

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

ДОВГУН ТАРАС ВАСИЛЬОВИЧ

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ***
*****)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
БУНЯК НАДІЯ МИХАЙЛІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ ДОВГУНУ ТАРАСУ ВАСИЛЬОВИЧУ

1. Тема роботи: Управління стратегічним потенціалом підприємств (на матеріалах *****).

2. Керівник роботи: Буняк Надія Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент.

3. Строк подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень та прикладних рекомендацій щодо управління стратегічним потенціалом підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*: розкрити сутність стратегічного потенціалу підприємства та його складових елементів; розглянути особливості управління потенціалом підприємства; проаналізувати методичні підходи до аналізу складових стратегічного потенціалу підприємства та оцінки ефективності управління ним; дати загальну характеристику ***** та основним показникам його діяльності; проаналізувати стратегічний потенціал підприємства; оцінити ефективність управління стратегічним потенціалом *****; розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом *****.

Об'єктом дослідження є система управління стратегічним потенціалом *****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління стратегічним потенціалом підприємства.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	<i>виконано</i>
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	<i>виконано</i>
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	<i>виконано</i>
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	<i>виконано</i>
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	<i>виконано</i>

Здобувач освіти		Тарас ДОВГУН
Керівник роботи		Надія БУНЯК

АНОТАЦІЯ

Довгун Т. В. Управління стратегічним потенціалом підприємств (на матеріалах *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства. Розкрито сутність стратегічного потенціалу підприємства та його складових елементів. Розглянуто особливості управління потенціалом підприємства. Проаналізовано методичні підходи до аналізу складових стратегічного потенціалу підприємства та оцінки ефективності управління ним. Дано загальну характеристику ***** та основним показникам його діяльності. Проаналізовано стратегічний потенціал підприємства. Оцінено ефективність управління стратегічним потенціалом ***** ***** . Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом ***** ***** .

Ключові слова: управління, потенціал, стратегічний потенціал підприємства, розвиток, управління стратегічним потенціалом підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Стратегічний потенціал підприємства: сутність та складові елементи	8
1.2. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємства	14
1.3. Методичні підходи до аналізу складових стратегічного потенціалу підприємства та оцінки ефективності управління ним	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ *****	24

2.1. Загальна характеристика ***** ***** та основних показників його діяльності	24
2.2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	28
2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом *****	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах посилення соціально-економічної турбулентності в суспільстві, загострення конкурентної боротьби успіх підприємства на ринку безпосередньо залежить від здатності його менеджменту мислити стратегічно, переорієнтовувати свої зусилля із забезпечення поточної ефективності на формування стратегічних конкурентних переваг. У теперішніх реаліях перехід суб'єктів господарювання на засади стратегічного управління набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє їм швидко адаптувати свою діяльність до нових викликів, а також обґрунтовувати перспективи розвитку. Водночас важливою запорукою розвитку підприємства є його стратегічний потенціал. Ефективне управління яким сприяє формуванню, раціональному використанню та відновленню ресурсів і взаємозв'язків між ними відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі й забезпечує досягнення стратегічних цілей.

У вітчизняній економічній науці теоретичні та практичні аспекти управління стратегічним потенціалом економічних систем досліджували: Бица В. Й., Василенко Ю. Ю., Вяткіна Т. Г., Гончаров В. М., Гросул В. А., Кібук Т. М., Колесніков О. О., Кравченко А. М., Павлова В. А., Потупало Н. В., Суценко О. А. та інші.

Попри наявність численних наукових напрацювань у цій сфері, багато питань пов'язаних із забезпеченням ефективного управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах невизначеності та загострення соціально-економічних проблем потребують подальшого вивчення.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є розробка теоретико-методичних положень та прикладних рекомендацій щодо управління стратегічним потенціалом підприємства. Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено та вирішено такі *завдання*:

– розкрити сутність стратегічного потенціалу підприємства та його складових елементів;

- розглянути особливості управління потенціалом підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до аналізу складових стратегічного потенціалу підприємства та оцінки ефективності управління ним;
- дати загальну характеристику *****
***** та основним показникам його діяльності;
- проаналізувати стратегічний потенціал підприємства;
- оцінити ефективність управління стратегічним потенціалом *****;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом *****.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним потенціалом *****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління стратегічним потенціалом підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених в роботі завдань було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, як: аналіз, синтез, індукція, дедукція, теоретичного узагальнення – для розробки теоретико-методичних положень управління стратегічним потенціалом підприємства, економіко-статистичний, порівняння – для аналізу та оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства, абстрактно-логічний – для формування висновків та розробки пропозицій.

Практична значущість. Кваліфікаційна робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки й пропозиції щодо управління стратегічним потенціалом підприємства, які можуть бути використанні вітчизняними суб'єктами господарювання з метою зміцнення своїх стратегічних позицій на ринку.

Апробація результатів роботи. Основні результати, положення та висновки дослідження було обговорено на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 16 травня).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічний потенціал підприємства: сутність та складові елементи

Стратегічне управління як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі, орієнтований насамперед на пристосування його діяльності до швидкозмінних умов зовнішнього середовища, нівелювання різного роду викликів. Сучасні інституційні умови ведення бізнесу вимагають наявності в керівників стратегічного бачення, вміння визначати стратегічні пріоритети розвитку та шляхи їх реалізації. Заразом успіх у досягненні стратегічних цілей суб'єктів господарювання значною мірою залежить від наявного стратегічного потенціалу та ефективності управління ним.

Досліджуючи сутність стратегічного потенціалу підприємства насамперед необхідно зі змістом категорії «потенціал». Аналіз результатів наукових досліджень вітчизняних вчених свідчить про відсутність єдиного загально прийнятого підходу до його трактування.

Водночас розуміння сутності потенціалу є обов'язковою умовою достовірної його оцінки та основою наукового управління його раціональним та ефективним використанням на відповідному рівні [25].

Найчастіше поняття «потенціал» використовують для характеристики можливостей підприємства виробляти товари певної якості в певній кількості. У економічній теорії потенціал визначають як сукупність наявних засобів, можливостей у сфері [18]. Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. терміни «потенціал», «потенціальний» означають наявність прихованих можливостей, що ще не проявились, а не їх реалізацію [17]. Потенціал (стосовно економіки) – внутрішні можливості розвитку; сукупність ресурсів: наявних і тих,

що можна відтворити чи мобілізувати; управлінські можливості на здібності [26, с. 28].

При вивченні потенціалу слід брати до уваги, що це складна поліструктурна система зі своїми унікальними характеристиками та закономірностями розвитку, результатом взаємодії складових частин якої (ресурсів, елементів і факторів) є формування нових властивостей, які не притаманні окремим її компонентам.

Потенціал має бути пов'язаний із конкретним рівнем (об'єктом) економічної системи (підприємство, галузь, національна економіка, світова економіка) і, відповідно, його можна досліджувати на мікро-, мезо- та макрорівнях. У діяльності підприємств при досягненні конкретних цілей термін «потенціал» охоплює його ресурси, можливості та здатності до організації ефективної діяльності [1, с. 23].

Стратегічний потенціал формується за умов реалізації стратегічних напрямків розвитку [13]. Сьогодні ефективне управління ним значно ускладнюється через недостатню чіткість визначення його сутності.

Варто відзначити, що в українській науковій літературі відсутня однозначна інтерпретація такої ключової категорії, як «стратегічний потенціал». Це призводить до певної невизначеності в її сприйнятті, зокрема у зв'язку з використанням понять «потенціал конкурентоспроможності» та «ключові компетенції». Хоча ці терміни не є тотожними і відображають різні аспекти діяльності, однак вони спрямовані на майбутнє, розглядають підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що використовує можливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [22, с. 303].

В додатку А наведено результати системного аналізу та узагальнення підходів вітчизняних науковців до визначення сутності поняття «стратегічний потенціал підприємства». Аналіз авторських визначень сутнісних характеристик стратегічного потенціалу підприємства дозволив виокремити п'ять підходів до його трактування, зокрема: ресурсний, системний, факторний, інтеграційний та конкурентний.

Розглянемо їх детальніше. Ресурсний підхід розглядає стратегічний потенціал як набір ресурсів підприємства або як характеристику цих ресурсів, виходячи з того, що стратегія та результати діяльності підприємства залежать від наявності ресурсів та компетенцій. Цей підхід підкреслює, що підприємство складається не просто з окремих бізнес-одиниць чи продуктів, а з портфеля організаційних здібностей, які формують конкурентоспроможність та цінність продукту.

Системний підхід, зі свого боку, розглядає стратегічний потенціал як складну систему дій, що відображає економічний та соціальний контекст підприємства, залежний від різних чинників, включаючи робочу силу та керівництво. Цей підхід аналізує масштаб та структуру окремих частин потенціалу в залежності від виду діяльності підприємства та його сфери діяльності.

Цільовий підхід оцінює стратегічний потенціал з точки зору його відповідності поставленим цілям, враховуючи його вплив на досягнення стратегічних цілей.

Інтеграційний підхід передбачає формування комплексу показників для всебічної характеристики стратегічного потенціалу або його окремих складових, які потім об'єднуються в єдиний інтегральний показник.

Конкурентний підхід передбачає розгляд стратегічного потенціалу з позицій конкурентних переваг підприємства, які й визначитимуть його розвиток у майбутній перспективі.

Отже, визначення стратегічного потенціалу підприємства може варіюватися залежно від того, який аспект розглядається. У цьому дослідженні стратегічний потенціал підприємства розглядатиметься як сукупність поточних та майбутніх можливостей підприємства щодо досягнення стратегічних цілей та реалізацій стратегій розвитку, шляхом оптимального використання стратегічних ресурсів у процесі господарської діяльності.

Загалом стратегічний потенціал підприємства:

– відображає результати попередньої роботи, тобто сукупність

властивостей, яких система набула в процесі її становлення, і які визначають її можливості у сфері забезпечення ефективного функціонування та розвитку;

– характеризує рівень та ефективність практичного застосування й використання наявних можливостей;

– є орієнтованим на розвиток (перспективу) [8].

Водночас для стратегічного потенціалу підприємства притаманні особливості будь-якої системи, зокрема цілісність, цілеспрямованість, складність, заміненість елементів, альтернативність, взаємозв'язок, самовідтворення, гнучкість тощо.

У сучасній економічній літературі також відсутній єдиний підхід щодо виокремлення складових стратегічного потенціалу підприємства.

Згідно Кравченко А. М., ключовими елементами стратегічного потенціалу підприємства, що формують його потенційні можливості є: здатність проводити змістовний макроекономічний аналіз ситуації в країні та в регіоні функціонування підприємства; здатність прогнозувати тенденції зміни структури та обсягу попиту споживачів; здатність аналізувати кон'юнктуру ринків ресурсів та прогнозувати тенденцію її зміни, й на цій основі розробляти дієві стратегії залучення необхідних ресурсів; здатність до розробки та реалізації ефективних стратегій орієнтованих на забезпечення стійкості підприємства в умовах несприятливих змін у зовнішньому середовищі; здатність до пошуку та використання різних інвестиційних можливостей з метою зміцнення ресурсної бази [15, с. 134].

