблем є значний зріст оборотних активів, зокрема запасів та дебіторської заборгованості. Зростання оборотних активів може бути знаком неефективного управління запасами та недостатньою контролем за взаєморозрахунками з покупцями. Вирішення проблеми зростання оборотних активів на підприємстві потребує комплексного підходу та системних заходів. Застосування оптимальних стратегій управління запасами, контроль за дебіторською заборгованістю та оптимізація витрат допоможуть підприємству забезпечити стабільність та ефективність своєї діяльності. Фінансова звітність ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" за 2023 рік є важливим джерелом інформації про фінансове становище та результативність підприємства протягом звітного періоду. При огляді звіту виокремлюються деякі ключові аспекти, що відображають ділову активність та ефективність управління.

По-перше, варто звернути увагу на динаміку необоротних активів, зокрема основних засобів, які значно зросли протягом року. Це може свідчити про розвиток та розширення виробничих можливостей компанії. Однак, потрібно враховувати, що нематеріальні активи залишилися на одному рівні, що може вказувати на стабільність у цій сфері. Другим важливим аспектом є збільшення оборотних активів, зокрема запасів та дебіторської заборгованості. Це може виникнути з різних причин, включаючи недостатню ефективність управління запасами та платіжною дисципліною покупців.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за 2020-2022 роки

№	Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Власний капітал, тис. грн	18000	20300	20300	2300	0	12,78	0,00
2	Обсяг товарної продукції, тис. грн	171382	262621	320459	91239	57838	53,24	22,02
3	Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	188862	284302	344764	95440	60462	50,53	21,27
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	172128	262855	317069	90727	54214	52,71	20,63
5	Валовий прибуток, тис. грн	16734	21447	27695	4713	6248	28,16	29,13
6	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	5251	7349	7410	2098	61	39,95	0,83
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	158	162	169	4	7	2,53	4,32
8	Фонд оплати праці, тис. грн	8117	10109	13002	1992	2893	24,54	28,62
9	Фондовіддача, грн	33,36	42,09	41,65	8,73	-0,44	26,17	-1,05
10	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	5137,34	6240,12	7693,49	1102,78	1453,37	21,47	23,29
11	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	10016	12247	28247	2231	16000	22,27	130,64
12	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	44807	59611	43284	14804	-16327	33,04	-27,39
13	Продуктивність праці, тис. грн /особу	105,91	132,39	163,88	26,48	31,49	25,00	23,79
14	Рентабельність власного капіталу, %	29,17	36,20	36,50	7,03	0,3	24,10	0,83
15	Рентабельність основної діяльності, %	109,72	108,16	108,73	-1,56	0,57	-1,42	0,53
16	Рентабельність підприємства, %	3,05	2,80	2,34	-0,25	-0,46	-8,20	-16,43
17	Дебіторська заборгованість, тис. грн	25364	53808	33497	28444	-20311	112,14	-37,75
19	Кредиторська заборгованість, тис. грн	39635	58104	52297	18469	-5807	46,60	-9,99

Джерело: Розраховано на основі даних підприємства

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за період 2020-2022 років виявляє певні тенденції та зміни в різних аспектах її діяльності. Значне зростання обсягу товарної продукції та виручки від реалізації валової продукції, які в 2021 році становили 53,24% та 50,53% відповідно, а в 2022 році – 22,02% та 21,27%, свідчить про позитивну динаміку в розвитку підприємства. Це вказує на збільшення продуктивності та ринкового попиту на продукцію підприємства.

Валовий та чистий прибуток підприємства також зазнали зростання, що демонструє ефективність ведення бізнесу та грамотне управління витратами. Зокрема, валовий прибуток зріс на 28,16% у 2021 році та на 29,13% у 2022 році, а чистий прибуток – на 39,95% та 0,83% відповідно. Це свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізацію витрат.

Аналізуючи рентабельність ТОВ «Володимирська фабрика гофротари», можна відзначити кілька ключових моментів. По-перше, рентабельність власного капіталу зросла з 29,17% у 2020 році до 36,20% у 2021 році, і далі до 36,50% у 2022 році. Це свідчить про зростання ефективності використання капіталу підприємства і може вказувати на високу здатність підприємства генерувати прибуток на вкладені власниками кошти.

Проте, рентабельність основної діяльності підприємства, яка у 2020 році становила 109,72%, знизилася до 108,16% у 2021 році і злегка підвищилася до 108,73% у 2022 році. Ця тенденція може свідчити про деякі труднощі в операційній діяльності або зростання витрат, що не відстежується у тому ж темпі, що й доходи. Найбільш тривожним є зниження загальної рентабельності підприємства з 3,05% у 2020 році до 2,80% у 2021 році, і далі до 2,34% у 2022 році. Це може свідчити про зменшення загальної прибутковості підприємства та необхідність оптимізації витрат або перегляду цінової політики. Однак, не зважаючи на ці певні проблеми, загальна сума активів значно зросла протягом року, що може свідчити про певне зростання обсягів діяльності підприємства. Це може бути результатом розвитку нових ринків або впровадження нових продуктів і послуг.

Фінансовий результат за 2023 рік для ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ" відобразимо у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансовий стан ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ" за 2023 рік.

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	13.00	13.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29 319.00	6 425.00
Основні засоби	1010	28 247.00	61 949.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>57 579.00</b>	<b>68 387.00</b>
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	28 121.00	39 246.00
Дебіторська заборгованість	1125	18 408.00	20 211.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 590.00	2 368.00
Інші оборотні активи	1190	1 208.00	887.00
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>52 500.00</b>	<b>63 012.00</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>125 168.00</b>	<b>225 532.00</b>

Джерело: Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

Звіт про фінансовий стан ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ" на 2023 рік показує значний зріст активів у порівнянні з попереднім періодом. Необоротні активи зросли з 57 579 тис. грн на початку періоду до 68 387 тис. грн на кінець періоду, що свідчить про збільшення інвестицій у основні засоби та незавершені капітальні інвестиції.

Оборотні активи також показують значний ріст, з 52 500 тис. грн на початку до 63 012 тис. грн на кінець звітнього періоду. Це може бути пов'язано зі збільшенням запасів, дебіторської заборгованості та грошових ресурсів компанії.

Загальний баланс підприємства значно зросла з 125 168 тис. грн на початку періоду до 225 532 тис. грн на кінець звітнього періоду, що свідчить про позитивну

динаміку розвитку компанії у 2023 році. Слід звернути увагу на зростання середньомісячної заробітної плати працівника, яке може відображати поліпшення умов праці та інвестиції в персонал, а також на збільшення середньорічної вартості основних засобів та оборотних коштів. Однак, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості вимагає додаткового аналізу та може бути сигналом до перегляду політики управління дебіторами та кредиторами.

Загалом, аналіз показує, що ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» демонструє стабільний розвиток і зростання основних показників ефективності, однак певні аспекти, такі як управління заборгованістю, потребують додаткової уваги для подальшого підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Незважаючи на економічні труднощі, підприємство зберігає високий потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку. Управління стратегічним потенціалом виявляється ефективним, але рекомендується постійне вдосконалення стратегій та контроль за ризиками для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

У своїй роботі товариство керується такими законодавчими актами, Конституцією України, Податковим кодексом України, Законами України та прийнятими відповідно до них нормативно-правовими актами, розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативними актами профільних міністрів та відомств, Статутом підприємства, національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку тощо. Система управління стратегічним потенціалом ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" є необхідною складовою для успішної діяльності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Ця система визначається комплексом стратегічних процесів, які спрямовані на досягнення цілей та забезпечення стійкого розвитку компанії.

По-перше, важливо визначити місію, цілі та стратегічні завдання підприємства. ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" повинно чітко розуміти своє призначення на ринку та визначити конкретні цілі, які воно прагне досягти. Далі, проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що допомагає визначити стратегічні альтернативи та розробити стратегічні напрямки розвитку.

По-друге, реалізація стратегії передбачає впровадження стратегічних ініціатив та проектів. Підприємство повинно забезпечити належну організацію ресурсів та створити необхідну інфраструктуру для виконання стратегічних завдань. Моніторинг та контроль за виконанням стратегії є також невід'ємною частиною цього процесу, дозволяючи вчасно реагувати на зміни у середовищі.

По-третє, оцінка та аналіз результатів грає важливу роль у процесі управління стратегічним потенціалом. Підприємство повинно ретельно вимірювати та оцінювати результати реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності. Аналіз досягнень та виявлення проблемних аспектів дозволяють підприємству покращувати свої стратегічні процеси.