Отенко І. П. та Даневич О. С. пропонують трирівневу структуру стратегічного потенціалу (рис. 1.1) [22].

Представлений на рис. 1.1 підхід доводить складну структуру та багатогранність стратегічного потенціалу підприємства.

Відокремлений аналіз основних і допоміжних процесів підприємства дозволяє виявити ключові фактори його успіху, що можуть бути сховані у процесах обробки замовлень клієнтів, здатності забезпечувати безперебійну роботу системи після продажного обслуговування та інші.

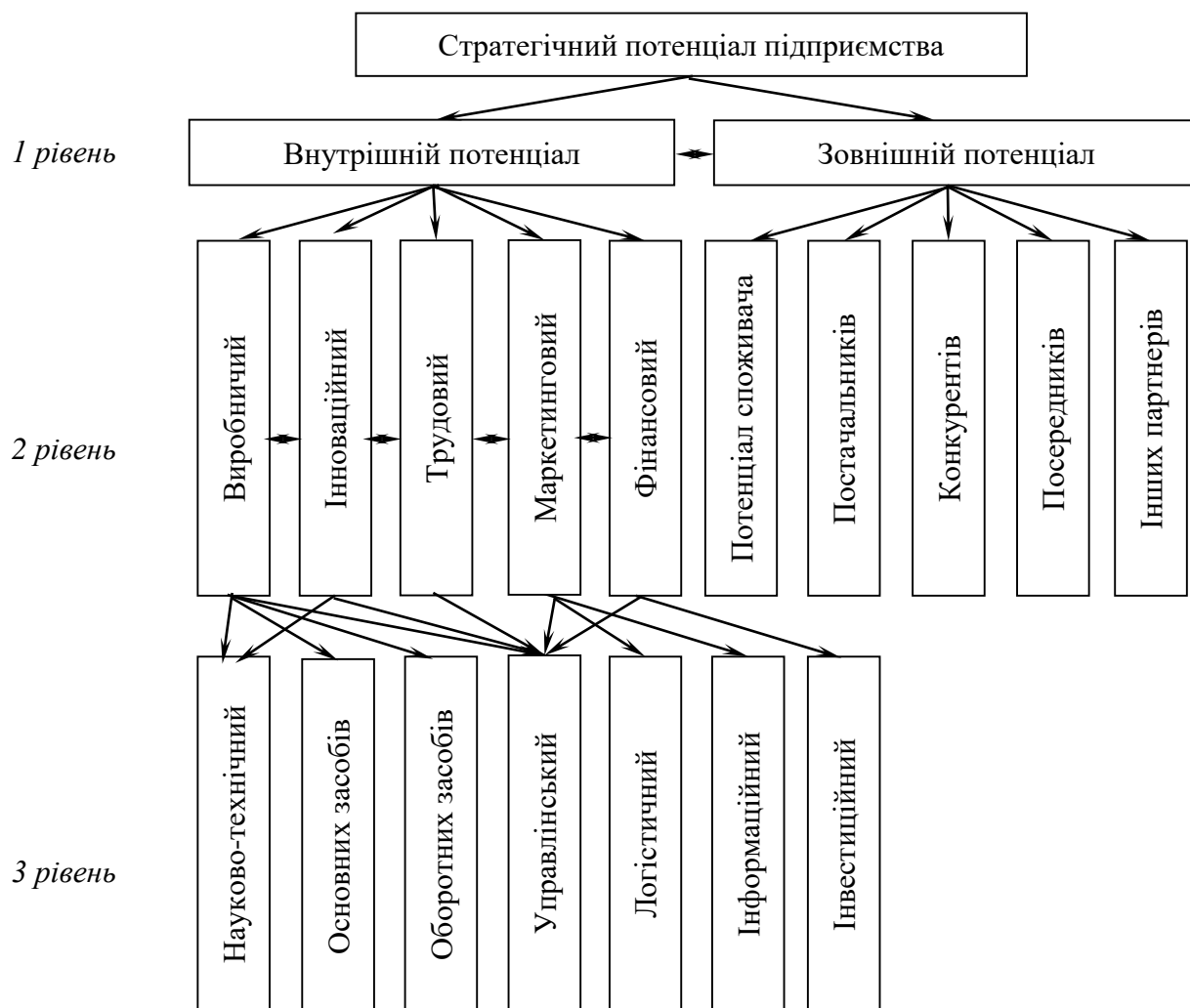


Рис. 1.1. Структура стратегічного потенціалу підприємства

Примітка. Побудовано на основі [7].

На думку Артеменко Л. П., Фурсік О. І., при формуванні стратегічного потенціалу підприємства необхідно виходити з того, що його структура є взаємозалежною сукупністю його локальних потенціалів (фінансового, трудового, інформаційного, виробничого тощо), які забезпечують максимально ефективне досягнення стратегічних цілей [2].

Зокрема, науковці виділяють такі види локальних потенціалів, поєднання яких формують структуру стратегічного потенціалу підприємства: ресурсно-сировинний, виробничий, фінансовий, трудовий, інноваційний, інвестиційний, інформаційний, маркетинговий, інфраструктурний, організаційно-управлінський, екологічний потенціали та резерви підприємства [2].

На думку автора, найбільш змістовним щодо структури стратегічного

потенціалу підприємства є підхід запропонований групою науковців під керівництвом Мікловди В. П., що відносять до складу стратегічного потенціалу:

- ресурси, що обумовлюють функціонування системи в сучасний період та у майбутньому;

- можливості, які автори обмежують складовими навколишнього середовища і які формують зовнішні умови, що дозволяють реалізувати стратегічний потенціал;

- здатності, притаманні внутрішньому середовищу, що містять набір якостей керівництва та регіонального комплексу і в цілому дозволяють вирішувати питання стратегічного характеру;

- організаційна структура, що відображає внутрішні зв'язки між елементами стратегічного потенціалу, а також між потенціалом та складовими навколишнього середовища;

- система цілей, яка слугує орієнтиром стратегічного розвитку;

- методична складова, що передбачає систему контролінгу, аналізу, забезпечення її інформацією, тобто складова, яка фактично систему стратегічного потенціалу робить керованою, а відповідно і ефективною [28].

Вяткіна Т. Г., Гончаров В. М. у структурі стратегічного потенціалу підприємства виділяють матеріальні ресурси (фізичні та фінансові) та нематеріальні ресурси (трудові, технологічні, репутація) [6, с. 99].

Отже, 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.

1.2. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємства

Динамічність, швидка зміна умов ведення бізнесу, невизначеність впливу чинників зовнішнього оточення, значно ускладнюють процес формування та використання стратегічного потенціалу підприємства з метою забезпечення реалізації його загальної стратегії розвитку.

Важливою передумовою успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та швидкої зміни його внутрішнього та зовнішнього середовищ є ефективне використання наявного стратегічного потенціалу та вмiле управління ним.

У теперішніх реаліях управління стратегічним потенціалом підприємства є важливою складовою його стратегічного управління, яка спрямована на створення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху. Водночас його особливості включають кілька ключових аспектів.

1. Підприємство повинно враховувати накопичений досвід, помилки та досягнення. Минуле впливає на поточні можливості підприємства, формує його сильні та слабкі сторони. Аналіз минулого дозволяє виявити ефективні стратегії, які можуть бути застосовані в майбутньому, а також уникає повторення помилок. Таким чином, управління стратегічним потенціалом починається з ретельного аналізу попереднього досвіду.

2. Стратегічний потенціал підприємства має бути спрямований на майбутнє, на розвиток і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Це вимагає від керівництва підприємства здатності прогнозувати ринкові тенденції, зміни у поведінці споживачів та технологічні нововведення. Орієнтація на розвиток також включає інвестиції в навчання персоналу, дослідження і розробки, що забезпечують інновації та конкурентні переваги в майбутньому.

3. По-третє, інтеграція всіх складових стратегічного потенціалу. Успішне управління потребує комплексного підходу, де всі ресурси та можливості підприємства (фінансові, людські, матеріальні, інформаційні) використовуються гармонійно та взаємопов'язано. Кожна складова має свій внесок у загальний

стратегічний потенціал, тому важливо забезпечити їхню синергію. Наприклад, інноваційні ідеї не матимуть цінності без фінансової підтримки та кваліфікованого персоналу для їх реалізації.

4. Управління стратегічним потенціалом повинно бути динамічним процесом, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Підприємства, які здатні адаптувати свої стратегії відповідно до ринкових змін, мають більше шансів на успіх. Це включає регулярний моніторинг ринку, конкурентного середовища та внутрішніх показників ефективності. Гнучкість також означає здатність до реструктуризації та переорієнтації ресурсів у відповідь на нові виклики та можливості.

5. Управління стратегічним потенціалом не може бути завданням лише вищого керівництва. Всі рівні підприємства повинні бути залучені у процес його формування та розвитку. Це включає створення корпоративної культури, що підтримує інновації, залучення персоналу до процесу прийняття рішень та мотивацію працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства.

6. Сучасні технології надають підприємствам нові можливості для управління стратегічним потенціалом. Інформаційні системи, аналітичні інструменти, системи управління підприємством (ERP) та інші технології дозволяють ефективніше збирати, обробляти та аналізувати дані, що є критичним для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Таким чином, управління стратегічним потенціалом підприємства є багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу, врахування минулого, орієнтації на майбутнє, гнучкості та адаптивності, залучення всіх працівників усіх рівнів управління та використання сучасних технологій. Правильна його організація дозволяє підприємству не лише виживати, але й процвітати у сучасному конкурентному середовищі.

Узагальнюючи результати дослідження пропонуємо під управлінням стратегічним потенціалом розуміти процес планування, розвитку і ефективного використання ресурсів та можливостей, які можуть допомогти підприємству досягти своїх стратегічних цілей і завдань.

Основні категорії та поняття управління стратегічним потенціалом підприємства наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні категорії та поняття стратегічного потенціалу підприємства

Категорії, поняття	Визначення
Предмет	організаційно-управлінські та соціально-економічні відносини, що виникають у діяльності підприємства з приводу оцінювання, планування, формування, використання та розвитку стратегічного потенціалу
Методи управління	- економічні, - правові, - адміністративні (організаційні, оперативно-розпорядчі та дисциплінарні), - соціально-психологічні;
Принципи управління	системність, збалансованість, комплексність, забезпеченість, гнучкість, оптимальність використання ресурсів, ефективність та результативність.
Форми розвитку	- базовий потенціал (накопичений); - поточний потенціал (що склався на поточний час); - майбутній потенціал (стратегічна складова).
Суб'єкт	лінійні та функціональні керівники підприємства, що розробляють та реалізують стратегію у сфері формування, використання, відтворення та нарощення стратегічного потенціалу, обґрунтовують комплекс заходів щодо управління ним
Об'єкт	сукупність взаємопов'язаних ресурсів і компетенцій, щодо їх ефективного використання з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей розвитку та реалізації стратегії підприємства та комплексу можливостей щодо їхнього ефективного використання з метою забезпечення успішного розвитку підприємства
Процес	- оцінка наявного стратегічного потенціалу підприємства та його відповідності загальній стратегії розвитку; - визначення рівня використання стратегічного потенціалу підприємства та виявлення резервів його нарощення; - обґрунтування управлінських рішень у сфері розвитку стратегічного потенціалу та забезпечення його оптимального використання; - мотивування персоналу підприємства до оптимального використання ресурсів та виявлення резервів нарощення стратегічного потенціалу підприємства; - контроль за використанням та нарощуванням стратегічного потенціалу підприємства.
Діагностика	Методи аналізу: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, бенчмаркінг, система збалансованих показників, факторний аналіз, аналіз «сліпих» зон, SNW-підхід, стратегічна оцінка підприємства

Примітка. Складено на основі [5, 10, 24, 27].

Сьогодні і економічній літературі зустрічаються різні підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Характеристика підходів управління стратегічним потенціалом підприємства

Примітка. Систематизовано автором

Зважаючи на те, що кожен із зазначених підходів має як переваги, так і недоліки тому, на нашу думку, необхідне їх комплексне застосування з врахуванням ситуації в якій знаходиться підприємство.

Управління стратегічним потенціалом підприємства повинне передбачити комплекс заходів щодо:

- аналізу наявного стратегічного потенціалу та ефективності його використання у контексті реалізації стратегічних пріоритетів розвитку;
- обґрунтування основних напрямків ефективного використання ресурсів для досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей підприємства;
- моніторингу зовнішніх та внутрішніх чинників, які чинять негативний вплив на ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства;
- визначення оптимальної структури стратегічного потенціалу підприємства та формування дієвої системи управління ним [5].

Управління стратегічним потенціалом підприємства є ключовим елементом його довгострокового успіху і конкурентоспроможності. Його аналіз і оцінка потребують комплексного підходу, що включає використання різних методів та інструментів для отримання повної картини можливостей та ресурсів підприємства. Для забезпечення його ефективності підприємству необхідно постійно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це може включати реагування на зміни в політиці, технологіях, законодавстві та інших факторах, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Крім того, управління стратегічним потенціалом передбачає постійний моніторинг конкурентної ситуації на ринку, аналіз діяльності конкурентів та пошук нових можливостей для вдосконалення продуктів, послуг та стратегій розвитку. Це дозволяє підприємству залишатися впевненим у своїй конкурентоспроможності та забезпечує йому переваги на ринку.

Успішне управління стратегічним потенціалом також передбачає впровадження системи контролю та звітності, яка дозволить ефективно відстежувати результати впроваджених стратегій та заходів. Це допомагає вчасно виявляти проблеми та ризики, а також приймати відповідні заходи.

Отже, управління стратегічним потенціалом підприємства – це постійний та комплексний процес, який вимагає від керівництва та персоналу великої уваги, наполегливості та відповідальності. За правильного підходу до його організації підприємство може досягти стабільного успіху та забезпечити своє довгострокове процвітання.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки складових стратегічного потенціалу підприємства та оцінки ефективності управління

Стратегічний потенціал підприємства визнається як ключовий фактор, що забезпечує його стійкий розвиток. Стратегічні напрямки та тактика, які приймаються на підприємстві, впливають на його формування і відіграють важливу роль в створенні конкурентної переваги. Для ефективного функціонування підприємства важливо провести всебічну оцінку його наявного стратегічного потенціалу та оцінити дієвість системи управління ним.

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства полягає в перерахунках у грошовому виразі його потенційної вартості. Метою такої оцінки є визначення певної оцінної вартості, необхідної для прийняття управлінських рішень. Ця оцінка надає інформацію про:

- ступінь залучення ресурсів у виробничий процес;
- використання активної частки потенціалу;
- ефективність використання ресурсів, інвестованих у створення та розвиток стратегічного потенціалу підприємства.

Існують три основні групи методів оцінки стратегічного потенціалу підприємства: результативний, витратний, порівняльний. Розглянемо їх детальніше.

Результативний метод – метод оцінки визначає вартість об'єкта, керуючись величиною чистого потоку позитивних результатів, які виникають в результаті користування цим об'єктом. Оцінка базується на тому, наскільки прибутковим є використання ресурсів. Переваги результативного підходу полягають у врахуванні перспектив розвитку підприємства та можливостей розвитку для конкретного об'єкта. Однак існують певні недоліки, такі як використання прогнозованої господарської інформації, суб'єктивність аналітичних розрахунків та складність отримання абсолютно точних показників через тривалий період оцінки та нестабільність реальних процесів припливу та відпливу капіталу.

Витратний метод – цей метод визначає вартість об’єкта, враховуючи суму витрат, які були зроблені на його створення. Оцінка здійснюється шляхом врахування інвестицій та ресурсів, витрачених на розвиток потенціалу. Переваги витратного підходу включають аналіз можливостей більш ефективного використання активів підприємства, науково-технічний аналіз можливостей підприємства та його ресурсів, а також оцінку об’єктів у розвинених ринкових умовах. Однак цей підхід також має недоліки, такі як використання інформації про минулі роки, не врахування можливостей розвитку ринку та підприємства в цілому.

Порівняльний метод – метод визначає вартість об’єкта, порівнюючи його з аналогічними об’єктами, які можуть бути об’єктами ринкових угод. Оцінка проводиться на основі порівняння з аналогічними об’єктами на ринку [30, с. 9].

Також використовуються й інші методи, зокрема кластерний аналіз, експертний метод, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, бальний метод та ін. [6, с. 98]

Вибір методу оцінки стратегічного потенціалу підприємства залежить від конкретних обставин та мети оцінки. Кожен з методів має свої переваги та обмеження, і важливо обирати той, який найкраще відповідає конкретній ситуації.

При цьому рівень стратегічного потенціалу підприємства визначається:

- складом і якістю системи наявних ресурсів;
- ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям підприємства;
- здатністю підприємства ефективно використовувати ресурсний потенціал, що дозволяє забезпечити стійкість господарської системи до впливу зовнішнього оточення та внутрішню гнучкість [6, с. 98].

Аналіз і оцінка складових стратегічного потенціалу підприємства є ключовими етапами у формуванні ефективних управлінських рішень, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність. Оцінку внутрішнього стратегічного потенціалу пропонуємо проводити на основі його локальних

потенціалів, зокрема:

- фінансового (структура капіталу, фінансова стійкість, ліквідність);
- трудового (чисельність та структура персоналу, освітній рівень працівників, рівень кваліфікації працівників, коефіцієнт плинності кадрів);
- виробничого (основні виробничі фонди, виробнича потужність, виробничі площі, технології);
- маркетингового (відсоток повторних покупок, якість продукції, прийнятність рівня цін, рекламна активність, стимулювання залучення нових клієнтів);
- організаційно-управлінського (система управління, організаційне забезпечення управлінської діяльності).

При цьому система показників повинна: включати показники, що характеризують усі складові стратегічного потенціалу підприємства, забезпечувати їхню порівнюваність, потребувати мінімальних витрат на збір та опрацювання інформації [7, с. 142].

Отже, методичні підходи до аналізу та оцінки складових стратегічного потенціалу підприємства включають широкий спектр інструментів та методів, які дозволяють комплексно оцінити ресурси, можливості та конкурентні переваги підприємства. В умовах обмеженості ресурсів результативність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від ефективності управління його ресурсним потенціалом [20, с. 126].

На нашу думку, варто погодитись з Костецькою Н. І., яка стверджує що управління потенціалом підприємства необхідно здійснювати на основі даних про його поточний стан, виходячи з досягнутого рівня встановлених цілей, а також стану та тенденцій зміни чинників зовнішнього середовища [14, с. 53]

У процесі дослідження ефективності управління стратегічного потенціалу підприємства доцільно використовувати методологію системного підходу [16, с. 13], а також враховувати чинники зовнішнього середовища.

Управління стратегічним потенціалом полягає у керуванні процесом формування та використання стратегічних можливостей підприємства з

орієнтацією на довгострокове виживання у змінному середовищі та досягнення стратегічних цілей.

Для оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства використовуються різні методичні підходи. Зокрема, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, фінансовий аналіз, методики оцінки конкурентоспроможності на ринку, методика інтегральної оцінки, система збалансованих показників та інші. Розглянемо їх детальніше.

SWOT-аналіз – один з найбільш поширених методів, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, які стоять перед ним; надає керівництву підприємства чітке уявлення про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його стратегічний потенціал. Він дозволяє сформулювати стратегії нарощення потенціалу, що враховують сильні сторони та можливості, мінімізуючи при цьому вплив слабких сторін та загроз.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) – це метод стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства залежно, від стратегічної позиції підприємства в галузі.

Фінансовий аналіз: ефективність управління стратегічним потенціалом неможливо оцінити без глибокого аналізу фінансових показників підприємства. Це включає оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Фінансовий аналіз дозволяє виявити слабкі місця у фінансовому управлінні та розробити заходи для їх усунення.

Оцінка конкурентного потенціалу передбачає аналіз ринкової позиції підприємства, його частки ринку, конкурентних переваг та слабких місць у порівнянні з основними конкурентами. Методики оцінки конкурентоспроможності дозволяють оцінити ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства залежно від конкурентної позиції на ринку.

Інтегральна оцінка передбачає використання комплексних індексів та інтегральних показників, що об'єднують різні аспекти стратегічного потенціалу.

Це може включати розрахунок зведених індексів конкурентоспроможності, інноваційної активності, фінансової стійкості тощо. Інтегральна оцінка дозволяє отримати цілісне уявлення про стан стратегічного потенціалу та його динаміку.

Використання системи збалансованих показників дозволяє оцінити не лише фінансові результати, але й інші ключові аспекти діяльності підприємства: інновації, задоволеність клієнтів, внутрішні процеси та розвиток персоналу. Такий підхід забезпечує цілісне уявлення про ефективність управління стратегічним потенціалом.

Важливо зазначити, що жоден з методів не може бути ефективним сам по собі. Найбільшу цінність має комплексний підхід, що об'єднує різні методики та інструменти аналізу. Такий підхід дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину стратегічного потенціалу підприємства, забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та підвищити їх ефективність.

Методи аналізу та оцінки управління стратегічним потенціалом підприємства доцільно класифікувати залежно від їх використання (додаток Б).

Інструменти аналізу та оцінки управління стратегічним потенціалом включають конкретні підходи до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення стратегічних пріоритетів і цілей, оцінку та розвиток стратегічного потенціалу відповідно до вимог зовнішнього середовища, а також використання цього потенціалу для реалізації стратегій підприємства.

Отже, управління стратегічним потенціалом підприємства є багатограним процесом, що потребує інтеграції різних методів та підходів. Комплексний аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяють підприємствам визначити свої сильні та слабкі сторони, розробити ефективні стратегії для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Системний підхід та постійне вдосконалення управлінських практик є ключовими факторами досягнення високих результатів та забезпечення процвітання підприємства у динамічному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ *****

2.1. Загальна характеристика *****
та основних показників його діяльності

***** – це сучасне підприємство, що спеціалізується на виробництві гофрованого картону та пов'язаних продуктів.

***** зареєстроване 25.02.2013 року. Підприємство знаходиться у ***** Волинської області; у своїй роботі керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, іншими нормативними актами профільних міністрів та відомств, власним статутом, національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку тощо.