Управління змінами є також важливою складовою системи управління стратегічним потенціалом. Підприємство повинно постійно виявляти та аналізувати зміни у своєму середовищі, розробляти та впроваджувати відповідні стратегічні ініціативи для адаптації до нових умов.

Загалом, система управління стратегічним потенціалом ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" є ключовим елементом для забезпечення успішності та стабільного розвитку компанії. Її ефективність полягає у здатності адаптуватися до змін у середовищі та досягати поставлених цілей в умовах конкурентного ринкового середовища.

## **2.2. Аналіз складових стратегічного розвитку підприємства**

Аналіз складових стратегічного потенціалу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» доцільно здійснювати, враховуючи різноманітні аспекти економічної діяльності компанії. Такий підхід дозволяє оцінити рівень забезпеченості ресурсами та ефективність їх використання для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз фінансового потенціалу базується на вивченні результатів фінансової діяльності підприємства та ключових показників, що характеризують його фінансовий стан. Зокрема, до таких показників належать ліквідність,



рентабельність, платоспроможність, оборотність активів та ефективність використання власного капіталу. Оцінка фінансових ресурсів дозволяє визначити здатність компанії забезпечувати стійкість і реалізацію стратегічних завдань у довгостроковій перспективі.

Таким чином, комплексний підхід до аналізу стратегічного потенціалу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» дає змогу отримати детальну картину внутрішніх ресурсів, їх ефективності та можливостей для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Показники фінансових результатів досліджуваного підприємства приведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансових результатів ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за 2020-2022 роки

№	Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	188862	284302	344764	95440	60462	50,53	21,27
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	172128	262855	317069	90727	54214	52,71	20,63
3	Валовий прибуток, тис. грн	16734	21447	27695	4713	6248	28,16	29,13
4	Інші операційні доходи, тис. грн	1738	1279	2409	-459	1130	-26,41	88,35
5	Адміністративні витрати, тис. грн	4297	5660	7094	1363	1434	31,72	25,34
6	Витрати на збут, тис. грн	4666	5912	9803	1246	3891	26,70	65,82
7	Інші операційні витрати, тис. грн	1686	1135	3548	-551	2413	-32,68	212,60
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	7823	10019	9659	2196	-360	28,07	-3,59
9	Фінансові витрати, тис. грн	1227	921	605	-306	-316	-24,94	-34,31
10	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	6556	9098	9054	2542	-44	38,77	-0,48
11	Податок на прибуток, тис. грн	1305	1749	1644	444	-105	34,02	-6,00
12	Чистий фінансовий результат, тис. грн	5251	7349	7410	2098	61	39,95	0,83

Джерело: Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

Таким чином, після аналізу основних фінансово-економічних показників, можна зазначити їх позитивну динаміку у 2022 році порівняно з 2021 роком. Зокрема, спостерігається зростання чистого прибутку на 61 тис. грн у порівнянні з попереднім роком. Також позитивним є зниження фінансових витрат на 316 тис. грн та зменшення суми сплачених податків на 444 тис. грн у 2022 році.

Отже, можна стверджувати, що ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» досягла покращення своїх фінансових результатів у 2022 році, що є свідченням ефективного управління та злагодженої роботи керівництва та команди.

Проведемо розрахунок показників фінансового стану досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»  
за 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,54	0,47	0,41
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,58	0,56	0,35
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,17	0,27	2,30
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	1,13	1,03	0,83
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,75	0,64	0,53
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,55	0,56	0,53
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	3,68	4,00	3,33
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	243,85	265,95	322,51
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	0,52	0,60	0,26
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	10,49	14,01	16,98
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	6,78	6,87	5,92
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	29,17	36,20	36,50
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	109,72	108,16	108,73

Джерело: Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

Отже, після дослідження загальних фінансових показників діяльності підприємства, можна відзначити зменшення обсягу власних коштів, що в кінцевому підсумку може призвести до затримок у розрахунках з кредиторами.

Негативною тенденцією є також зниження показників ліквідності та платоспроможності, оскільки з кожним роком збільшується кредиторська заборгованість. Однак позитивним є зростання рентабельності продукції, активів і капіталу, що свідчить про прибутковість ТОВ «Володимирська фабрика гофротари». Керівництву слід визначити ефективні шляхи для покращення фінансового стану та зменшення впливу кредиторів на діяльність підприємства. В результаті проведеного аналізу фінансової складової стратегічного потенціалу можна зробити висновок про відносно стабільний фінансовий стан ТОВ «Володимирська фабрика гофротари». Підприємство має достатні фінансові ресурси для зміцнення своїх стратегічних позицій на ринку та реалізації наступальної стратегії. Матеріально-технічний потенціал, як складова частина стратегічного потенціалу підприємства, відображає його здатність оперативно адаптуватися, переорієнтовувати виробничі потужності та пристосовуватися до швидко змінюваних умов господарювання. Цей потенціал включає засоби виробництва, природні ресурси та нематеріальні активи підприємства. Показники ефективності використання основних засобів підприємства приведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за 2021-2022 роки

Показники	Роки		Відхилення, +/-
	2021	2022	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	62700	54116	-8584
Валовий прибуток, тис. грн	16734	21447	27695
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	7823	10019	9659
Капітал віддача основних засобів	13,25	18,60	5,35
Капіталомісткість основних засобів, грн	0,62	0,47	-0,15

Джерело: Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

У таблиці 2.4 представлені показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за 2021-2022 роки. Середньорічна вартість основних засобів у 2021 році становила 62700 тис. грн, а в 2022 році – 54116 тис. грн, що свідчить про зниження вартості основних засобів на 8584 тис. грн (або 13,7%) протягом року. Валовий прибуток у 2021 році склав

16734 тис. грн, а в 2022 році – 21447 тис. грн, що відображає значне зростання прибутку на 4713 тис. грн (або 28,1%). Операційний прибуток у 2021 році був на рівні 7823 тис. грн, а в 2022 році зріс до 10019 тис. грн, що також демонструє приріст на 2196 тис. грн (або 28,1%). Капітал віддача основних засобів у 2021 році становив 13,25, а в 2022 році збільшився до 18,60, що вказує на більш ефективне використання основних засобів у 2022 році. Капіталомісткість основних засобів у 2021 році дорівнювала 0,62, а в 2022 році зменшилась до 0,47, що означає зниження капіталовкладень у виробництво на одиницю основних засобів у 2022 році. Загалом, ці дані свідчать про ефективніше використання матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» у 2022 році порівняно з 2021 роком. Кадровий потенціал є важливою складовою стратегічного потенціалу підприємства, оскільки ефективність використання інших ресурсів, а також загальні результати діяльності підприємства залежать від структури, кваліфікації та професіоналізму персоналу. Загальна кількість працівників ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» становить 169 осіб. Налагоджена система внутрішньогосподарського зв'язку між відділами підприємства забезпечує його безперервну та ефективну роботу. Показники руху персоналу наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Показники руху персоналу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	158	162	169	4	7	2,53	4,32
Прийнято протягом року, осіб	5	5	3	0	-2	0,00	-40,00
Звільнено протягом року, осіб, з них:	4	4	1	0	-3	0,00	-75,00
за власним бажанням	4	4	1	0	-3	0,00	-75,00
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,03	0,03	0,02	0	-0,01	0,00	-33,33
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,02	0,02	0,01	0	-0,01	0,00	-50,00

Джерело: Розраховано за даними підприємства

З таблиці видно, що в період з 2020 по 2022 роки в ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» спостерігалася певна динаміка у русі персоналу.

Середньооблікова чисельність працівників збільшувалася протягом цього періоду: з 158 осіб у 2020 році до 162 осіб у 2021 році та до 169 осіб у 2022 році. За абсолютними показниками приріст кількості працівників склав +4 особи з 2020 по 2021 рік і +7 осіб з 2021 по 2022 рік. Така тенденція свідчить про збільшення чисельності робочої сили на підприємстві.

Одночасно, кількість прийнятих і звільнених працівників дає додаткову інформацію. У 2022 році на роботу було прийнято лише 3 особи, що є зменшенням порівняно з 5 особами, які були прийняті у 2020 та 2021 роках, що вказує на зниження інтенсивності набору працівників. Кількість звільнених працівників також зменшилася з 4 осіб у 2020 та 2021 роках до 1 особи у 2022 році. Особливо варто відзначити зниження кількості звільнених за власним бажанням, що може свідчити про більшу стабільність та задоволеність працівників роботою.