***** є юридичною особою, має своє фірмове найменування, юридичну адресу, печатку із власним найменуванням, самостійний баланс, розрахунковий рахунок банку та інші реквізити. Товариство є платником податків та інших обов'язкових платежів, передбачених законодавством України.

Основний вид діяльності ***** за КВЕД: **. ** *****.

Інші види діяльності підприємства за КВЕД:

- виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари (основний);
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

– вантажний автомобільний транспорт.

Мета діяльності ***** полягає у виробництві картону та паперу для різноманітних галузей промисловості та побуту і отримання на цій основі прибутку.

Основними стратегічними пріоритетами розвитку підприємства є:

- надання клієнтам високоякісної та екологічно чистої упаковки з гофрокартону, що відповідає найвищим стандартам якості і безпеки;
- постійне вдосконалення технологій та процесів виробництва для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення своєчасного постачання продукції відповідно до запитів клієнтів;
- збереження довгострокових партнерських відносин з клієнтами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами;
- дотримання принципів соціальної відповідальності та внесення позитивного внеску у розвиток спільноти та довкілля.

У виробничих процесах ***** використовується спеціальне обладнання для обробки паперу та його переробки в гофрований картон. Її продукція відповідає вимогам ГОСТу і технічним умовам, є екологічно чистим продуктом, оскільки на 100% виробляється з целюлози. Також вона має необхідні сертифікати відповідності та відзначена різноманітними дипломами та медалями міжнародних і регіональних виставок-ярмарків. наявні виробничі потужності дозволяють виробляти необхідний обсяг продукції.

Сьогодні ***** пропонує широкий асортимент продукції, зокрема упаковки для: піци, оргтехніки, меблів, одягу, інструментів, сантехніки, будівельних матеріалів, побутової техніки, пластикової продукції великих габаритів, комп'ютерів, побутової хімії, медикаментів, напоїв, продуктів харчування, косметики; зовнішній шар якої може бути білим або коричневим.

Заразом підприємство пропонує на ринку гофрокартон будь-яких розмірів

та марок, гофровироби складної висічки, гофроящики звичайні 4х-клапанні, прокладки, решітки, вкладки, гофротару будь-яких розмірів із нанесенням друку одним або двома кольорами. Товариство також допомагає своїм клієнтам у створенні брендового виду, враховуючи сучасні тенденції, які домінують в сфері дизайну, а також пристосовує наявну упаковку під їхню торгову марку.

Асортимент продукції ***** містять різноманітну гофровану тару, яка також може бути виготовлена за індивідуальними замовленнями клієнтів. Крім того, підприємство має можливість виготовляти гофровані листи, які можуть мати різне практичне призначення, зокрема бути використаними для виготовлення рекламних та оформлення виставкових стендів, виробництва упаковки подарунків.

У виробничих процесах ***** використовується спеціальне обладнання для обробки паперу та його перетворення в гофрований картон. Товариство також використовує сучасні технології друку на гофрокартоні для створення яскравого та привабливого дизайну на упаковці. Заразом підприємство також надає послуги зі складання та пакування гофрованої тари на місці роботи клієнта, що сприяє оптимізації процесів та зниженню витрат на транспортування.

Основними конкурентними перевагами підприємства на ринку гофрованої продукції є: вигідне географічне положення, наявність розвинених транспортних комунікацій, індивідуальний підхід до кожного клієнта, сучасне обладнання, що дозволяє випускати продукцію високої якості, що задовольняє запити клієнтів.

***** для автоматизації облікових, аналітичних робіт використовує сучасне програмне забезпечення, зокрема, 1С: Бухгалтерію, 8.2, М.Е.Док, Microsoft Office 2010 та інші.

Основні техніко-економічні показники діяльності ***** представлені в табл. 2.1.

Власний капітал ***** збільшився на 43% за період 2021-2023 рр., що свідчить про поліпшення фінансового стану підприємства та його здатність залучати додаткові ресурси.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності

***** за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Власний капітал, тис. грн	43102	50515	61466	7413	10951	17,20	21,68
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	284302	344764	384183	60462	39419	21,27	11,43
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	262855	317069	338054	54214	20985	20,63	6,62
Валовий прибуток, тис. грн	21447	27695	46129	6248	18434	29,13	66,56
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7349	7410	10951	61	3541	0,83	47,79
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	120	127	114	7	-13	5,83	-10,24
Фонд оплати праці, тис. грн	10109	13002	16257	2893	3255	28,62	25,03
Фондовіддача, грн	23,2	12,2	6,2	-11,0	-6,0	-47,42	-49,19
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	7020	8531	11884	1511	3352	21,53	39,29
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	12247	28247	61949	16000	33702	130,64	119,31
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	17493	-7064	-6921	-24557	143	-140,38	-2,02
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2369	2715	3370	345	655	14,58	24,14
Рентабельність власного капіталу, %	17,1	14,7	17,8	-2,4	3,1	-	-
Рентабельність основної діяльності, %	2,8	2,3	3,2	-0,5	0,9	-	-
Рентабельність підприємства, %	2,6	2,1	2,9	-0,4	0,7	-	-
Дебіторська заборгованість, тис. грн	53808	33497	114344	-20311	80847	-37,75	241,36
Кредиторська заборгованість, тис. грн	64099	74653	164066	10554	89413	16,47	119,77

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Дебіторська заборгованість дуже зросла в 2023 році (на 113%), що може бути попереджувальним сигналом щодо проблем зі збиранням коштів від клієнтів.

Кредиторська заборгованість також зросла, що може свідчити про збільшення обсягу закупівель або зростання потреб в кредитних ресурсах.

Також варто відзначити, що від'ємна середньорічна вартість оборотних

коштів ***** у 2022-2023 рр. вказує на фінансові труднощі в управлінні оборотними активами.

Загалом на основі аналізу техніко-економічних показників ***** за 2021-2023 рр. варто відзначити такі позитивні тенденції, як зростання власного капіталу, виручки, валового та чистого прибутку, продуктивності праці, рентабельності підприємства. Серед негативних тенденцій можна виділити зниження фондівіддачі, значне зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, від'ємну середньорічну вартість оборотних коштів.

Таким чином, ***** демонструє позитивні фінансові результати, але є ризики, пов'язані з управлінням дебіторською та кредиторською заборгованістю.

2.2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

Аналіз стратегічного потенціалу *****
***** доцільно провести на основі аналізу його локальних потенціалів:

- внутрішнього (фінансового, трудового, виробничого, маркетингового, організаційно-управлінського);
- зовнішнього (споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, інших партнерів).

У контексті аналізу фінансового потенціалу *****
***** доцільно розглянути динаміку показників його фінансових результатів (додаток В).

Чистий прибуток ***** за період 2021-2023 рр. збільшується, що є позитивним показником фінансового стану підприємства.

Дані для аналізу показників фінансового стану *****
***** наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану *****

Показник	Нормативне значення	Роки		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,35	1,16	1,75
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,93	0,65	1,30
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,04	0,08	0,03
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,40	0,40	0,27
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	1,49	1,48	2,67
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,22	-0,10	-0,04
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,67	0,68	0,37
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	2,66	2,75	1,70
3.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	5,28	10,29	3,36
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	6,60	6,82	6,25
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,69	0,59	0,49
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,17	0,15	0,18
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,03	0,02	0,03

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт покриття показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Усі три роки коефіцієнт перевищує нормативне значення, що вказує на задовільний рівень ліквідності.

Коефіцієнт покриття показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Усі три роки коефіцієнт перевищує нормативне значення, що вказує на задовільний рівень ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Значення в 2021 та 2023 роках перевищують нормативне значення, що є позитивним показником.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства негайно покривати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх

еквівалентів. Хоча всі три роки значення цього показника у
 ***** залишаються позитивними, вони є
 досить низькими. Зростання в 2022 році до 0,08 є позитивним, але подальше
 зниження в 2023 році до 0,03 може викликати занепокоєння.

Фінансовий стан ***** за
 показниками ліквідності можна оцінити як стабільний. Важливою задачею для
 підприємства буде покращення абсолютної ліквідності, що може включати
 оптимізацію управління грошовими коштами та підвищення рівня готівкових
 резервів.

Фінансова стійкість ***** викликає
 певні занепокоєння, зокрема:

- коефіцієнт платоспроможності значно нижчий за нормативне значення і зменшується, що свідчить про високу залежність від позикових коштів і зростання фінансових ризиків;

- коефіцієнт фінансування значно перевищує нормативне значення, що підкреслює велику залежність від зовнішніх джерел фінансування;

- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами вказує на дефіцит власних коштів для фінансування оборотних активів, що особливо помітно у 2022 та 2023 роках;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився у 2023 році, що може впливати на гнучкість підприємства у використанні власних коштів.

На основі аналізу показників ділової активності *****
 ***** визначено наступне:

- коефіцієнт оборотності активів знизився у 2023 році, що свідчить про зменшення ефективності використання активів;

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості значно знизився у 2023 році, що може свідчити про проблеми з платежами від клієнтів;

- коефіцієнт оборотності власного капіталу залишався стабільним, але незначно знизився у 2023 році.

Коефіцієнт рентабельності активів *****

***** за період 2021-2023 рр. знизився, що свідчить про зменшення ефективності використання активів для отримання прибутку. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс у 2023 році, що вказує на покращення прибутковості власного капіталу підприємства. Коефіцієнт рентабельності продукції зріс у 2023 році, що свідчить про покращення прибутковості продукції.

Таким чином, ***** демонструє стабільне зростання виручки та чистого прибутку за період 2021-2023 років. Загалом, фінансовий потенціал підприємства є задовільним, але потребує оптимізації для покращення фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів.

Однією з найважливіших складових стратегічного потенціалу підприємства є виробнича складова. Сьогодні ***** має потужну виробничу базу, основу якого складає імпортне обладнання, що забезпечує високу якість продукції. Технологічний процес на підприємстві охоплює наступні фази: підготовка сировини, виробництво гофрованого картону: виготовлення основного матеріалу для виробництва кінцевої продукції підприємства; процес передбачає проходження сировини через ряд спеціалізованих машин, що формують шари гофрованого картону; формування і розрізання листів гофрокартону, підготовка їх до подальшого використання; друк та нанесення графічного зображення; за необхідності на поверхню листів гофрокартону наноситься друк; складання і формування упаковки; контроль якості; пакування та зберігання; логістика та доставка продукції клієнтам.

Кожна з цих фаз виконується з високим ступенем автоматизації та контролю, що дозволяє ***** підтримувати високу якість продукції і ефективність виробничих процесів. Завдяки цьому, підприємство здатне задовольнити потреби найвибагливіших клієнтів та забезпечити стабільні поставки продукції.

Дані для аналізу оснащення ***** основними засобами представлені в табл. 2.3.

Показники стану та придатності основних засобів

***** за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Динаміка 2023 р до 2021 р, %	Відхилення 2023р. до 2021р. (+, -)
	2021	2022	2023		
1. Основні засоби:					
- первісна вартість, тис. грн	21495	42526	85096	295,89	63601
- залишкова вартість, тис. грн	12247	28247	61949	405,83	49702
2. Знос основних засобів, тис. грн	9248	14279	23147	150,29	13899
3. Ступінь зносу основних засобів, %	43,02	33,58	27,20	–	-15,82
4. Ступінь придатності основних засобів, %	56,98	66,42	72,80	–	15,82

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства

Спостерігається значне збільшення первісної вартості основних засобів підприємства з 21495 тис. грн у 2021 році до 85096 тис. грн у 2023 році.

Це свідчить про активні інвестиції підприємства в оновлення та розширення матеріально-технічної бази.

Залишкова вартість зросла з 12247 тис. грн у 2021 році до 61949 тис. грн у 2023 році. Це підтверджує, що підприємство не лише закуповує нові основні засоби, але й активно використовує їх, зберігаючи при цьому високу залишкову вартість.

Величина зносу збільшилася з 9248 тис. грн у 2021 році до 23147 тис. грн у 2023 році. Це є логічним наслідком збільшення первісної вартості основних засобів, оскільки з новими придбаннями зростають і амортизаційні витрати.

Ступінь придатності основних засобів *****
***** підвищився з 57% у 2021 році до 73% у 2023 році. Це показує, що частка придатних для використання основних засобів зростає, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази та підтримку високого рівня експлуатаційної готовності.

Таким чином, ***** демонструє позитивну динаміку в оновленні та покращенні стану основних засобів протягом 2021-2023 років. Зокрема на початку 2024 року на підприємстві було

встановлено і введено в дію інноваційну лінію марки BOBST для переробки гофрокартону (додаток Д), яка є зручною в експлуатації та має високу продуктивність.

Дані для аналізу ефективності використання основних засобів підприємства представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних засобів

***** за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Динаміка 2023 р до 2021 р, %	Відхилення 2023 р до 2021 р (+, -)
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	284302	344764	384183	35	99881
Чистий прибуток, тис. грн	7349	7410	10951	49	3602
Чисельність працюючих, осіб	120	127	114	-5	-6
Вартість основних засобів, тис. грн	12247	28247	61949	406	49702
Фондовіддача, грн	23,2	12,2	6,2	-73	-17,0
Фондоємність, грн	0,04	0,08	0,16	274	0,12
Фондоозброєність, тис. грн	102,1	222,4	543,4	432	441
Фондорентабельність, %	60,0	26,2	17,7	-71	-42,3

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства

Фондовіддача ***** зменшилася з 23,2 грн у 2021 році до 6,2 грн у 2023 році. Це означає, що кожна одиниця вартості основних засобів приносить менше доходу, що може бути наслідком зростання вартості основних засобів без пропорційного збільшення доходу. Фондоємність зросла з 0,04 грн у 2021 році до 0,16 грн у 2023 році, що свідчить про збільшення вкладень в основні засоби на одиницю продукції.

Фондоозброєність ***** значно зросла з 102,1 тис. грн у 2021 році до 543,4 тис. грн у 2023 році, що вказує на суттєве збільшення забезпеченості працівників основними засобами. Фондорентабельність зменшилася з 60,0% у 2021 році до 17,7% у 2023 році. Це свідчить про зниження прибутковості на одиницю вартості основних засобів.

Таким чином, ***** інвестувала

значні кошти в основні засоби протягом 2021-2023 років, що призвело до суттєвого зростання їхньої вартості. Це покращило фондоозброєність працівників, однак негативно вплинуло на фондovіддачу та фондорентабельність, що свідчить про необхідність більш ефективного використання нових основних засобів. Зростання чистого доходу та прибутку є позитивними показниками, але підприємству слід зосередитися на підвищенні ефективності використання основних засобів для збільшення їхньої віддачі та прибутковості.

Дані для оцінки використання оборотних засобів
***** представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники використання оборотних засобів

***** за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Динаміка 2023 р до 2021 р, %	Відхилення 2023 р до 2021 р (+, -)
	2021	2022	2023		
Вартість оборотних засобів, тис. грн	81292	67589	157145	93	75853
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,50	5,10	2,44	-30	-1,05
Коефіцієнт завантаження оборотних засобів	0,29	0,20	0,41	43	0,12
Тривалість одного обороту оборотних засобів в днях	104	72	149	43	45
Рентабельність оборотних засобів, %	9	11	7	-	-2

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Значне зростання вартості оборотних засобів *****
***** у 2023 році свідчить про активне інвестування в оборотні активи. Проте зниження коефіцієнта оборотності та збільшення тривалості одного обороту вказують на те, що ці ресурси використовуються менш ефективно, ніж у попередні роки. Зниження рентабельності оборотних засобів у 2023 році також є негативним показником, що свідчить про необхідність покращення управління оборотними активами.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу виробничого потенціалу
*****, можна зробити такі висновки:

підприємство має потужну виробничу базу з імпортним обладнанням, що дозволяє виробляти продукцію високої якості; технологічний процес виконується послідовно, що сприяє ефективному виробництву; вартість основних засобів підприємства зростає, що свідчить про розширення виробничих можливостей; зменшення ступеня зносу вказує на ефективне управління ними та підтримку основних засобів; проте підприємству слід звернути увагу на ефективне використання оборотних засобів, оскільки збільшення їхньої вартості без одночасного зростання оборотності може свідчити про ефективне управління запасами та ресурсами.

Важливу роль в забезпеченні стратегічного розвитку підприємства відіграє його кадровий потенціал.

Протягом аналізованого періоду середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 120 осіб у 2021 році до 114 осіб у 2023 році. Це може свідчити про підвищення продуктивності праці або впровадження більш ефективних виробничих процесів. Для аналізу плинності кадрів
 ***** по роках побудовано табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу *****

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	120	127	114	7	-13	5,83	-10,24
2. Прийнято протягом року, осіб	20	10	14	-10	4	-50,00	40,00
3. Звільнено протягом року, осіб, з них:	13	23	10	10	-13	76,92	-56,52
-із причини змін в організації виробництва і праці, осіб	1	3	1	2	-2	200,00	-66,67
-із причин плинності кадрів, осіб	12	20	9	8	-11	66,67	-55,00
Коефіцієнт обороту з прийняття, %	16,67	7,87	12,28	-8,79	4,41	—	—
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	10,83	18,11	8,77	7,28	-9,34	—	—
Коефіцієнт загального обороту, %	27,50	25,98	21,05	-1,52	-4,93	—	—
Коефіцієнт плинності, %	10,00	15,75	7,89	5,75	-7,85	—	—

Примітка. Розраховано за даними підприємства

За даними табл. 2.6 бачимо, що у 2023 р. значно зріс коефіцієнт загального обороту, тоді як коефіцієнт обороту зі звільнення кадрів зменшився. Невисоке значення коефіцієнта плинності свідчить про стабільність кадрів, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства. Вікова структура персоналу ***** представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вікова структура персоналу *****

Вік працівника	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021		2022		2023		2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
До 20 років	4	3,33	3	2,36	3	2,63	-1	0	-25,00	0,00
20-25 років	22	18,33	23	18,11	21	18,42	1	-2	4,55	-8,70
25-30 років	52	43,33	50	39,37	44	38,60	-2	-6	-3,85	-12,00
30 років і більше	42	35,00	46	36,22	46	40,35	4	0	9,52	0,00
Загальна чисельність працівників	120	100	127	100	114	100	7	-13	5,83	-10,24

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Як видно з табл. 2.7, основну питому вагу в структурі персоналу ***** становлять працюючі у віці від 30 років і більше. Загалом вікова структура персоналу підприємства надає можливість працівникам молодшого віку набути професійного досвіду роботи від старших за віком і більш досвідчених колег по роботі.

Показники ефективності використання трудового потенціалу ***** представлені в табл. 2.8.

Продуктивність праці також зросла з 2369 тис. грн/особу у 2021 році до 3370 тис. грн/особу у 2023 році. Це може свідчити про більш ефективне використання ресурсів та підвищення ефективності виробничих процесів. Також варто відмітити зростання середньомісячної заробітної плати працівників, що насамперед було обумовлено збільшенням продуктивності.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що у підприємства володіє значним трудовим потенціалом.

Показники ефективності використання трудового потенціалу

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Чистий дохід на одного працівника, тис. грн на особу	Фонд оплати праці, тис. грн.	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн
2021	284302	120	2369,18	10109	7020
2022	344764	127	2714,68	13002	8531
2023	384183	114	3370,03	16257	11884

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Збільшення фонду оплати праці та заробітної плати свідчить про готовність підприємства інвестувати в свій персонал. Висока продуктивність праці також свідчить про те, що працівники ефективно використовують свій потенціал і ресурси підприємства.

Маркетинговий потенціал підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективного функціонування. Його структура та чисельність визначається штатним розписом *****. Основні завдання та функції, покладені на відділ маркетингу та збуту підприємства приведено в додатку Е. Показники ефективності збутової діяльності ***** представлено в додатку Ж.

На основі аналізу показників ефективності збутової діяльності ***** можна зробити такі висновки щодо маркетингового потенціалу підприємства:

– підвищення питомої ваги працівників, які займаються збутом, та обсягу реалізації на одного працівника в системі збуту може вказувати на збільшення фокусу підприємства на маркетинг та збут;

– зниження коефіцієнта оборотності товарних запасів та збільшення тривалості обороту товарних запасів може свідчити про неефективне управління запасами та можливу потребу вдосконалення в цій сфері;

– низька рентабельність діяльності та збільшення витрат в порівнянні з обсягом продажу можуть вказувати на неефективність управління витратами.

У контексті нарощення маркетингового потенціалу *****
 ***** необхідно вдосконалювати управління запасами,
 оптимізувати витрати та вдосконалювати маркетингові стратегії.

Важливою складовою стратегічного потенціалу підприємства є організаційно-управлінська складова.

Організаційна структура *****
 залежно від підпорядкованості між її елементами є лінійно-функціональною (додаток 3). Вона забезпечує поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані керувати, а функціональні – давати поради, допомагати у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів.

Така структура висуває високі вимоги до менеджменту, який повинен мати великі знання та досвід з усіх управлінських функцій та видів діяльності підприємства (підрозділів), а також призводить до перевантаження його інформацією, за рахунок множинності контактів з підлеглими.

Основними проблемами в сфері організації управління ***** є: розбіжності між лінійними і функціональними службами; повільне ухвалення рішень; дублювання функцій керівника і функціональних фахівців у процесі управлінської діяльності.

Оцінку ефективності організаційної структури підприємства проведемо на основі розрахунку таких показників, як: структурний коефіцієнт централізації; коефіцієнт централізації управління; коефіцієнт складності управління (рис. 2.1).