Вікова структура персоналу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Вікова структура персоналу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

Вік працівника	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	%	2021	%	2022	%	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
До 20 років	25	15,82	25	15,43	25	14,79	0	0	0,00	0,00
20-25 років	49	31,01	50	30,86	53	31,36	1	3	2,04	6,00
25-30 років	32	20,25	32	19,75	36	21,30	0	4	0,00	12,50
30 років і більше	52	32,91	53	32,72	55	32,54	1	2	1,92	3,77
Загальна чисельність працівників	158	100	162	100	169	100	4	7	2,53	4,32

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Найбільша частка працівників припадає на вікову категорію 30 років і більше, що займає близько третини від усього персоналу протягом всього аналізованого періоду. Це свідчить про наявність досвідчених працівників, які могли б накопичити значний обсяг знань і навичок, необхідних для виконання складних завдань та управління ключовими процесами на підприємстві.

Найменша частка працівників припадає на вікову категорію до 20 років, що може свідчити про обмежену присутність молодих спеціалістів на підприємстві. Це може бути як викликом, так і можливістю для компанії. З одного боку, обмежена кількість молодих співробітників може вказувати на потенційні труднощі з оновленням кадрового складу та інноваційним розвитком. З іншого боку, це надає можливість активізувати залучення молоді, впроваджувати програми стажувань та розвитку для молодих фахівців, що в довгостроковій перспективі може забезпечити "пом'якшення" вікової структури та підтримку інноваційного потенціалу компанії.

Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві, ми порівнюємо чистий дохід від реалізації продукції на одного працівника. Для цього нам потрібно розподілити чистий дохід від реалізації продукції на середньооблікову чисельність працівників за кожен рік (табл.2.9).

Таблиця 2.9

## Показники ефективності використання трудового потенціалу

## ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Чистий дохід на одного працівника, тис. грн на особу
2020	188862	158	1195
2021	284302	162	1755
2022	344764	169	2040

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Чистий дохід на одного працівника збільшився з 1195 тис. грн у 2020 році до 2040 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство не лише збільшило свій дохід, але й підвищило ефективність праці, зробивши використання трудових ресурсів більш продуктивним. Загалом, ці показники вказують на позитивну

динаміку розвитку підприємства. Зростання чистого доходу при одночасному збільшенні чисельності персоналу та значному підвищенні доходу на одного працівника підтверджують успішну стратегію управління та ефективне використання трудового потенціалу.

ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» демонструє хороші результати в управлінні трудовими ресурсами та підвищенні продуктивності праці, що, в свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати компанії. Підприємству слід і надалі вдосконалювати методи управління персоналом та оптимізувати виробничі процеси, щоб забезпечити подальше зростання ефективності та доходів.

Наступним етапом аналізу стратегічного потенціалу підприємства є оцінка його маркетингового потенціалу. Конкурентоспроможність продукції є важливим показником, що визначає здатність компанії ефективно конкурувати на ринку та задовольняти потреби своїх споживачів. Цей показник враховує не лише якість та ціну послуг, але й такі фактори, як інноваційність, унікальність пропозиції, відповідність вимогам клієнтів та здатність швидко адаптуватися до змін на ринку.

Далі розрахуємо та проаналізуємо відповідні коефіцієнти для ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за  
2020–2022 роки

№	Показник	Рекомендовані значення	2020	2021	2022	2022/2021	
						Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1	Конкурентоспроможність продукції	↑	0,69	0,72	0,81	0,09	12,50
2	Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	↑	0,45	0,49	0,54	0,05	10,20

Джерело: Розраховано за даними підприємства

Позитивна зміна конкурентоспроможності продукції з 0,69 до 0,81 за аналізований період свідчить про поліпшення якості послуг, що, ймовірно, є наслідком інвестицій у модернізацію обладнання, вдосконалення технологічних

процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Підвищення конкурентоспроможності продукції сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку, залученню нових клієнтів та збереженню лояльності існуючих, що є важливим фактором в умовах високої конкуренції та швидких змін споживацьких уподобань.

Зростання конкурентоспроможності вказує на ефективність маркетингової стратегії підприємства. Це результат цілеспрямованих зусиль у позиціонуванні компанії як надійного постачальника якісної продукції та активної роботи над розширенням асортименту, який відповідає сучасним вимогам ринку. Підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» є важливим індикатором ефективності маркетингового управління і свідчить про правильний вибір стратегічних напрямків розвитку, а також здатність підприємства адаптуватися до нових ринкових умов.

Для подальшого зростання конкурентоспроможності важливо продовжувати інвестувати в інновації та розробку нових продуктів, що відповідають змінюваним потребам та очікуванням клієнтів. Підвищення конкурентоспроможності продукції є результатом послідовних зусиль компанії в покращенні якості своєї продукції та її відповідності потребам споживачів. Інвестиції в модернізацію обладнання та технологічних процесів, а також підвищення кваліфікації персоналу, мають вирішальне значення для досягнення цієї мети. Постійне покращення якості продукції дає підприємству конкурентну перевагу та сприяє залученню нових клієнтів.

Маркетингова стратегія також відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності. Активне позиціонування підприємства як постачальника високоякісної продукції та розширення асортименту відповідно до споживчих вимог сприяють збільшенню попиту та зміцненню ринкових позицій. Проте для подальшого покращення конкурентоспроможності необхідно продовжувати інвестувати в інновації та розробку нових продуктів. Адаптація до змін в потребах і очікуваннях клієнтів дозволить підприємству зберігати свою конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Важливо також



постійно здійснювати аналіз ринку та конкурентів, щоб виявляти нові можливості та стратегії розвитку.

Витрати на маркетингову діяльність ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за аналізований період були незначними (рис. 2.1).

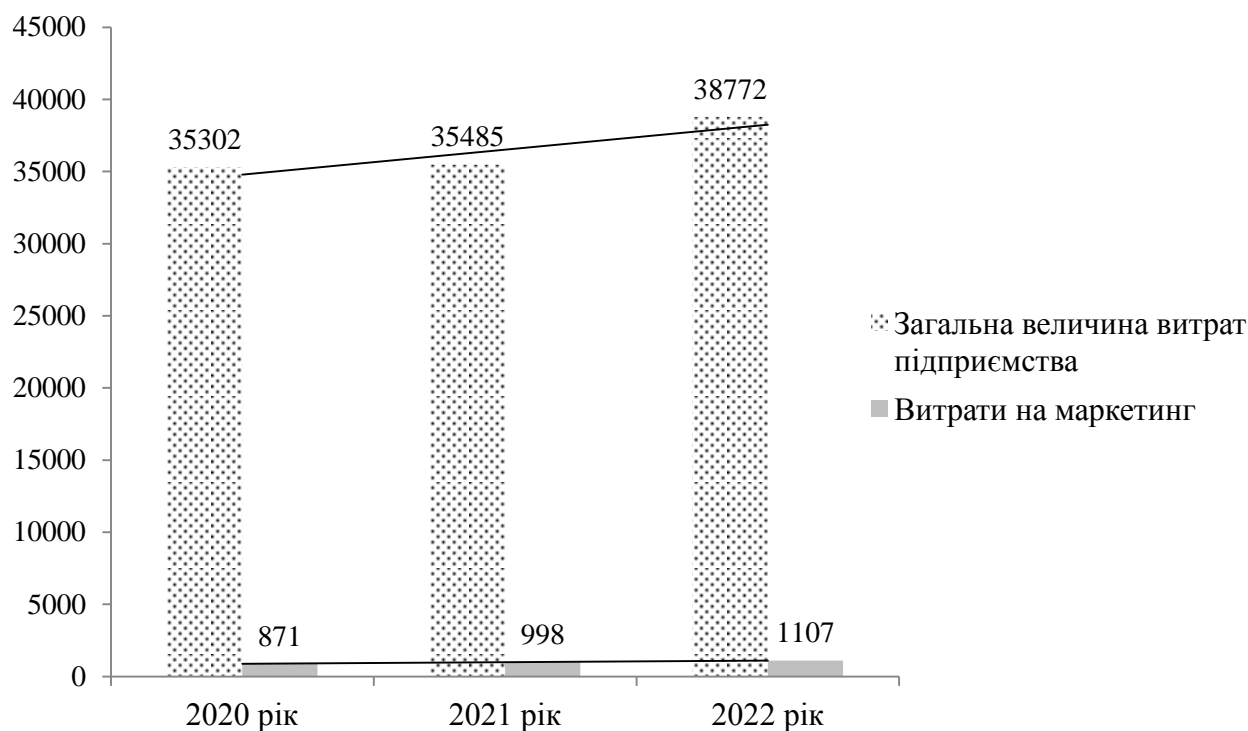


Рис. 2.1. Витрати маркетинг ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за 2020–2022 рр.

Джерело: Побудовано на основі даних підприємства

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.1, загальний обсяг витрат у 2022 році зріс порівняно з 2021 роком. Частка маркетингових витрат становила 2,47% у 2020 році, 2,81% у 2021 році та 2,86% у 2022 році. Протягом цього періоду сума маркетингових витрат також збільшувалась. До цих витрат належать: заробітна плата маркетолога, планування асортименту послуг та рекламна діяльність (оформлення та обслуговування реклами).

Збільшення частки маркетингових витрат у загальній структурі витрат ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» з 2,47% у 2020 році до 2,86% у 2022 році свідчить про зростання інвестицій підприємства в маркетингову діяльність. Це

підвищення може позитивно вплинути на маркетинговий потенціал компанії, сприяючи покращенню її конкурентоспроможності, розширенню частки на ринку та підвищенню впізнаваності бренду серед потенційних клієнтів.

Витрати на заробітну плату маркетолога, планування асортименту послуг і рекламну діяльність є важливими інвестиціями, які підтримують створення та реалізацію ефективної маркетингової стратегії. Інвестиції в маркетинг є критично важливими для адаптації підприємства до змін на ринку та відповідності вимогам споживачів. Зважаючи на зростання витрат на маркетинг, можна зробити висновок, що ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» активно реалізує нові маркетингові ініціативи, що сприятиме підвищенню їх ефективності. Це, у свою чергу, може значно зміцнити маркетинговий потенціал підприємства та допомогти досягти кращих комерційних результатів у майбутньому.

На мою думку, для забезпечення стабільного успіху підприємства необхідно продовжувати акцентувати увагу на інноваціях, якості продукції та ефективності маркетингових стратегій. Організаційна структура ТОВ «Володимирська фабрика гофротари», як вже зазначалося, є лінійно-функціональною, що залежить від підпорядкованості її елементів. Серед основних недоліків такої структури можна виокремити:

- тривалий процес розробки та прийняття управлінських рішень, пов'язаних із будь-якими змінами або реконструкцією підприємства;
- високий рівень централізації, що значно знижує можливості підприємства зберігати свої позиції на ринку, не кажучи вже про їх зміцнення.

Основними показниками, що характеризують організаційну структуру та менеджмент підприємства, є:

- професіоналізм менеджерів,
- ефективність організаційної структури управління,
- вік персоналу (відсоток працівників до 45 років),
- рівень освіти (відсоток працівників з вищою освітою),
- середньомісячна заробітна плата (грн),
- продуктивність праці (тис. грн).

За цими показниками якість організаційно-управлінського потенціалу підприємства оцінюється як задовільна. За результатами аналізу окремих складових стратегічного потенціалу можна зробити висновок, що стан стратегічного потенціалу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» відображає комплексну картину розвитку підприємства, яка базується на оцінці різних аспектів його діяльності: фінансових показників, ефективності використання трудового потенціалу, платоспроможності, ліквідності, рентабельності, конкурентоспроможності продукції та маркетингової активності. Аналіз цих складових дозволяє стверджувати, що підприємство має сильні позиції та демонструє позитивну динаміку в багатьох ключових напрямках. Таким чином, аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» показав, що більшість з його складових знаходяться на задовільному рівні, що сприяє посиленню конкурентних переваг підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

### **2.3. Оцінка дієвості системи розвитку стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»**

Основною складовою ефективною системи управління стратегічним потенціалом є здатність адаптуватися до змін в індустрії та впроваджувати інноваційні рішення. Підприємство повинно бути гнучким, швидко реагувати на зміни на ринку та коригувати свої стратегії за необхідності. Оцінка ефективності управлінської системи також передбачає аналіз її впливу на підвищення інноваційності та конкурентоспроможності продукції.

Успішна система управління повинна також стимулювати розвиток персоналу та забезпечувати високий рівень кваліфікації працівників. Це може включати організацію навчань та тренінгів, заохочення саморозвитку та творчого підходу співробітників. Оцінка ефективності в цьому контексті передбачає аналіз витрат на навчання та розвиток персоналу, а також оцінку результатів цих заходів, зокрема покращення продуктивності та інноваційності працівників.

Також важливо враховувати, як система управління стратегічним потенціалом впливає на стійкість бізнесу до ризиків та здатність підприємства виявляти й ефективно управляти ними. Це включає аналіз системи ризик-менеджменту, здатності компанії прогнозувати потенційні загрози та швидко на них реагувати.

Загалом, оцінка дієвості системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» повинна бути комплексною, охоплюючи різні аспекти функціонування компанії. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони системи та вжити заходів для подальшого вдосконалення та підвищення ефективності підприємства.

Успіх підприємства на ринку безпосередньо залежить від правильно обраної стратегії управління, а також від забезпеченості стратегічним потенціалом і ефективного управління ним. Для успішного функціонування на ринку необхідно, щоб стратегічний потенціал був спрямований на досягнення чітких цілей.

Це також зумовлене трансформацією інституційного середовища ведення бізнесу та його впливом на результативність діяльності.

Успішне управління стратегічним потенціалом підприємства сприяє його стійкості в умовах змін на ринку та дозволяє ефективно реагувати на нові виклики. Система управління повинна забезпечувати оптимальне використання ресурсів підприємства, включаючи людські, фінансові та технологічні. Одним із важливих аспектів є постійний моніторинг та аналіз ринкових тенденцій, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Система управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» є важливим елементом, що забезпечує стабільне зростання і конкурентоспроможність компанії на ринку. Вона включає комплексний підхід до аналізу, планування, виконання та контролю за стратегічними ініціативами з метою оптимального використання ресурсів і адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Основні етапи управління стратегічним потенціалом

ТОВ «Володимирська фабрика гофротари», а також опис кожного етапу та очікувані результати наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Етапи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

Етап	Опис	Результати
Аналіз потенціалу	Ідентифікація та аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз	Звіт про SWOT-аналіз
Розробка стратегій	Формулювання стратегічних ініціатив та планів дій для досягнення цілей	Стратегічний план з конкретними ініціативами
Впровадження та моніторинг	Реалізація стратегій, моніторинг виконання та адаптація до змін	Звіти про виконання, адаптовані стратегії
Оцінка ефективності	Перегляд досягнутих результатів, оцінка використання ресурсів	Аналітичний звіт про ефективність
Оптимізація та розвиток	Аналіз отриманого досвіду для подальшого розвитку та вдосконалення стратегій	Оновлений стратегічний план/нові ініціативи

Джерело: Систематизовано автором

На першому етапі система управління орієнтована на визначення та аналіз стратегічного потенціалу підприємства, зокрема його сильних і слабких сторін, а також можливих можливостей та загроз. Такий аналіз дозволяє визначити ключові стратегічні напрямки, які сприяють успішному розвитку компанії.

Другий етап включає створення стратегічних ініціатив і планів, спрямованих на максимальне використання виявленого потенціалу для досягнення довгострокових цілей підприємства. У цей період основна увага приділяється формулюванню чітких і досяжних цілей, розробці детальних планів дій і визначенню необхідних ресурсів. Третій етап фокусується на реалізації розроблених стратегій і контролі за їх виконанням. Важливим є забезпечення гнучкості управлінської системи, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов і коригувати стратегії відповідно до нових викликів і можливостей. Четвертий етап передбачає регулярний перегляд та оцінку ефективності стратегічних ініціатив, що включає аналіз досягнутих результатів порівняно з поставленими цілями, оцінку результативності використання ресурсів та визначення потреби в корекції стратегії.

На п'ятому етапі, на основі отриманих результатів і досвіду, підприємство розглядає можливості для подальшого розвитку і вдосконалення своїх стратегічних напрямів. Це може включати створення нових продуктів, вихід на нові ринки, удосконалення виробничих процесів або оптимізацію внутрішніх процедур. Така система управління стратегічним потенціалом дозволяє ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» не лише ефективно використовувати ресурси для досягнення короткострокових цілей, а й забезпечує сталий розвиток і зростання в довгостроковій перспективі, адаптуючись до змінюваних умов ринку.

Оцінка ефективності системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» здійснюється через аналіз ключових показників продуктивності та ефективності управлінської діяльності. Для цього важливо враховувати аспекти, такі як прибутковість, витрати на управління, структуру персоналу та оптимізацію управлінських процесів. Аналіз основних показників ефективності управління підприємства ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» представлений у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

## Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві

Назва показників	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання, %	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чисельність працюючих	чол.	158	162	169	2,53	4,32
Прибуток (чистий) прибуток	тис. грн.	5251	7349	7410	39,95	0,83
Фонд зарплати всього	тис. грн.	8117	10109	13002	24,54	28,62
Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн.	2,7	2,31	2,42	-14,44	4,76
Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	48,14	55,29	53,03	14,85	-4,09
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	15,71	15,22	15,08	-3,12	-0,92

Джерело: Авторські розрахунки

Загалом система управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» демонструє позитивні тенденції у забезпеченні прибутковості та оптимізації управлінських процесів. Проте, важливо продовжувати моніторинг витрат на управління та ефективності управлінського апарату для підтримки сталого розвитку та

конкурентоспроможності підприємства на ринку. Оцінка дієвості системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» передбачає аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів діяльності компанії. Для комплексної оцінки цієї системи варто провести SWOT – аналіз ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## SWOT– аналіз ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	
1. Високий рівень якості товарів. 2. Можливість впровадження інновацій.	1. Велика енергомісткість. 2. Потреба у фінансах для розширення спектра додаткових послуг. 3. Моральний та фізичний знос основних засобів
2. Персонал	
1. Висока кваліфікація персоналу. 2. Мотивація персоналу. 3. Високий рівень організаційної культури 4. Наявність системи підвищення кваліфікації персоналу.	1. Неефективні методи управління персоналом. 2. Висока плинність кадрів. 3. Неефективна система підвищення кваліфікації персоналу.
3. Інноваційно інвестиційна діяльність	
1. Стимулювання інноваційної активності 2. Дотримання стратегії стабільності.	1. Неефективна інноваційна політика 2. Відсутність інвестицій
4. Маркетинг	
1. Внутрішня реклама 2. Цінові переваги на ринку. 3. Привабливий імідж	1. Непродумана маркетингова політика. 2. Відсутність ефективного планування виробничо-збутової діяльності.
5. Управління	
1. Ефективна стратегія. 2. Оптимальна організаційна структура. 3. Оптимальний стиль керівництва	1. Пасивна кадрова політика. 2. Відсутність командної роботи. 3. Недотримання наказів керівництва.
6. Фінанси	
1. Можливість залучення інвестицій. 2. Рентабельність діяльності.	1. Високий рівень витрат. 2. Недостатня кількість обігових коштів.
Можливості	
1. Проведення ремонтних робіт. 2. Залучення інвесторів. 3. Найм кваліфікованого маркетолога.	
Загрози	
1. Зростання цін на енергоресурси. 2. Війна з рф. 4. Зниження курсу національної валюти.	

Джерело: Авторська розробка.

Система управління стратегічним потенціалом включає різноманітні елементи: планування, організацію, мотивацію, контроль, аналіз конкурентоспроможності, інноваційний розвиток, управління ресурсами та ін. Для оцінки дієвості системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» через SWOT-аналіз, розглянемо кожен компонент (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) і їх вплив на стратегічне управління підприємством.

Сильні сторони: - виробництво та якість товарів: високий рівень якості товарів і можливість впровадження інновацій є ключовими конкурентними перевагами; це дозволяє підприємству відповідати на зростаючі потреби ринку та адаптуватися до змін;

- персонал: висока кваліфікація та мотивація персоналу, наявність системи підвищення кваліфікації, сприяють ефективній роботі та інноваційному розвитку;

- управління: ефективна стратегія, дієва організаційна структура, та стиль керівництва сприяють адаптації до зовнішніх умов та виконанню стратегічних завдань.

Слабкі сторони: - ресурсна база: велика енергомісткість та моральний знос основних засобів можуть обмежувати можливості для розширення та інновацій;

- управління персоналом: неефективні методи управління та висока плинність кадрів вимагають вдосконалення системи управління людськими ресурсами;

- інноваційна та інвестиційна діяльність: неефективна інноваційна політика та відсутність інвестицій можуть гальмувати розвиток та впровадження нових технологій.

Можливості: - ремонтні роботи та модернізація: можливість проведення ремонтних робіт та модернізації засобів може покращити ефективність виробництва та зменшити енергомісткість;

- залучення інвестицій: можливість залучення інвестицій може стимулювати розвиток нових продуктів та впровадження інновацій;



- найм кваліфікованого маркетолога: покращення маркетингової стратегії та планування діяльності може збільшити присутність на ринку та залучити нових клієнтів.

Загрози: - зростання цін на енергоресурси: може збільшити витрати виробництва та знизити рентабельність.

- економічні та політичні фактори: війна та зниження курсу національної валюти можуть створити додаткові ризики для діяльності та фінансового стану підприємства

Для покращення дієвості системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» її керівництву необхідно зосередитися на мінімізації слабких сторін та використанні можливостей. Це передбачає оптимізацію управління ресурсами, покращення методів управління персоналом, активізацію інноваційної та інвестиційної діяльності, а також розробку та впровадження ефективної маркетингової стратегії. Важливо також уважно стежити за зовнішніми загрозами та адаптувати стратегічне планування до змін у зовнішньому середовищі. Розвиток системи мотивації персоналу, надання можливостей для професійного зростання та розвитку, створення комунікаційної культури в організації для підтримки співпраці та взаєморозуміння.

Залучення фінансування для впровадження нових технологій, модернізації обладнання, досліджень і розробок. Розвиток стратегії інноваційного розвитку, спрямованої на створення та впровадження новаторських рішень. Аналіз ринку та конкурентів, розробка унікального позиціонування бренду, створення ефективної комунікаційної стратегії для просування продукції на ринку та привертання нових клієнтів. Постійний моніторинг змін у ринкових умовах, аналіз їх впливу на бізнес та вчасне коригування стратегій для забезпечення стабільного розвитку компанії. Загалом, вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом вимагає інтегрованого підходу, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства та спрямований на досягнення стратегічних цілей та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

### **3.1. Ідентифікація потенційних проблем в системі розвитку та розробка стратегічних заходів з їх усунення**

Ідентифікація потенційних проблем в системі управління стратегічним потенціалом є важливим кроком для подальшого підвищення її ефективності. Ось кілька потенційних проблем, які можуть виникнути, а також стратегічні заходи з їх усунення:

**Недостатня взаємодія між відділами:** Якщо різні відділи компанії не співпрацюють ефективно, це може призвести до дублювання робіт, затримок у виконанні завдань та загальної дезорганізації. Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити систему звітності та взаємного інформування між відділами, організувати регулярні наради та координаційні зустрічі.

**Відсутність чіткої стратегії:** Якщо компанія не має чіткої стратегії або цілей, це може призвести до розкидання ресурсів та невизначеності в роботі персоналу. Для вирішення цієї проблеми необхідно ретельно розробити стратегію компанії, визначити чіткі цілі та завдання, а також впровадити механізми моніторингу та оцінки їх виконання.

**Недостатнє використання інформаційних технологій:** Якщо компанія не використовує сучасні інформаційні технології для управління стратегічним потенціалом, це може обмежувати її здатність до ефективного моніторингу та аналізу ринкових тенденцій та конкурентних переваг. Для вирішення цієї проблеми необхідно інвестувати в сучасне програмне забезпечення та інформаційні системи, які допоможуть збирати, обробляти та аналізувати дані.

**Недостатнє управління змінами:** Якщо компанія не може ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах, це може стати перешкодою для досягнення стратегічних цілей. Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити систему управління змінами, яка буде сприяти

швидкій та ефективній адаптації компанії до нових умов.

Недостатня відкритість до інновацій: Якщо компанія не стимулює інноваційні ідеї та не вкладає в їх розвиток, це може обмежувати її можливості для зростання та розвитку. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити стимули для співробітників для розробки та впровадження інноваційних рішень, а також залучити зовнішніх партнерів та експертів для сприяння інноваціям.

В цілому, ідентифікація та вирішення цих проблем допоможе підвищити ефективність системи управління стратегічним потенціалом ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" і забезпечити її стабільний розвиток на ринку.

Потенційні проблеми, які можуть виникнути в системі управління стратегічним потенціалом ТОВ "Володимирська фабрика гофротари", можуть суттєво вплинути на його ефективність та результативність. Однак розробка стратегічних заходів для їх усунення може стати ключовим фактором у підвищенні ефективності системи управління.

По-перше, недостатня взаємодія між відділами може призвести до збоїв у координації та недопущення оптимального використання ресурсів. Для усунення цієї проблеми необхідно встановити ефективну систему комунікації та співпраці між відділами, а також впровадити механізми для спільного прийняття рішень.

По-друге, відсутність чіткої стратегії може призвести до неоднозначності у напрямку розвитку компанії та розкидання ресурсів. Для вирішення цієї проблеми необхідно ретельно визначити місію, цілі та стратегію компанії, а також впровадити систему моніторингу та оцінки стратегічних показників.

По-третє, недостатнє використання інформаційних технологій може обмежувати можливості компанії у зборі та аналізі даних, необхідних для прийняття стратегічних рішень. Для вирішення цієї проблеми необхідно інвестувати в розвиток та впровадження сучасних інформаційних систем та технологій.

По-четверте, недостатнє управління змінами може ускладнити адаптацію компанії до нових умов ринку та змін у внутрішньому середовищі. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити стратегію змін та впровадити систему

управління змінами, яка сприятиме швидкій та ефективній адаптації.

По-п'яте, недостатня відкритість до інновацій може призвести до втрати конкурентних переваг та втрати лідерства на ринку. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити стимули для розробки та впровадження інноваційних рішень, а також створити сприятливе середовище для розвитку нових ідей та технологій.

Отже, розробка стратегічних заходів для усунення цих проблем може сприяти підвищенню ефективності системи управління стратегічним потенціалом ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" та забезпечити її стабільний розвиток у майбутньому. У першу чергу, необхідно провести аналіз внутрішнього середовища підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози. Це дозволить краще розуміти контекст, в якому працює компанія, і визначити потенційні напрямки для підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом.

Далі, слід розглянути впровадження інноваційних підходів у стратегічне управління. Це може включати в себе застосування новітніх технологій для аналізу даних, вдосконалення систем моніторингу та оцінки стратегічних ініціатив, а також впровадження гнучких стратегій, які дозволяють швидко реагувати на зміни у середовищі.

Крім того, важливо розглянути можливості для покращення комунікації та співпраці між відділами та рівнями управління. Це сприятиме кращій координації дій та оптимальному використанню ресурсів компанії для досягнення стратегічних цілей.

Також важливо вдосконалити процес прийняття стратегічних рішень, забезпечивши більшу відкритість та участь різних зацікавлених сторін у цьому процесі. Це дозволить враховувати різноманітні погляди та думки при формулюванні та впровадженні стратегій.

Загалом, підвищення ефективності системи управління стратегічним потенціалом ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" потребує комплексного підходу та систематичних зусиль з усунення ідентифікованих проблем та впровадження новітніх стратегічних практик.

### **3.2.Реалізація механізмів моніторингу та контролю за виконанням рекомендацій та оцінка їх ефективності**

Ефективність будь-якої стратегії або системи управління вимагає систематичного моніторингу та контролю. Для реалізації рекомендацій з підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" слід розглянути кілька ключових аспектів.

Необхідно встановити чіткі механізми моніторингу, які дозволять систематично відстежувати виконання рекомендацій та виявляти будь-які відхилення від поставлених цілей. Це може включати в себе створення ключових показників ефективності (KPIs), щоденного або щотижневого звітування та проведення регулярних аудитів.

Важливо визначити відповідальних осіб за виконання конкретних завдань та надати їм необхідні ресурси та підтримку для успішної реалізації цих завдань. Це може включати надання необхідної навчальної підтримки, доступ до потрібної інформації та технічних засобів, а також мотиваційні заходи для стимулювання виконання поставлених цілей. Варто регулярно оцінювати ефективність впроваджених заходів та рекомендацій. Це може включати аналіз виконання KPIs, порівняння фактичних результатів з поставленими цілями, а також збір фідбеку від співробітників та зацікавлених сторін щодо ефективності впроваджених змін.

Після розробки та узгодження стратегічних заходів для усунення виявлених проблем у системі управління стратегічним потенціалом, наступним кроком є їх реалізація та контроль за виконанням. Для забезпечення ефективності цього процесу необхідно впровадити механізми моніторингу та контролю, що дозволять систематично відстежувати прогрес та вчасно реагувати на будь-які відхилення від стратегічних цілей. Одним з ключових аспектів є системи внутрішнього контролю, які дозволяють перевіряти виконання завдань та виявляти випадки невідповідності нормативам чи планам. Регулярне звітування про прогрес виконання завдань також відіграє важливу роль у процесі контролю, надаючи можливість всім зацікавленим сторонам отримувати достовірну інформацію щодо

виконання стратегічних заходів. Окрім того, регулярні наради та зустрічі дозволяють обговорювати прогрес та проблеми, а також узгоджувати стратегії вирішення проблем. Зворотний зв'язок від співробітників та клієнтів щодо ефективності впроваджених заходів також є важливим елементом контролю. Це дозволяє отримувати цінні пропозиції та рекомендації щодо поліпшення системи управління стратегічним потенціалом. Крім того, ретроспективний аналіз минулих дій допомагає визначити успішні стратегії та ті, що потребують коригування. У цілому, ефективна реалізація механізмів моніторингу та контролю забезпечує надійний контроль за виконанням стратегічних заходів та вчасне реагування на будь-які зміни чи проблеми, що виникають у процесі.

Після впровадження механізмів моніторингу та контролю за виконанням рекомендацій важливо здійснювати оцінку їх ефективності. Це дозволить визначити, наскільки успішно були реалізовані стратегічні заходи та який вплив вони мали на результативність підприємства.

Для оцінки ефективності впроваджених заходів можна використовувати різноманітні методи, такі як аналіз показників фінансової та економічної діяльності підприємства, порівняння результатів з попередніми періодами, проведення SWOT-аналізу тощо. Додатково можна проводити опитування серед працівників та клієнтів для отримання їхньої думки щодо ефективності впроваджених змін.

Особлива увага повинна бути приділена аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на успішність реалізації стратегічних заходів. Це дозволить виявити слабкі та сильні сторони системи управління стратегічним потенціалом та розробити подальші рекомендації щодо підвищення ефективності.

Загалом, оцінка ефективності механізмів моніторингу та контролю є важливим етапом в управлінні стратегічним потенціалом підприємства. Вона дозволяє вчасно виявляти проблеми та розробляти стратегії їх вирішення, а також підвищувати загальний рівень ефективності управління для досягнення стратегічних цілей.

### **3.3. Шляхи оптимізації системи розвитку для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»**

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» через оптимізацію системи управління стратегічним потенціалом рекомендується зосередитися на кількох ключових аспектах.

Важливо провести глибокий аналіз потенційних проблем в системі управління. Це може включати ідентифікацію недоліків у внутрішніх процесах, неефективне використання ресурсів, а також слабкі моменти у стратегічному плануванні. На основі цього аналізу рекомендується розробити конкретні стратегічні заходи для усунення цих проблем. Другим кроком буде реалізація механізмів моніторингу та контролю за виконанням цих стратегічних заходів. Для цього можна використовувати системи звітності, регулярні аудити та оцінки ефективності. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та вносити корективи до стратегій управління. Також важливо зосередитися на шляхах оптимізації системи управління для підвищення конкурентоспроможності. Це може включати в себе впровадження інноваційних технологій, розвиток персоналу, а також адаптацію стратегій до змін на ринку та в зовнішньому середовищі.

В цілому, ці кроки спрямовані на забезпечення того, щоб система управління стратегічним потенціалом була ефективною та гнучкою, щоб підприємство могло ефективно конкурувати на ринку та досягати своїх стратегічних цілей. Для реалізації цих кроків детальніше розглянемо кожен із них:

1. Аналіз потенційних проблем в системі управління:
  - Проведення SWOT-аналізу (аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз).
  - Вивчення внутрішніх процесів та ідентифікація можливих недоліків та прогалин у системі управління.
  - Аналіз ефективності використання ресурсів та процесів управління.
2. Розробка стратегічних заходів:
  - Встановлення конкретних цілей та завдань для вирішення

ідентифікованих проблем.

- Визначення необхідних ресурсів та методів для реалізації стратегічних заходів.
- Розробка чіткого плану дій та графіка впровадження стратегій.

### 3. Моніторинг та контроль:

- Впровадження системи звітності та аналізу результатів для відстеження прогресу виконання стратегій.
- Проведення регулярних аудитів та оцінок ефективності.
- Визначення ключових показників успішності (KPI) та метрик для оцінки виконання стратегій.

### 4. Оптимізація системи управління:

- Впровадження інноваційних технологій та програмного забезпечення для покращення ефективності управління.
- Розвиток персоналу через навчання, тренінги та підвищення кваліфікації.
- Адаптація стратегій до змін на ринку та в зовнішньому середовищі, включаючи вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Реалізація цих кроків допоможе забезпечити ефективну систему управління стратегічним потенціалом, яка буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» і забезпечить його успішний розвиток на ринку.

Впровадження IoT може допомогти в моніторингу та оптимізації виробничих процесів, що сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Вдосконалення цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та постачальниками, впровадження електронних систем управління, аналізу даних та автоматизації процесів може сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Інвестування в дослідження та розвиток нових матеріалів та технологій може допомогти створити продукцію з вищою доданою вартістю та забезпечити конкурентні переваги на ринку. Інвестування в навчання



та розвиток персоналу може підвищити їхню кваліфікацію та сприяти впровадженню нових ідей та практик у виробництво. Укладання стратегічних партнерств з іншими підприємствами та дослідницькими установами може допомогти в обміні знаннями та ресурсами, що сприятиме інноваціям та розвитку.

Врахування соціальних та екологічних аспектів у стратегічному плануванні та виробництві може підвищити репутацію підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у майбутньому. Впровадження вищезазначених стратегій та заходів може значно підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» на ринку. Підприємство повинно намагатися постійно вдосконалювати свої процеси та стратегії, а також реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тільки таким чином воно зможе забезпечити стабільний та успішний розвиток у майбутньому. Проаналізувавши систему управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» та надавши рекомендації щодо її вдосконалення, можна визначити кілька ключових перспектив для подальшого розвитку підприємства. Перехід до використання сучасних технологій та інноваційних підходів у виробництві може підвищити якість продукції, знизити витрати та зробити виробництво більш конкурентоспроможним. Розробка нових видів гофрованого картону та пов'язаних продуктів, а також адаптація до змінних потреб ринку дозволить розширити клієнтську базу та збільшити обсяги продажів. Розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій допоможе збільшити пізнаваність бренду, привернути нових клієнтів та зберегти лояльність існуючих.

Ефективне управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами є ключовим для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Встановлення стратегічного партнерства з іншими підприємствами та постачальниками може забезпечити доступ до нових технологій, ринків збуту та ресурсів. Збільшення фокусу на потребах та очікуваннях клієнтів дозволить виробнику створити продукцію, що краще відповідає вимогам ринку та сприятиме збільшенню його конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Дослідження стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах надає можливість краще зрозуміти важливість та складність управління стратегічним потенціалом в умовах сучасного бізнес-середовища. Стратегічний потенціал підприємства є ключовим активом для досягнення конкурентних переваг та успіху на ринку. Ефективне управління цим потенціалом вимагає ретельного аналізу, планування та контролю. Процес управління стратегічним потенціалом містить ряд ключових етапів, таких як аналіз потенціалу, розробка стратегій, реалізація та моніторинг. Кожен з цих етапів має важливе значення для успішного управління.

Ключовим аспектом управління стратегічним потенціалом є визнання, що це не одноразовий акт, а неперервний процес, який вимагає постійної уваги, адаптації та вдосконалення. Успішне управління стратегічним потенціалом забезпечує стійке зростання та конкурентоспроможність підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Розуміння та ефективне використання стратегічного потенціалу підприємства набуває особливої ваги для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності. Стратегічний потенціал є комплексною системою, що включає різноманітні ресурси та здібності підприємства, від матеріальних та фінансових ресурсів до трудового, інноваційного та управлінського потенціалів. Його розвиток та використання передбачає глибоке розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, та здійснення цілеспрямованих дій для втілення стратегічних ініціатив та досягнення довгострокових цілей.

Важливо підкреслити, що успіх у реалізації стратегічних ініціатив залежить не лише від наявності відповідних ресурсів, але й від здатності підприємства ефективно їх використовувати. Це вимагає збалансованого підходу до управління всіма аспектами діяльності, від внутрішньої організації та інновацій до фінансового планування та маркетингової стратегії. Стратегічний потенціал

підприємства стає ключовим фактором його розвитку, визначаючи його здатність адаптуватися до змінних умов ринку, реагувати на виклики та використовувати нові можливості для зростання та процвітання.

ТОВ «Володимирська фабрика гофротари», як важливий гравець на ринку виробництва гофрованого картону, демонструє позитивну динаміку розвитку та ефективність управління за період з 2020 по 2022 роки. Аналіз основних техніко-економічних показників виявив стійке зростання обсягу товарної продукції, виручки від реалізації, валового та чистого прибутку, що свідчить про успішність бізнес-моделі та ефективне управління ресурсами підприємства.

Рентабельність власного капіталу та основної діяльності підприємства зростає, що демонструє високу ефективність використання вкладених ресурсів та здатність компанії генерувати прибуток. Водночас, слід звернути увагу на зниження рентабельності підприємства загалом, що може вказувати на потребу в оптимізації витрат або перегляду цінової політики.

Підприємство продемонструвало зростання середньої заробітної плати працівників та інвестиції в основні засоби, що свідчить про орієнтацію на поліпшення умов праці та модернізацію виробничих потужностей. Однак, підвищення дебіторської та кредиторської заборгованості вимагає уваги та може бути індикатором потенційних ризиків у сфері управління ліквідністю та капіталом. ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» активно працює над удосконаленням стратегічного управління, зокрема шляхом інтеграції лінійно-функціональної структури управління, що поєднує переваги лінійної та функціональної організації.

Підприємство використовує сучасні технології та обладнання, що забезпечує високу якість продукції та задоволення потреб клієнтів. Фабрика дотримується нормативно-правових актів України та міжнародних стандартів, що є основою для забезпечення законності та прозорості діяльності. Здійснений аналіз стратегічного потенціалу та дієвості системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» виявив ряд ключових аспектів, які визначають поточний стан та перспективи розвитку компанії.

Позитивна динаміка фінансових показників, зокрема зростання чистого доходу та прибутковості, свідчить про ефективність існуючої бізнес-моделі та управлінських стратегій. Однак, існують певні виклики у сфері ліквідності та платоспроможності, що вимагають уваги для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Висока кваліфікація та мотивація персоналу, а також система підвищення кваліфікації, сприяють підтримці високого рівня продуктивності праці. Проте, проблеми, пов'язані з плинністю кадрів, вимагають удосконалення управління персоналом. Зростання конкурентоспроможності продукції та активізація маркетингових зусиль вказують на потужний маркетинговий потенціал. Інвестиції в рекламу, планування асортименту послуг і просування бренду сприяють підвищенню ринкової присутності та лояльності клієнтів.

Виявлені сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що підприємство зустрічає на ринку. Використання існуючих сильних сторін, таких як висока кваліфікація персоналу, інноваційна активність, та ефективна стратегія, може допомогти компанії максимально реалізувати свій потенціал. Одночасно, необхідно звернути увагу на слабкі сторони, такі як висока енергомісткість, потреба в інвестиціях та пасивна кадрова політика, для підвищення загальної ефективності та стабільності підприємства.

В цілому, ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» володіє достатнім стратегічним потенціалом, який за умови ефективного управління та максимального використання можливостей для зростання може стати основою для подальшого успішного розвитку компанії на конкурентному ринку. Важливо продовжувати акцентувати увагу на інноваціях, вдосконаленні якості послуг, оптимізації використання ресурсів і впровадженні активних маркетингових стратегій для забезпечення стійкого успіху та збереження конкурентоспроможності на ринку.

На основі аналізу системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» можна сформулювати кілька рекомендацій для її вдосконалення. Оптимізація використання ресурсів: Необхідно зосередити увагу на ефективному використанні ресурсів, зокрема в тих сферах, де виявлено

слабкі місця, таких як висока енергомісткість і моральний знос основних засобів. Рекомендується провести комплексний аудит ресурсів для визначення можливих напрямків оптимізації витрат та розробити план модернізації обладнання і технологій, що дозволить знизити енергоспоживання та підвищити ефективність виробничих процесів. Поліпшення управління персоналом: Важливим кроком є удосконалення системи управління персоналом, зокрема через розробку програм навчання та розвитку співробітників, а також впровадження нової системи мотивації та винагород. Це сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

Для стимулювання розвитку нових продуктів та технологій необхідно активізувати інноваційну діяльність шляхом залучення інвестицій та встановлення партнерських відносин з науковими організаціями та університетами. Це дозволить забезпечити довгостроковий конкурентоспроможний ріст підприємства. Важливо переглянути і вдосконалити маркетингову стратегію компанії, зокрема, розробити нові маркетингові кампанії, збільшити присутність у онлайн-просторі та активно використовувати сучасні цифрові інструменти для просування продукції та залучення нових клієнтів. Розробка ефективної системи контролю та моніторингу дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати стратегічні рішення. Це дозволить оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі й адаптуватися до нових умов ринку.

Для ефективного впровадження запропонованих змін необхідно забезпечити активну участь і підтримку всіх рівнів керівництва та співробітників підприємства. Ці заходи, разом з удосконаленням системи управління стратегічним потенціалом, допоможуть ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» зберегти та зміцнити свою лідерську позицію на ринку і забезпечити стабільний розвиток в майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Андреева Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 6. С. 227-231.
3. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
4. Барибіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (2). С. 48-53.
5. Бессонова А. В., Чернатна Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97-105.
6. Березіна Л.М. Виробнича функція та ресурсний потенціал підприємств. *Вісник ХНТУСГ. Економічні науки*. 2022. – Вип. 31. – С. 64-68.
7. Блащак Б.Я. Удосконалення системи управління потенціалом підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2019. 221 с.
8. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 104–108.
9. Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 1(55). С. 26–32.
10. Волкова Н. А. Методичні аспекти бізнес-аналізу суб'єкта господарювання. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 47-50.
11. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2006. 404 с.
12. Грабчук О. М. Фінансовий потенціал: природа та властивості з точки зору синергетичного підходу. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 3. С. 280-284.
13. Дивнич О. Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 50. С.113-120.
14. Добровольська О. В., Ясинська Д. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. Вип. 166. С. 81-84.
15. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 362 с.
16. Економіка і підприємництво, менеджмент / Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А., Балан О.Д. та ін. Київ : «ЦП «КОМПРИНТ»», 2018. 726 с.
17. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колект. монографія. К. С. Жадько та ін. Полтава : Астроя, 2021. 188 с.
18. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4. С. 92-96.

19. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5. С. 295-302.
20. Зіновська С. І. Використання організаційного механізму управління трудовим потенціалом на промислових підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 81-86.
21. Іщук С.А. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. *Регіональна економіка*. 2021. № 3. С. 48-56.
22. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ : Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с
23. Круш П. В., Дергалюк М. О. Обґрунтування складових економічного потенціалу підприємства як системи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 21. С. 11-14.
24. Латишева В. О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 126-130
25. Материнська О. А., Ярова А. О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua>(дата звернення: 17.12.2023).
26. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління трудовим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 145–152.
27. Пілявський В. І. Інноваційна складова потенціалу підприємств, *Ефективна економіка*. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/46.pdf)(дата звернення: 17.12.2023).
28. Прохорова В.В., Тарасюк Д.С. Формування економічного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та управління підприємствами. Економіка і регіон*. 2018. № 4(53). С. 35-39.
29. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А., Балан О. Д. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ : «ЦП «КОМПРИНТ»», 2018. 726 с.
30. Семенова Т.В., Гуменюк Т.Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №29. С. 123-126.
31. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83-88.
32. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82.
33. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1\\_evchuk.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm). 109(дата звернення: 27.12.2023).
34. Суханова А. В. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції. Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2019. С. 430-431.

35. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2018. № 3. С. 65-71.
36. Чумаков К. І. Потенціал підприємства як економічна система. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 4 (55). С. 223–229.
37. Шкроміда Н. Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз*. 2021. С. 383-386.
38. Сайт ТОВ «Володимирська фабрика гофротари». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/38485617/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38485617/)(дата звернення: 17.12.2023).
39. Свіргун О. М., Соколовська В. В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. URL: [http://www.ukrnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/69284.doc.html](http://www.ukrnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.html) (дата звернення: 27.12.2023).
40. Фінансова звітність ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ" Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/38485617/finances> (дата звернення: 18.05.2024).
41. Реєстраційні дані ТОВ «ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ» Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/38485617> (дата звернення: 18.05.2024).
42. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
43. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
44. Завражний К., Кулик А. Аналіз моделі діяльності компанії як основа для успішної цифрової трансформації та сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. №1(111). С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-2> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94966>
45. Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Розгон Ю. В. Інноваційний вектор реструктуризації міжнародного бізнесу у світлі Індустрії 4.0. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2024. № 59. С. 15-25. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96456>
46. Карінцева, О. І., Литвиненко, С. М., Харченко, М. О., Ібрагім, Х. Ж., Дейнека, А. В., Чортюк, М. В. (2023). Розвиток креативної економіки як провідний напрям цифрових трансформацій: досвід Європи та практика України. *Підприємництво і торгівля*, (37), 27-40. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-37-03> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93539>
47. Карінцева, О., Кубатко, О., Любчак, В., Вороненко, В., Барченко, Н., & Мартинова, Н. Реструктуризація національного господарства до моделі цифрової економіки: доступ до інтернету. *Економіка та суспільство*, (66). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-126>. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97169>



48. Кубатко О., Озімс С., Вороненко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 1(103). С. 17-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94995>
49. Кубатко, О., Вороненко, В., Дяденко, О. (2024). Цифрові трансформації для безпеки персоналу підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. Mechanism of an Economic Regulation, 2(104), 46-53. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96769>
50. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
51. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Розгон Ю., Чорток М. Цифрові репутаційні перспективи України як фактор євроінтеграції в умовах інноваційної економіки. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-78> ISSN 2524-0072 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93535>
52. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Ключові засади формування соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 10-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>
53. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Форми соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 24-34. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>
54. Мельник, Л., Вороненко, В., Розгон, Ю., Ковальов, Б., Мазін, Ю. (2024). Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. Управління змінами та інновації, (9), 36-43. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95156>
55. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Механізм регулювання економіки, (2 (104), 54-60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95813>
56. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
57. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України : монографія / за заг. ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. ISBN 978-966-657-986-0. 137 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>

58. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
59. Сотник І. М. Соціальна та солідарна економіка: електронний навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2022. 247 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/88469>
60. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
61. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейного розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
62. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
63. Kubatko O., Ozims S., Voronenko V., Konovalenko I. Artificial intelligence for business efficiency and civil defence fostering. *Economic Scope*. 2024. № 190, с. 141-147. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95127>
64. Melnyk L., Matsenko O., Kalinichenko L., Holub A., Sotnyk I. Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of Economic Regulation*. 2023. No. 1. P. 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>
65. Melnyk, L., Sommer, H., Kubatko, O., Rabe, M., Fedyna, S. The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries // *Problems and Perspectives in Management*, 2020, 18(4), стр. 37–48  
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.04)  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
66. Nikulina M., Sotnyk I., Derykolenko O., Starodub I. Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. *Mechanism of Economic Regulation*. 2022. No. 1-2 (95-96). P. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>
67. Sotnyk I., Voronenko V., Maslii M., Nikulina M., Xing L. How digital transformation of the economy can improve employment in Ukraine. *Kyiv Economic Scientific Journal*. 2023. No. 1. P. 76-85. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-10> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92320>
68. Tarasenko S., Karintseva O., Slabko T. Analysis of AI policy in Ukraine: normative impact on the restructuring of the economy // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. Вип. 2 (132). С. 37-44. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96436>

69. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies // International Journal of Environment and Pollution. 2021. 69. C. 112-129. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijep.2021.125194>.

<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEP.2021.125194>

70. Tuliakova, A., Karintseva, O., & Tarasenko, S. (2024). Dynamic capabilities as a success-factor of the long-term business alliance: the case of siemens and atos. *Entrepreneurship and Innovation*, (32), 105-111. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.16>. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96845>

71. Voronenko V., Kovalov B., Kharchenko M., Hrytsenko P., Omelyanenko V. The Development of the digital transformation of socio-economic and ecological systems. *International Journal of Ecology & Development*. 2024. Vol. 39. No. 1. P. 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10839944>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95121>

72. Zavrzhnyi, K., Kulyk, A., Voronenko, V., Sokolov, M., & Antunes de Abreu, O. (2024). Formation of strategic directions for the use of artificial intelligence in the enterprise to achieve the goals of sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 470–483. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97179>