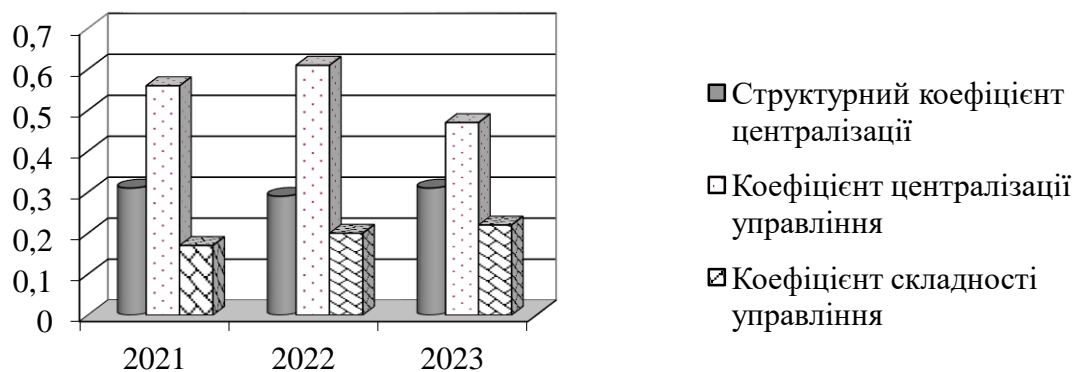


Рис. 2.1. Динаміка показників ефективності організаційної структури *****

Примітка. Побудовано на основі власних розрахунків.

За результатами аналізу можна стверджувати, що система управління підприємства є задовільною, однак є окремі «вузькі» місця, обумовлені насамперед загальною соціально-економічною ситуацією в країні.

Характеристика зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства приведена в додатку И. Аналіз якого свідчить про те, що ***** має сприятливі умови для успішної діяльності, але вимагає постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі та гнучкості у вирішенні викликів. Внутрішній стратегічний потенціал ***** створює підґрунтя для подальшого успішного розвитку та зміцнення його позицій на ринку упаковочних матеріалів.

2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом

Управління стратегічним потенціалом *****
 ***** організоване наступним чином:

– керівник підприємства визначає мету та цілі діяльності підприємства, а також шляхи їх досягнення, несе відповідальність за розробку та реалізацію стратегії розвитку;

– головний бухгалтер та економіст залучені до процесу управління стратегічним потенціалом, надаючи фінансовий аналіз і прогнози, які допомагають у прийнятті стратегічних рішень;

– маркетолог та менеджер зі збуту беруть участь у визначенні стратегії підприємства щодо маркетингу та продажу продукції; вони надають інформацію про ринок та конкурентні переваги, яка може бути використана для розробки стратегії розвитку;

– інженери та спеціалісти забезпечують технічну підтримку реалізації стратегії підприємства, наприклад, у впровадженні нових технологій або модернізації виробничих процесів;

– всі керівники підрозділів та відділів залучені до процесу розробки та виконання стратегії підприємства, оскільки вони мають важливі знання та досвід у своїх сферах діяльності, які можуть бути корисними для визначення стратегічних пріоритетів та завдань.

Управління стратегічним потенціалом в підприємства організоване через проведення стратегічного планування, регулярних стратегічних аналізів, встановлення ключових показників ефективності та моніторингу їхнього виконання.

Комунікація та співпраця між різними відділами і рівнями управління є ключовими для успішного виконання стратегії підприємства.

Для комплексного аналізу та оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом ***** побудована табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом

Показники	Роки			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
1	2	3	4	5	6
Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу					
Матеріаловіддача	40,10	31,00	26,50	-9,10	-4,50
Рівень зносу основних засобів, %	43,02	33,58	27,20	-9,44	-6,38
Фондовіддача, грн.	23,20	12,20	6,20	-11,00	-6,00
Фондоозброєність, тис. грн.	102,10	222,40	543,40	120,30	321,00
Фондорентабельність, %	60,00	26,20	17,70	-33,80	-8,50
Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів					
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,67	0,68	0,37	0,01	-0,31
Коефіцієнт фінансування	1,49	1,48	2,67	-0,01	1,19
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,22	-0,10	-0,04	-0,32	0,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,35	1,16	1,75	-0,19	0,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,65	1,30	-0,28	0,65
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,08	0,03	0,04	-0,05
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	17,10	14,70	17,80	-2,40	3,10
Оцінка ефективності використання трудового потенціалу					
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	2369,18	2714,68	3370,03	345,5	655,35
Коефіцієнт загального обороту кадрів	27,50	25,98	21,05	-1,52	-4,93
Коефіцієнт плинності кадрів	10,00	15,75	7,89	5,75	-7,86
Оцінка ефективності використання організаційно-управлінський потенціалу					

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Оцінка ефективності використання організаційно-управлінський потенціалу					
Рівень виконання запланованих рішень	0,78	0,56-	0,32	-0,22	-0,24
Показник творчої активності	0,52	0,41	0,56	-0,11	0,15
Коефіцієнт рентабельності активів підприємства	6,90	5,90	4,90	-1,00	-1,00
Коефіцієнт оборотності активів	2,66	2,75	1,70	0,09	-1,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,28	10,29	3,36	5,01	-6,93
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,60	6,82	6,25	0,22	-0,57
Оцінка ефективності використання маркетингового потенціалу					
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,03	0,02	0,03	-0,01	0,01
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,51	0,62	0,43	0,11	-0,19
Коефіцієнт оптимальності асортименту з точки зору споживачів	0,89	0,90	0,91	0,01	0,01
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,15	0,14	0,16	-0,01	0,02

Примітка. Авторські розрахунки

На підставі наведених даних варто відзначити такі ключові результати в управлінні стратегічним потенціалом *****
*****:

- погіршення ефективності використання матеріалів;
- позитивна динаміка зниження рівня зносу основних засобів;
- значне зниження ефективності використання основних засобів;
- значне зростання фондоозброєності, що свідчить про модернізацію обладнання;
- погіршення рентабельності основних засобів;
- зниження маневреності власного капіталу;
- підвищення фінансової залежності;
- погіршення забезпеченості оборотними коштами;
- підвищення ліквідності; загальна стабільність рентабельності власного капіталу; значне підвищення продуктивності праці;
- зниження обороту кадрів;
- зниження плінності кадрів;
- зниження рентабельності активів;

- погіршення оборотності активів та дебіторської заборгованості;
- загальна стабільність оборотності власного капіталу.

Аналізуючи дані оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом *****, можна зробити такі висновки:

- спостерігається зниження ефективності використання матеріально-технічних ресурсів, що вимагає уваги до модернізації обладнання та оптимізації виробничих процесів на підприємстві;

- загалом спостерігається позитивна динаміка у показниках ліквідності та фінансування, але є проблеми з маневреністю власного капіталу та забезпеченістю оборотними коштами;

- намітилась позитивна динаміка зростання продуктивності праці та стабілізація кадрів, що є позитивним аспектом для загальної ефективності та результативності діяльності підприємства;

- спостерігається зниження рентабельності та оборотності активів, що вказує на необхідність оптимізації управлінських процесів на підприємстві;

- недостатнє використання маркетингового потенціалу.

Загалом проведений аналіз проведених ефективності використання складових стратегічного потенціалу свідчить про погіршення значної частини з них, що негативно впливає на результати діяльності досліджуваного підприємства.

З метою виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у сфері управління стратегічним потенціалом ***** проведено його SWOT-аналіз (табл. 2.10).

Загалом, ***** має значний потенціал для розвитку, особливо у виробничому та маркетинговому напрямках. Проте, існують певні фінансові виклики, які потребують уваги та оптимізації управління ресурсами.

Загалом, ***** має значний стратегічний потенціал для розвитку.

SWOT-аналіз управління стратегічним потенціалом

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - висококваліфіковані працівники зі значним досвідом роботи; - висока якість продукції; - сучасне обладнання; - стабільне зростання виручки та чистого прибутку; - позитивний імідж у клієнтів; - ефективна організаційна структура 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня фінансова стійкість через високу залежність від позикових коштів та низьку платоспроможність; - неефективне управління активами та дебіторською заборгованістю; - швидка зношувальність основних засобів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - зростання попиту на продукцію підприємства; - наявність значного потенціалу для інновацій у виробництві пакувальних матеріалів; - адаптивність до ринкових змін та потреб споживачів; - підвищення професійного рівня персоналу; - застосування сучасних інформаційних технологій 	<ul style="list-style-type: none"> - вихід на ринок нових конкурентів з нижчими витратами; - низький ступінь задоволеності покупців товаром підприємства; - погіршення соціально-економічної ситуації в країні; - втрата частини ринків збуту у зв'язку з воєнними діями - зменшення платоспроможності населення.

Примітка. Складено автором.

Успішне впровадження стратегічних заходів та збереження внутрішньої координації допоможе підприємству значно покращити свої конкурентні позиції на ринку.

Подальший успіх ***** залежить від його здатності реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати свій потенціал для досягнення стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення та розроблено пропозиції щодо підвищення удосконалення управління стратегічним потенціалом підприємства. Отримані результати дослідження дозволили сформулювати ряд висновків науково-практичного та методичного характеру.

В умовах посилення соціально-економічної турбулентності в суспільстві, загострення конкурентної боротьби успіх підприємства на ринку безпосередньо залежить від здатності його менеджменту мислити стратегічно, переорієнтовувати свої зусилля із забезпечення поточної ефективності на формування стратегічних конкурентних переваг. У теперішніх реаліях перехід суб'єктів господарювання на засади стратегічного управління набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє їм швидко адаптувати свою діяльність до нових викликів, а також обґрунтовувати перспективи розвитку. Водночас важливою запорукою розвитку підприємства є його стратегічний потенціал. Ефективне управління яким ускладнюється неоднозначністю його визначення, що відображається у відсутності однозначної інтерпретації в науковій літературі. Сьогодні найбільшого поширення набули п'ять підходів до його трактування: ресурсний, системний, цільовий, інтеграційний, результативний та конкурентний.

Проведений аналіз авторських підходів до трактування сутності поняття «стратегічний потенціал підприємства» дозволив зробити висновок, що стратегічний потенціал підприємства визначається його здатністю відображати минуле, визначати практичне застосування наявних можливостей та бути орієнтованим на майбутній розвиток. А також запропонувати його власне бачення як сукупності поточних та майбутніх можливостей підприємства щодо досягнення стратегічних цілей та реалізації стратегій розвитку, шляхом оптимального використання стратегічних ресурсів у процесі господарської діяльності.

Структура стратегічного потенціалу підприємства є важливим аспектом його успішної діяльності. Дослідники визначають різноманітні локальні потенціали, які його формують. Підходи до складу стратегічного потенціалу розрізняються, однак найбільш змістовним вважається підхід, який враховує ресурси, можливості, здатності, організаційну структуру, систему цілей та методичну складову. Загалом стратегічний потенціал є комплексною системою, що включає різноманітні ресурси та здібності підприємства, від матеріальних та фінансових ресурсів до трудового, інноваційного та управлінського потенціалів.

Зроблено висновок, що у теперішніх реаліях управління стратегічним потенціалом підприємства є важливою складовою його стратегічного управління, яка спрямована на створення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху, і вимагає комплексного підходу, врахування минулого, орієнтації на майбутнє, гнучкості та адаптивності, залучення працівників всіх рівнів управління та використання сучасних технологій. Правильна його організація дозволяє підприємству не лише виживати, але й процвітати у сучасному конкурентному середовищі. Запропоновано під управлінням стратегічним потенціалом розуміти процес планування, розвитку і ефективного використання ресурсів та можливостей, які можуть допомогти підприємству досягти своїх стратегічних цілей і завдань. Розглянуто основні категорії та поняття управління стратегічним потенціалом підприємства, а також різні підходи до розкриття його сутнісних характеристик. Кожен з яких має свої особливості і допомагає в оптимізації використання ресурсів підприємства з метою досягнення стратегічних цілей.

Акцентовано увагу на тому, що управління стратегічним потенціалом підприємства – це постійний та комплексний процес, який вимагає від керівництва та безпосередніх виконавців великої уваги, наполегливості та відповідальності. За правильного підходу до його організації підприємство може досягти стабільного успіху та забезпечити своє довгострокове процвітання.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінки стратегічного потенціалу підприємства дозволив виокремити три основні групи методів:

результативний, витратний, порівняльний, а також додаткові (кластерний аналіз, експертний метод, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, бальний метод та ін.), а також зробити висновок, що їх вибір залежить від конкретних обставин та мети оцінки. Запропоновано оцінку стратегічного потенціалу пропонуємо проводити на основі його локальних потенціалів, зокрема: фінансового, трудового, виробничого, маркетингового, організаційно-управлінського. Для оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства запропоновано використовуються різні методичні підходи. Зокрема, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, фінансовий аналіз, методики оцінки конкурентоспроможності на ринку, методику інтегральної оцінки, систему збалансованих показників та інші.

Загальна характеристика ***** — сучасного підприємства, що спеціалізується на виробництві екологічно чистої упаковки з гофрокартону, дозволила обґрунтувати його основні конкурентні перевагами на ринку гофрованої продукції є: вигідне географічне положення, наявність розвинених транспортних комунікацій, індивідуальний підхід до кожного клієнта, сучасне обладнання, що дозволяє випускати продукцію високої якості, що задовольняє запити клієнтів. За результатами аналізу техніко-економічних показників ***** за 2021-2023 рр. було визначено позитивні тенденції (зростання власного капіталу, виручки, валового та чистого прибутку, продуктивності праці, рентабельності підприємства) та негативні (зниження фондівіддачі, значне зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, від'ємну середньорічну вартість оборотних коштів).

Аналіз стратегічного потенціалу *****
 ***** проведено на основі аналізу його локальних потенціалів, зокрема внутрішнього (фінансового, трудового, виробничого, маркетингового, організаційно-управлінського) та зовнішнього (споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, інших партнерів). Узагальнення результатів аналізу дозволило зробити висновок, що внутрішній стратегічний потенціал

підприємства створює підґрунтя для подальшого успішного розвитку та зміцнення його позицій на ринку упаковочних матеріалів. Водночас оптимізація управління фінансами, виробничими процесами та маркетинговими стратегіями може допомогти підприємству досягти більшої стабільності та ефективності у своїй діяльності. Аналіз зовнішнього стратегічного потенціалу показав, що ***** має сприятливі умови для успішної діяльності, але вимагає постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі та гнучкості у вирішенні викликів.

Розкрито особливості управління стратегічним потенціалом ***** . Визначено, що до цього процесу залучені директор, фінансові експерти, маркетологи, менеджери зі збуту, інженери та спеціалісти з різних відділів. Вони спільно розробляють та впроваджують стратегії підприємства через стратегічне планування, аналіз та моніторинг ключових показників ефективності.

Результати проведеної оцінки рівня ефективності управління стратегічним потенціалом ***** дозволяють оцінити його як високий.

Загалом, ***** має значний потенціал для розвитку, особливо у виробничій та маркетинговій сферах. Проте існують певні виклики, які потребують уваги та оптимізації управління ресурсами. Успішне впровадження стратегічних заходів і збереження внутрішньої координації допоможе підприємству зміцнити свої конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

На нашу думку, сьогодні пріоритетними напрямками удосконалення управління стратегічним потенціалом ***** є:

- налагодження стратегічного партнерства та кооперації з іншими підприємствами, зокрема з постачальниками, клієнтами, науково-дослідними установами та іншими ключовими гравцями ринку з метою обміну знаннями, ресурсами та технологіями, це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності

та інноваційної активності;

- формування дієвої системи ризик-менеджменту, що сприятиме своєчасному їх виявленню, оцінці та мінімізації;
- впровадження в практику діяльності принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, адже стратегічний потенціал підприємства значною мірою залежить від його репутації, відносин із суспільством та здатності діяти відповідально щодо навколишнього середовища;
- вкладання інвестицій в нові технології та інновації, навчання й розвиток персоналу;
- формування інноваційної корпоративної культури;
- залучення персоналу до процесу прийняття стратегічних рішень.

Лише за умови комплексного підходу до управління стратегічним потенціалом ***** може досягти високих результатів та забезпечити своє довгострокове процвітання у динамічному ринковому середовищі.

На нашу думку, основними заходами, практична реалізація яких дозволить підвищити ефективність управління стратегічним потенціалом ***** є:

- оптимізація управління активами для підвищення їхньої ефективності;
- поліпшення управління дебіторською заборгованістю для забезпечення своєчасних оплат від клієнтів;
- зменшення залежності від позикових коштів шляхом залучення додаткового власного капіталу;
- підвищення ефективності використання власних оборотних засобів для покращення фінансової стійкості;
- фокусування зусиль на підвищенні прибутковості продукції шляхом зниження витрат;
- оптимізація використання оборотних та основних засобів для підвищення ефективності виробництва;
- вдосконалення системи управління запасами та складським обліком

для зниження витрат та оптимізації запасів;

- проведення аудиту процесів та процедур в управлінні фінансами для ідентифікації можливостей зменшення надмірних витрат та оптимізації фінансових процесів;

- широке застосування стратегічного планування та проведення маркетингових досліджень для вивчення нових ринкових можливостей та адаптації до змін у вимогах споживачів;

- запровадження системи постійного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища для оперативного реагування на зміни на ринку та у конкурентному середовищі;

- підвищення інвестиційної привабливості підприємства для залучення додаткового капіталу та розвитку нових ініціатив;

- розробка програми з підвищення кваліфікації персоналу з метою підвищення ефективності виробництва та управління, створення сприятливих умови праці та можливостей для кар'єрного зростання персоналу, удосконалення мотиваційних систем.

Також, на думку автора, для підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом ***** доцільно впровадити систему управління якістю Six Sigma, що дозволить зменшити витрати, покращити якість продукції та підвищити продуктивність праці.

Six Sigma, орієнтована на зменшення варіацій у процесах, забезпечить стабільність і передбачуваність результатів, що є ключовими для досягнення високих стандартів якості.

Першим кроком у впровадженні Six Sigma є навчання персоналу методології та інструментам, що використовуються в рамках цієї системи. Залучення сертифікованих фахівців (Green Belts, Black Belts) забезпечить компетентність та ефективність впровадження.

Далі слід провести детальний аналіз поточних процесів з використанням інструментів Six Sigma, таких як DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), для ідентифікації проблемних зон і визначення можливостей для

покращення. За допомогою статистичних методів буде оцінено поточний рівень продуктивності та якості, а також виявлено ключові чинники, що впливають на результати.

На підставі отриманих даних необхідно розробити та впровадити заходи для покращення процесів. Це може включати оптимізацію виробничих ліній, вдосконалення технологій, поліпшення контролю якості на всіх етапах виробництва та зниження втрат матеріалів і часу. Постійний моніторинг і контроль дозволять забезпечити стійкість досягнутих покращень і запобігти поверненню до старих практик.

Важливо також приділити увагу культурі безперервного вдосконалення на підприємстві. Заохочення ініціатив від працівників, їх залучення до процесу вдосконалення та створення команд для вирішення конкретних проблем сприятиме стійкому розвитку підприємства.

Впровадження Six Sigma також має бути підкріплене підтримкою з боку керівництва, яке повинно бути активно залучене до процесу, надавати необхідні ресурси та забезпечувати координацію дій. Це допоможе сформуванню єдиного бачення стратегічних цілей і сприятиме успішному досягненню запланованих результатів.

Таким чином, впровадження Six Sigma *****
***** дозволить не тільки зменшити витрати та покращити якість продукції, але й забезпечити стабільність та стійкість у довгостроковій перспективі, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Таким чином, управління стратегічним потенціалом підприємства є процесом, що вимагає системного підходу, гнучкості, інновацій та постійного вдосконалення. Правильно спрямований стратегічний потенціал дозволяє підприємству не лише вижити в умовах конкурентного ринку, але й досягти успіху в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 22-26.
2. Артеменко Л. П., Фурсік О. І. Підвищення стратегічного потенціалу як напрям стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2670> (дата звернення: 15.04.2024).
3. Берницька Д. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ. 2012. 231с.
4. Бица В. Й. Аналіз стратегічного потенціалу як основа формування маркетингової стратегії розвитку машинобудівних підприємств. *Збірник тез доповідей XV наукової конференції ТНТУ*, 14-15 грудня 2011 р. Тернопіль : ТНТУ. 2011. С. 231.
5. Буняк Н. М., Довгун Т. В. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжн. наук.-практ. конференції*, 13 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 15-17.
6. Вяткіна Т. Г., Гончаров В. М. Роль і значення ресурсів у формуванні стратегічного потенціалу підприємств. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 694-695. С. 95-101.
7. Головаш О. В. Оцінювання рівня стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Укрзалізниця». *Економічний простір*. 2019. №151. С. 136-147.
8. Гращенко І. С., Хіміч Г. О., Хіміч В. А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». *Агросвіт*. 2013. №3. С. 45-48.
9. Гросул В. А., Василенко Ю. Ю. Сутнісно-змістова еволюція поняття «стратегічний потенціал підприємства». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2008. Вип. 2 (8). Ч. І. С. 411-417.

10. Кібук Т. М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4209> (дата звернення: 10.03.2024).

11. Кібук Т. М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2010. 20 с.

12. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.1. Харків, 2005. 18 с.

13. Коноплянко Д. О. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство* 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991> (дата звернення: 14.4.2024).

14. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №2. С. 51-55.

15. Кравченко А. М. Системний підхід щодо формування структури стратегічного потенціалу підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2012. Вип. 26. С. 132-137.

16. Круш П. В., Дергалюк М. О. Обґрунтування складових економічного потенціалу підприємства як системи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 21. С. 11-14.

17. Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2017. 196 с.

18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 155-166.

19. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2 (2). С. 109-114.

20. Латишева В. О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку.

Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3 (53). С. 126-130

21. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 91-97.

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

23. Павлова В. А., Потупало Н. В. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. №2(19). С. 166-176.

24. Пипенко І. С. Система управління потенціалом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 27. С. 15-29.

25. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, ротاپрінт, 2013. 343 с.

26. Сірик З. О., Панухник О. В., Білик Р. Р. Внутрішньо-ресурсний потенціал місцевого самоврядування: особливості використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 3. С. 26-41.

27. 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.

28. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації : монографія / Мікловда В. П. [та ін.]. Ужгород : ВНЗ «Ужгород. нац. ун-т». 2014. 420 с.

29. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Луганськ, 2002. 20 с.

30. Чиж Л. П., Хотєєва Н. В., Загородня К. О. Методика оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства портової діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3(76). С. 5-16.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні підходи до трактування поняття «стратегічний потенціал»

Назва підходу	Трактування поняття «стратегічний потенціал»	Автори, джерело
Ресурсний підхід	стратегічний ресурс підприємства, що забезпечує йому стійкість у динамічному зовнішньому середовищі	Бица В. Й. [4, с. 231]
	певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при комплексному використанні забезпечити реалізацію потенційних можливостей підприємства	Сущенко О. А. [29]
	сукупність передумов підприємства (ресурсів, можливостей, компетенцій тощо), наявних і таких, що мають бути створені задля виконання загальної стратегії протягом періоду, на який вона розроблена	Кібук Т. М. [11, с.5]
	сукупність наявних ресурсів та резервів підприємства, які визначають складові його потенціальних можливостей у майбутньому та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку як у короткострокових, так і в довгострокових періодах	Ладонько Л. С., Ганжа М. В. [19, с. 110]
Системний підхід	система взаємопов'язаних ресурсів і компетенцій та комплексу можливостей щодо їхнього ефективного використання з метою забезпечення успішного розвитку підприємства	Павлова В. А., Потупало Н. В. [23, с. 170]
Цільовий підхід	сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних та стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища	Маслак О. І., Квятковська Л. А. [21, с. 92]
	економічні можливості підприємства, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей	Берницька Д. І. [3, с.67]
Інтеграційний підхід	узагальнена характеристика, як відбиває реальну фактичну здатність з перетворення ресурсів для досягнення поставленої мети на основі розробленої стратегії та виражає можливості й інтегральну спроможність підприємства із задоволення потреб ринку	Колесніков О.О. [12, с. 11]
Конкурентний підхід	найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами	Гросул В. А., Василенко Ю. Ю. [9]

Примітка. Систематизовано автором.

Додаток Б

Методи аналізу та оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства

Сфер використання	Сукупність методів
Стратегічне спостереження	<ul style="list-style-type: none"> – «кабінетні» методи збору інформації; – польові методи; – використання консалтингових компаній; – зовнішнє спостереження; – збирання інформації з відкритих джерел; – збирання закритої інформації.
Аналіз зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – матричні методи аналізу; – портфельний аналіз – метод експертних оцінок; – метод рейтингової оцінки; – галузевий аналіз; – аналіз стратегічних груп; – SWOT – аналіз; – SPACE – аналіз; – PEST-аналіз; – аналіз вартісних ланцюжків; – аналіз життєвого циклу; – аналіз векторів зростання (матриця І. Ансоффа).
Аналіз внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – горизонтальний аналіз звітності; – вертикальний аналіз звітності; – трендовий аналіз; – прогнозний аналіз; – порівняльний та просторовий аналіз; – факторний аналіз; – аналіз точки беззбитковості; – аналіз формування та використання окремих елементів стратегічного потенціалу.
Управління формуванням стратегічного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> – адміністративні методи керування; – економічні методи управління; – соціально-психологічні методи управління; – модель компанії; – «дерево цілей»; – ключові фактори успіху КФУ (KPI); – аналіз «сліпих» зон; – GAP – аналіз; – збалансована система показників (Balanced Scorecard).

Примітка. Згруповано автором.

Додаток В

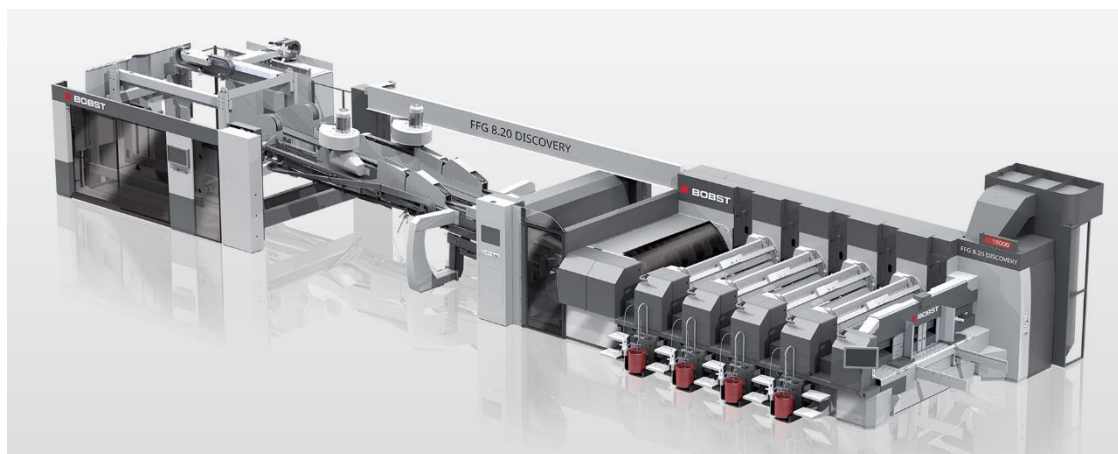
Показники фінансових результатів *****

за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	284302	344764	384183	60462	39419	21,27	11,43
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	262855	317069	338054	54214	20985	20,63	6,62
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн	21447	27695	46129	6248	18434	29,13	66,56
Інші операційні доходи, тис. грн	1279	2409	1508	1130	-901	88,35	-37,40
Адміністративні витрати, тис. грн	5660	7094	12087	1434	4993	25,34	70,38
Витрати на збут, тис. грн	5912	9803	15727	3891	5924	65,82	60,43
Інші операційні витрати, тис. грн	1135	3548	4066	2413	518	212,60	14,60
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	10019	9659	15757	-360	6098	-3,59	63,13
Фінансові витрати, тис. грн	921	605	2380	-316	1775	-34,31	293,39
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	9098	9054	13377	-44	4323	-0,48	47,75
Податок на прибуток, тис. грн	1749	1644	2426	-105	782	-6,00	47,57
Чистий прибуток, тис. грн	7349	7410	10951	61	3541	0,83	47,79

Примітка. Розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток Д
Інноваційна лінія BOBST для переробки гофрокартону



Примітка. Дані підприємства

Додаток Е

Основні завдання та функції відділу маркетингу



Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Додаток Ж

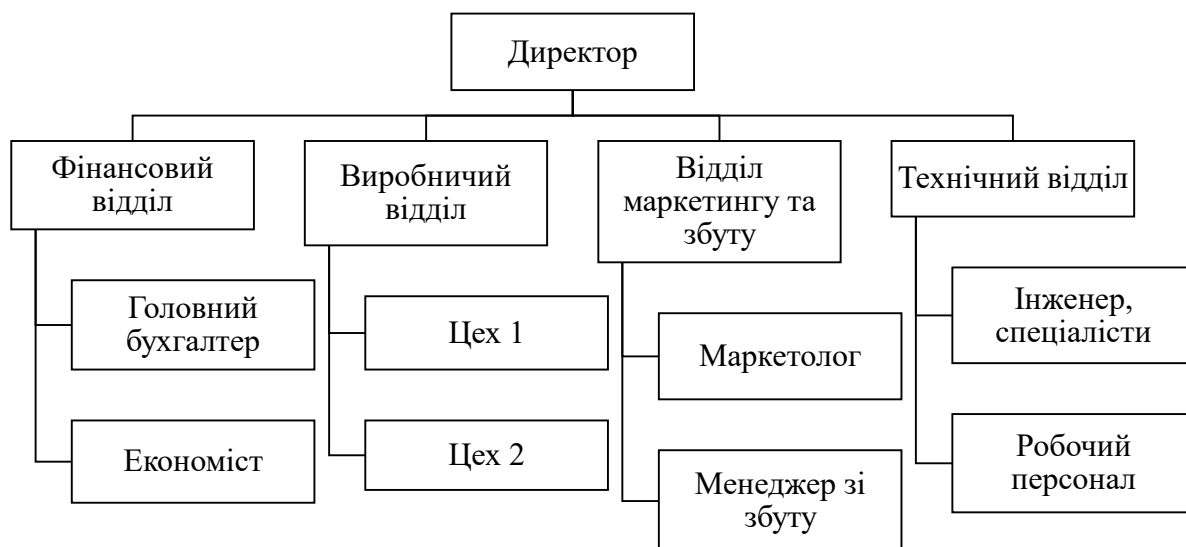
Показники ефективності збутової діяльності

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр., %
	2021	2022	2023	
1. Ефективність організаційної структури управління збутовою діяльністю				
Питома вага чисельності працівників, які займаються збутом, %	1,7	1,6	2,6	58
Обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту, тис. грн.	142151	172382	128061	-10
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	11,5	12,3	9,8	–
Тривалість обороту товарних запасів в днях, днів	32	30	37	17
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	284302	344764	384183	35
Чистий прибуток, тис. грн	7349	7410	10951	49
Запаси, тис. грн	24776	28121	39246	58
Витрати на збут, тис. грн	5912	9803	15727	166
2. Ефективність збутових витрат				
Рентабельність діяльності, %	2,6	2,1	2,9	–
Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу продукції	0,02	0,03	0,04	97
Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат, грн.	353406	260604	267514	-24

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Додаток 3

Організаційна структура *****



Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Додаток И

Характеристика складових зовнішнього стратегічного потенціалу

Чинники	Зміст
Споживачі	Важливим фактором для успішної діяльності є наявність попиту на продукцію підприємства. У випадку ***** споживачами є різноманітні підприємства, що потребують упаковки для своєї продукції. Потреби споживачів у високоякісній та екологічно чистій упаковці можуть змінюватися з часом, тому підприємство повинно бути готовим до адаптації своєї продукції до змін попиту.
Постачальники	Ефективне управління ланцюгом постачання є ключовим аспектом для забезпечення стабільного виробництва. Постачальники матеріалів для виробництва гофротари та упаковки можуть впливати на якість та цінову конкурентоспроможність продукції.
Конкуренти	Ринок упаковочних матеріалів з гофрокартону може бути досить конкурентним, тому важливо аналізувати діяльність конкурентів та розробляти ефективні стратегії конкурентної переваги.
Державні органи влади	Політична та правова стабільність в країні, а також регулююча діяльність державних органів можуть впливати на умови функціонування підприємства. ***** гостро відчуло на собі вплив кризи, спричиненої початком війни в Україні, що почалася у 2022 р.
Інфраструктура	Розвинена та ефективна інфраструктура, зокрема транспортна та комунікаційна, може сприяти забезпеченню своєчасної поставки сировини та виробленої продукції.
Законодавчі акти	Відповідність законодавству щодо виробництва, продажу та експорту продукції є важливим аспектом для забезпечення юридичної стабільності діяльності підприємства.
Профспілки, партії та інші громадські організації.	Співпраця з професійними об'єднаннями та громадськими організаціями може сприяти покращенню умов праці та соціальній взаємодії з співробітниками.
Партнери	Співпраця з іншими підприємствами, дистриб'юторами та партнерами може розширити ринкові можливості та забезпечити доступ до нових сегментів клієнтів.

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства