Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

(*за матеріалами компанії Bolena*)

Студента 2 курсу, 703 групи, денної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент маркетингової діяльності»	_____ *підпис студента*	Чебряка Іоанна Васильовича
Науковий керівник *д.е.н., професор*	_____ *підпис керівника*	Вдовічена Ольга Геннадіївна
Завідувач (ка) кафедрою *к.е.н., доцент*	_____ *підпис зав. кафедрою*	Чичун Валентина Андріївна

Чернівці 2025

Анотація

Чебряк Іоанн Васильович

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «BOLENA»)

Досліджено управління стратегічним потенціалом ТОВ «Bolena» (м. Чернівці, код ЄДРПОУ 14258966), що спеціалізується на виготовленні енергоефективних вікон, дверей і фасадних систем, в умовах економічної нестабільності, спричиненої воєнним станом в Україні з 2022 року. Виявлено ключові проблеми: сезонний спад попиту на 30%, висока залежність від імпорту комплектуючих (55% собівартості у 2024 році), високі кредитні ставки (14%), обмежена дистрибуція (18 дилерів) і низька інтеграція з ними, завантаження потужностей 78%, цикл виробництва 7 днів. У 2024 році дохід підприємства склав 28,967 млн грн, прибуток – 2,5 млн грн, рентабельність – 8,6%, частка ринку – 1,5%, але фінансові втрати через сезонність і логістику досягли 0,5–0,7 млн грн. Застосовано методи: теоретичні (аналіз і синтез), емпіричні (SWOT-аналіз, порівняльний і статистичний аналіз, фінансове моделювання), модель EOQ і кластерний аналіз. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (якість продукції, локальна репутація), слабкі (низька автоматизація, обмежена дистрибуція), можливості (зростання попиту на енергоефективність на 25%, цифрова трансформація) і загрози (конкуренція, зростання цін). Запропоновано комплекс із дев’яти заходів: диверсифікація асортименту (0,9 млн грн, запуск фасадних систем із сенсорами), локалізація постачань (0,4 млн грн, зниження імпорту до 35%), цифрова платформа ERP і CRM (0,75 млн грн, скорочення циклу виробництва до 5 днів), залучення інвесторів (2 млн грн), розширення дистрибуції (0,6 млн грн, три представництва), автоматизація складів (0,45 млн грн), навчання персоналу (0,35 млн грн), виставкова діяльність (0,65 млн грн), реструктуризація боргу (1,2 млн грн). Прогнозується зростання доходу до 32 млн грн, рентабельності

до 10,5%, частки ринку до 1,8%, економія 2,5–3 млн грн, створення 91 робочого місця, ROI 260% до 2025 року. Наукова новизна полягає в інтеграції методів SWOT, EOQ, цифрової трансформації та кластерного аналізу для вирішення проблем малого підприємства в галузі металопластикових конструкцій, а також розробці системи залучення інвесторів і реструктуризації боргу. Практична цінність: заходи скоротять витрати на 3–5%, підвищать продажі на 10–12%, залучать 25–30 нових клієнтів і сприятимуть сталому розвитку через енергоефективність і регіональну експансію. Результати адаптивні для інших малих підприємств галузі, сприяючи їхній конкурентоспроможності відповідно до державних програм енергоефективності та Концепції розвитку виставково-ярмаркової діяльності в Україні. Робота містить 83 сторінки, 11 таблиць, 8 рисунки, 61 джерела.

Ключові слова: стратегічний потенціал, економічна нестабільність, ТОВ «Bolena», цифрова трансформація, енергоефективність, диверсифікація, регіональна експансія, сталий розвиток.

Annotation

Chebriak Ioann Vasylovych

IMPROVEMENT OF STRATEGIC POTENTIAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN AN UNSTABLE ECONOMIC ENVIRONMENT (BASED ON MATERIALS OF BOLENA LLC)

The study investigates the management of the strategic potential of Bolena LLC (Chernivtsi, EDRPOU code 14258966), which specializes in manufacturing energy-efficient windows, doors, and facade systems, in the context of economic instability caused by the martial law in Ukraine since 2022. Key issues identified include a 30% seasonal demand decline, high dependence on imported components (55% of production costs in 2024), high loan rates (14%), limited distribution (18 dealers) with low integration, 78% capacity utilization, and a 7-day production cycle. In 2024, the company’s revenue reached 28.967 million UAH, profit – 2.5 million UAH, profitability – 8.6%, market share – 1.5%, with financial losses of

0.5–0.7 million UAH due to seasonality and logistics delays. Methods applied include theoretical (analysis and synthesis), empirical (SWOT analysis, comparative and statistical analysis, financial modeling), EOQ model, and cluster analysis. SWOT analysis revealed strengths (product quality, local reputation), weaknesses (low automation, limited distribution), opportunities (25% increase in demand for energy efficiency, digital transformation), and threats (competition, rising component prices). A set of nine measures was proposed: product diversification (0.9 million UAH, launch of facade systems with sensors), localization of supplies (0.4 million UAH, reducing imports to 35%), digital ERP and CRM platform (0.75 million UAH, shortening production cycle to 5 days), attracting investors (2 million UAH), expanding distribution (0.6 million UAH, three new offices), warehouse automation (0.45 million UAH), staff training (0.35 million UAH), exhibition activities (0.65 million UAH), and debt restructuring (1.2 million UAH). Expected outcomes include revenue growth to 32 million UAH, profitability to 10.5%, market share to 1.8%, savings of 2.5–3 million UAH, creation of 91 jobs, and ROI of 260% by 2025. Scientific novelty lies in integrating SWOT, EOQ, digital transformation, and cluster analysis to address the challenges of a small enterprise in the metal-plastic construction industry, along with developing a system for attracting investors and debt restructuring. Practical value: the measures will reduce costs by 3–5%, increase sales by 10–12%, attract 25–30 new clients, and contribute to sustainable development through energy efficiency and regional expansion. The findings are adaptable for other small enterprises in the industry, enhancing their competitiveness in line with state energy efficiency programs and the Concept of Exhibition and Fair Activities Development in Ukraine. The paper comprises 83 pages, 11 tables, 8 figures, and 61 references.

Key words: strategic potential, economic instability, Bolena LLC, digital transformation, energy efficiency, diversification, regional expansion, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП ---------- 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ---------- 8

1.1. Сутність і структура стратегічного потенціалу підприємства ---------- 8

1.2. Підходи та моделі управління стратегічним потенціалом у сучасному менеджменті ----------17

1.3. Вплив економічної нестабільності на формування та реалізацію стратегічного потенціалу ----------23

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА «BOLENA»----------30

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Bolena»-------30

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства -----36

2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом та виявлення проблем----------42

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ----------48

3.1. Розроблення напрямів підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом ----------48

3.2. Використання сучасних методів і інструментів стратегічного менеджменту ----------57

3.3. Оцінка очікуваних результатів і соціально-економічний ефект від запропонованих заходів----------66

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ----------74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ----------78

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах економічної нестабільності, спричиненої воєнним станом в Україні з 2022 року, глобальними кризами та посиленням конкуренції, ефективне управління стратегічним потенціалом є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Виробники металопластикових конструкцій в Україні стикаються з численними викликами: сезонним спадом попиту на 30% у зимові місяці, високою залежністю від імпорту комплектуючих, що становить 55% собівартості у 2024 році, високими ставками кредитів на рівні 14%, обмеженою дистрибуцією з 18 дилерами та низькою інтеграцією з ними. ТОВ «Bolena» (м. Чернівці, код ЄДРПОУ 14258966), яке спеціалізується на виготовленні енергоефективних вікон, дверей і фасадних систем (КВЕД 22.23), демонструє потенціал для зростання. У 2024 році дохід компанії досяг 28,967 млн грн, прибуток склав 2,5 млн грн, рентабельність – 8,6%, частка ринку – 1,5%, але завантаження потужностей на рівні 78% і цикл виробництва у 7 днів обмежені через зазначені проблеми. Це спричиняє фінансові втрати в розмірі 0,5–0,7 млн грн через сезонність і логістичні затримки, а рентабельність залишається нижчою за конкурентів (12–15%), таких як «Вікна Корса» чи «Steko». Актуальність теми підтверджується необхідністю розробки стратегій для подолання цих викликів, що відповідає державним програмам енергоефективності та підтримки промисловості, а також прогнозованому зростанню ринку на 7% у 2025 році.

Наукова розробленість теми. Питання управління стратегічним потенціалом широко досліджено в науковій літературі. Амосов О. Ю. і Арєф'єва О. В. акцентують на організаційних і економічних аспектах формування потенціалу підприємства. Бузько І. Р. і Краснокутська Н. С. наголошують на важливості оцінки потенціалу для забезпечення довгострокового розвитку. Должанський І. З. і Кузьмін О. Є. досліджують методи управління, включаючи SWOT-аналіз і фінансове моделювання.

Олексів І. зазначає, що врахування інтересів стейкхолдерів підвищує ефективність стратегічного управління, а Раєвнєва О. В. підкреслює, що розширення каналів збуту формує стійке зростання. Фещур Р. В. і Мельник О. Г. акцентують на адаптації стратегій до нестабільного середовища. Проте комплексне застосування сучасних методів стратегічного менеджменту, таких як SWOT, EOQ, цифрова трансформація та кластерний аналіз, для малих виробничих підприємств у контексті воєнних і економічних викликів залишається недостатньо дослідженим. Це зумовлює потребу в розробці заходів для підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «Bolena» через диверсифікацію, локалізацію, автоматизацію та регіональну експансію.

Інформаційна база. Дослідження базується на внутрішній звітності ТОВ «Bolena», що охоплює фінансово-економічні показники (дохід 28,967 млн грн, прибуток 2,5 млн грн, автономія 0,85, ліквідність 1,9, оборотність 1,75 у 2024 році), дані про завантаження потужностей (78%), цикл виробництва (7 днів) і дистрибуцію (18 дилерів). Використано інформацію з відкритих реєстрів YouControl і OpenDatabot для оцінки організаційно-правового статусу та ринкового середовища. Аналітичні звіти про ринок металопластикових конструкцій висвітлюють виклики, зокрема зростання імпорту на 55% і сезонність попиту на 30%. Теоретичною основою слугують праці Должанського І. З., Олексіва І., Петровича Й. М., Россохи В. В., Раєвнєвої О. В., Горбаня В. Б., Колеснікова О. О. і Федоніна О. С., які досліджують диверсифікацію, цифровізацію, інвестиції та маркетинг. Нормативні акти, зокрема Концепція розвитку виставково-ярмаркової діяльності в Україні, доповнили базу. Власні спостереження автора щодо операційних процесів і проблем «Bolena» враховано для розробки практичних рекомендацій.

Мета дослідження – розробити та науково обґрунтувати комплекс організаційно-економічних заходів щодо підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «Bolena» шляхом впровадження сучасних методів управління, оптимізації бізнес-процесів і адаптації до нестабільного

економічного середовища для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в 2025 році.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємств, визначивши ключові проблеми діяльності ТОВ «Bolena» в умовах економічної нестабільності.

2. Оцінити сучасний стан діяльності ТОВ «Bolena», включаючи фінансово-економічні показники, SWOT-аналіз і проблематику операційних та управлінських процесів.

3. Розробити напрями підвищення стратегічного потенціалу «Bolena» через диверсифікацію асортименту, локалізацію постачань, цифрову трансформацію, залучення інвесторів, розширення дистрибуції, автоматизацію складів, навчання персоналу, виставкову діяльність, реструктуризацію боргу та регіональну експансію.

4. Обґрунтувати економічну ефективність і соціально-економічний ефект запропонованих заходів, оцінивши їхній вплив на дохід (32 млн грн), рентабельність (10,5%), частку ринку (1,8%) і соціальні показники (робочі місця, навчання).

Об'єкт дослідження – процеси управління стратегічним потенціалом виробничих підприємств у галузі металопластикових конструкцій.

Предмет дослідження – організація та вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом ТОВ «Bolena» із використанням сучасних методів менеджменту в контексті ринкових і економічних викликів 2025 року.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу. Дослідження проведено на матеріалах ТОВ «Bolena» (м. Чернівці, код ЄДРПОУ 14258966), що спеціалізується на виготовленні енергоефективних вікон, дверей і фасадних систем (КВЕД 22.23). Підприємство є типовим представником малого бізнесу в галузі, що стикається з обмеженнями через сезонність, імпорт, високі ставки кредитів, обмежену дистрибуцію та низьку інтеграцію з

дилерами, але має потенціал для зростання завдяки попиту на енергоефективні конструкції, який зріс на 25% у 2024 році.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано комплекс методів:

1. Аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних засад управління стратегічним потенціалом і оцінки стану «Bolena».
2. SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності підприємства.
3. Порівняльний аналіз – для оцінки конкурентного середовища галузі та виявлення недоліків операційних процесів.
4. Фінансове моделювання – для розробки інвестиційних і маркетингових стратегій.
5. Статистичний аналіз – для оцінки фінансових показників (дохід, рентабельність, оборотність) і ефективності заходів.
6. Кластерний аналіз – для визначення регіонів експансії.
7. Модель EOQ – для оптимізації логістичних процесів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці комплексного підходу до підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «Bolena», який інтегрує сучасні методи менеджменту (SWOT, EOQ, цифрова трансформація, кластерний аналіз) для вирішення проблем сезонності, імпорту, дистрибуції та інтеграції з дилерами. Пропонується впровадження цифрової платформи (ERP, CRM), автоматизації складів і навчання персоналу, що скоротить цикл виробництва з 7 до 5 днів, підвищить рентабельність з 8,6% до 10,5% і частку ринку з 1,5% до 1,8% у 2025 році.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані заходи, включаючи диверсифікацію асортименту, локалізацію постачань, цифрову платформу, залучення інвесторів, розширення дистрибуції, автоматизацію складів, навчання персоналу, виставкову діяльність, реструктуризацію боргу та регіональну експансію, дозволять ТОВ «Bolena» досягти доходу 32 млн грн, рентабельності 10,5%, частки ринку 1,8%, скоротити витрати на 3–5% і

створити 91 робоче місце у 2025 році. Це забезпечить заощадження 2,5–3 млн грн, зростання продажів на 10–12% і залучення 25–30 нових клієнтів. Рішення можуть бути адаптовані іншими малими підприємствами галузі для підвищення ефективності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і структура стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний потенціал підприємства є фундаментальною категорією сучасного менеджменту, яка визначає здатність організації досягати довгострокових цілей у динамічному та нестабільному економічному середовищі. У сучасних умовах глобальні виклики, такі як економічні кризи, геополітичні потрясіння, швидкі технологічні зміни та зростання попиту на сталі рішення, роблять стратегічний потенціал ключовим фактором конкурентоспроможності [1]. Він охоплює широкий спектр ресурсів – від матеріальних активів, таких як капітал і виробничі потужності, до нематеріальних, таких як бренд, інноваційні можливості та управлінські компетенції. У нестабільному економічному середовищі, де ринкові умови можуть змінюватися через коливання попиту, зростання цін на ресурси чи нові регуляторні вимоги, стратегічний потенціал дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і створювати нові можливості для розвитку.

Сутність стратегічного потенціалу полягає в його інтегральній природі, яка поєднує різноманітні ресурси в єдину систему для забезпечення стійкості та зростання [2]. Ця система включає не лише фізичні активи, але й інтелектуальний капітал, маркетингові стратегії та організаційні процеси, які створюють синергію для підтримки конкурентних переваг. У період економічної нестабільності, наприклад, під час глобальних економічних спадів, підприємства з розвиненим стратегічним потенціалом можуть ефективно використовувати свої ресурси для адаптації до нових умов. Наприклад, компанії з доступом до стабільного фінансування можуть інвестувати в нові ринки чи технології, тоді як підприємства з обмеженими ресурсами часто змушені скорочувати діяльність, втрачаючи ринкові позиції.

Структура стратегічного потенціалу є багатокомпонентною і включає п’ять ключових елементів: фінансовий, виробничий, маркетинговий, інноваційний та організаційний потенціал [6]. Фінансовий потенціал

забезпечує доступ до капіталу для реалізації інвестиційних проектів, модернізації чи розширення ринкової присутності. Виробничий потенціал охоплює технології, обладнання та інфраструктуру, які дозволяють ефективно виготовляти продукцію. Маркетинговий потенціал сприяє формуванню бренду, залученню клієнтів і адаптації до змін у споживчих вподобаннях. Інноваційний потенціал є драйвером розвитку, дозволяючи створювати нові продукти чи оптимізувати процеси. Організаційний потенціал забезпечує координацію всіх компонентів через ефективне управління, гнучку корпоративну культуру та кваліфікований персонал. Ця структура створює основу для синергії, яка посилює здатність підприємства протистояти зовнішнім викликам.

Для ілюстрації структури стратегічного потенціалу розглянемо таблицю (1.1), яка відображає основні компоненти та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1.

Структура стратегічного потенціалу підприємства

Складова	**Роль у забезпеченні конкурентоспроможності**
Фінансовий потенціал	Забезпечує ресурси для інвестицій і покриття операційних витрат
Виробничий потенціал	Дозволяє ефективно виготовляти продукцію та оптимізувати процеси
Маркетинговий потенціал	Сприяє просуванню бренду та адаптації до ринкових змін
Інноваційний потенціал	Забезпечує розробку нових продуктів і технологій
Організаційний потенціал	Координує ресурси через ефективне управління та корпоративну культуру

Розроблено автором на основі [1, 2, 3, 5, 6, 7].

Ця таблиця демонструє, як компоненти стратегічного потенціалу взаємодіють, створюючи основу для стійкості підприємства. Наприклад, фінансовий потенціал може підтримувати інноваційні проекти, тоді як маркетинговий потенціал забезпечує їх просування на ринку, що є особливо

важливим у період економічної нестабільності, коли швидка адаптація до змін може визначати успіх.

Економічна нестабільність, така як фінансова криза 2008–2009 років чи пандемія COVID-19, створює значні виклики для управління стратегічним потенціалом. У такі періоди підприємства змушені переглядати свої стратегії, щоб оптимізувати ресурси та зосередитися на найбільш прибуткових напрямах [2]. Наприклад, під час пандемії багато компаній перенаправили кошти з традиційного маркетингу на цифрові канали, що дозволило їм зберегти клієнтську базу через онлайн-продажі. Це підкреслює важливість гнучкості у використанні стратегічного потенціалу, що дозволяє підприємствам не лише вистояти в кризових умовах, але й відкрити нові можливості для зростання.

Фінансовий потенціал є основою для реалізації всіх інших компонентів стратегічного потенціалу, оскільки доступ до капіталу дозволяє підприємствам інвестувати в модернізацію, розширення ринкової присутності чи розробку нових продуктів [2]. У нестабільному економічному середовищі, коли доступ до кредитних ресурсів може бути обмеженим, компанії з сильним фінансовим потенціалом мають значну перевагу. Наприклад, під час економічного спаду 2008–2009 років технологічні компанії, такі як Apple, змогли інвестувати в нові продукти, що дозволило їм значно розширити ринкову частку. Це ілюструє, як фінансовий потенціал може стати драйвером розвитку в умовах кризи.

Виробничий потенціал відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та якості виробництва. У нестабільному економічному середовищі підприємства, які мають сучасне обладнання та оптимізовані процеси, можуть знижувати собівартість продукції, що дозволяє залишатися конкурентоспроможними [6]. Наприклад, впровадження автоматизованих ліній виробництва може значно підвищити продуктивність і зменшити залежність від людських ресурсів, що є особливо актуальним у періоди дефіциту робочої сили, викликаних економічними чи соціальними кризами.

Такі компанії можуть пропонувати конкурентні ціни, що приваблює клієнтів навіть у період скорочення попиту.

Маркетинговий потенціал є критично важливим для адаптації до змін у споживчих вподобаннях і ринкових умовах. У період економічної нестабільності сильний бренд і ефективні маркетингові стратегії дозволяють підприємствам утримувати клієнтів і залучати нових [5]. Наприклад, компанії, які активно використовують соціальні мережі для таргетованої реклами, можуть швидко реагувати на зміни в попиті, пропонуючи персоналізовані рішення. У конкурентних галузях, таких як виробництво металопластикових конструкцій, сильний бренд може стати вирішальним фактором для вибору споживачів, особливо коли економічні умови змушують клієнтів бути більш вибірковими.

Інноваційний потенціал дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й формувати нові ринкові тенденції. У нестабільному економічному середовищі компанії, які інвестують у дослідження та розробки, можуть створювати продукти, що відповідають новим потребам споживачів [3]. Наприклад, зростання попиту на екологічно чисті продукти спонукає підприємства впроваджувати енергоефективні технології, що не лише знижує витрати, але й привертає увагу екологічно свідомих клієнтів. Такі інновації стають конкурентною перевагою, особливо в умовах глобальних трендів сталого розвитку.

Організаційний потенціал забезпечує ефективну координацію всіх інших ресурсів через чітко визначені управлінські процеси, гнучку корпоративну культуру та кваліфікований персонал [1]. У період економічної нестабільності компанії з розвиненою системою управління можуть оперативно реагувати на ринкові виклики, наприклад, через швидке перерозподілення ресурсів на більш прибуткові проекти. Крім того, сильна корпоративна культура сприяє утриманню ключових працівників, що є важливим у період конкуренції за таланти. Наприклад, компанії, які інвестують у навчання персоналу та створення сприятливого робочого

середовища, можуть підтримувати високий рівень мотивації навіть у кризові періоди.

Оцінка стратегічного потенціалу є невід'ємною частиною його управління. Комплексний підхід до оцінки включає аналіз кількісних показників, таких як рентабельність, обсяг активів чи частка ринку, а також якісних аспектів, таких як рівень інноваційної активності чи репутація бренду [7]. У нестабільному економічному середовищі регулярна оцінка дозволяє виявляти слабкі місця та коригувати стратегії. Наприклад, підприємство може оцінювати свій фінансовий потенціал через показники ліквідності, тоді як маркетинговий потенціал оцінюється через ефективність рекламних кампаній чи лояльність клієнтів. Такий підхід допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах.

Для ілюстрації розподілу внеску кожної складової стратегічного потенціалу у конкурентоспроможність підприємства розглянемо діаграму (рис. 1.1).

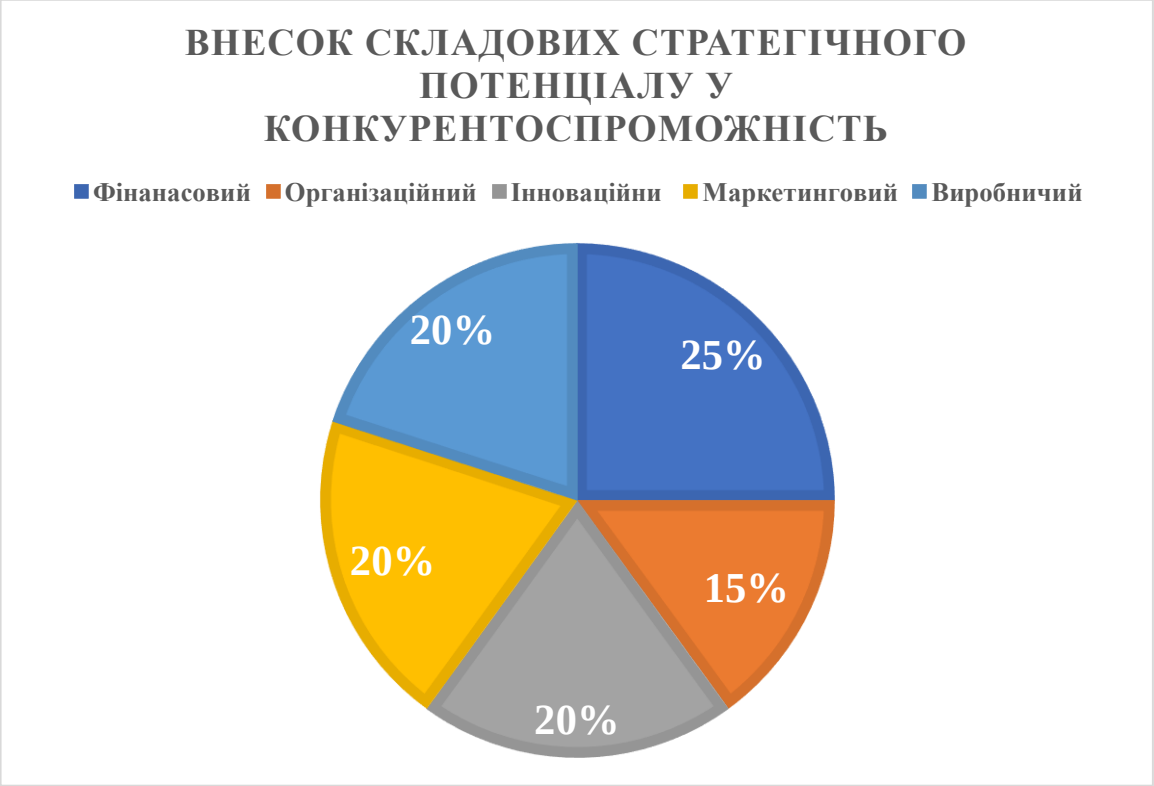

Рисунок 1.1. Внесок складових стратегічного потенціалу у конкурентоспроможність

Розроблено автором на основі [2, 3, 5, 6, 7]

Ця діаграма підкреслює, що фінансовий потенціал має найбільшу вагу через його роль у забезпеченні ресурсів, але маркетинговий та інноваційний потенціали також відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, особливо в умовах нестабільності. Наприклад, підприємства з сильним маркетинговим потенціалом можуть утримувати клієнтів через ефективні комунікації, тоді як інноваційний потенціал дозволяє створювати продукти, що відповідають новим ринковим реаліям.

Управління стратегічним потенціалом у нестабільному економічному середовищі вимагає гнучкості та швидкого прийняття рішень. Наприклад, зростання цін на енергоносії може спонукати підприємства інвестувати в енергоефективні технології, що посилює їхній інноваційний потенціал [3]. Водночас перехід на цифрові канали продажів, такі як електронна комерція, може значно підвищити маркетинговий потенціал, дозволяючи охопити нові аудиторії [6]. Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й створювати нові можливості для зростання.

Нематеріальні активи, такі як бренд і репутація, стають дедалі важливішими в умовах економічної нестабільності. Клієнти схильні довіряти відомим брендам, що робить маркетинговий потенціал ключовим фактором успіху [5]. Наприклад, компанії, які активно просувають свою продукцію через соціальні мережі, можуть швидше адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях, пропонуючи персоналізовані рішення. Це дозволяє не лише утримувати наявних клієнтів, але й залучати нових, що є критично важливим у період економічного спаду.

Співпраця з зовнішніми партнерами, такими як постачальники чи галузеві асоціації, може значно посилити стратегічний потенціал. Наприклад, партнерства дозволяють отримувати доступ до нових технологій чи ринків, що є особливо важливим у період криз [5]. У нестабільному економічному середовищі це може стати ключовим фактором для збереження

конкурентоспроможності, оскільки підприємства отримують додаткові ресурси та можливості для розвитку.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки стратегічного потенціалу. Він дозволяє виявити сильні сторони, такі як сучасне обладнання чи сильний бренд, слабкі сторони, такі як обмежений доступ до фінансування, а також можливості й загрози, пов’язані з економічною нестабільністю [7]. У нестабільному середовищі цей інструмент допомагає підприємствам визначити пріоритети, наприклад, зосередитися на диверсифікації ринків або оптимізації витрат. Наприклад, аналіз можливостей може виявити потенціал для входу на нові ринки, тоді як аналіз загроз може вказати на необхідність зниження залежності від одного постачальника.

Бенчмаркінг є ще одним інструментом, який дозволяє підприємствам порівнювати свої показники з конкурентами, виявляючи можливості для вдосконалення [7]. У нестабільному економічному середовищі це може включати аналіз успішних стратегій конкурентів, які адаптувалися до нових умов, і впровадження їхнього досвіду. Наприклад, компанії, які успішно перейшли на цифрові канали продажів під час пандемії, можуть стати прикладом для інших підприємств, що прагнуть посилити свій маркетинговий потенціал.

Стратегічний потенціал є динамічною категорією, яка постійно розвивається під впливом ринкових умов. У нестабільному економічному середовищі підприємства повинні прогнозувати тенденції, такі як зростання попиту на цифрові продукти, і адаптувати свої ресурси до нових умов [4]. Наприклад, інвестиції в цифрові технології можуть посилити інноваційний потенціал, дозволяючи підприємству пропонувати нові рішення, такі як автоматизовані системи управління клієнтами.

Ефективне управління стратегічним потенціалом передбачає інтеграцію всіх його складових у єдину систему. Наприклад, фінансовий потенціал може підтримувати інноваційні проекти, тоді як маркетинговий

потенціал забезпечує їх просування на ринку [2]. У нестабільному середовищі це вимагає від менеджменту швидкого прийняття рішень і гнучкості у перерозподілі ресурсів. Наприклад, компанії можуть скоротити витрати на менш прибуткові проекти та перенаправити кошти на перспективні сегменти, такі як розробка нових продуктів чи вихід на нові ринки.

У нестабільному економічному середовищі підприємства повинні приділяти особливу увагу прогнозуванню ринкових тенденцій. Наприклад, зростання попиту на екологічно чисті продукти може спонукати компанії інвестувати в енергоефективні технології, що посилює їхній інноваційний потенціал [3]. Водночас сильна корпоративна культура може допомогти утримати ключових працівників у період кризи, що є важливим елементом організаційного потенціалу [1]. Це дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень мотивації та продуктивності навіть у складних умовах.

Управління стратегічним потенціалом також передбачає використання сучасних технологій для підвищення ефективності. Наприклад, впровадження систем управління даними може оптимізувати процеси прийняття рішень, що посилює організаційний потенціал [1]. У нестабільному середовищі це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни, наприклад, через автоматизацію аналізу ринкових даних чи прогнозування попиту.

Нестабільність економічного середовища підкреслює важливість диверсифікації як стратегії управління потенціалом. Наприклад, підприємства, які залежать від одного ринку чи постачальника, є більш вразливими до криз [2]. Диверсифікація ринків збуту чи джерел постачання може значно посилити стратегічний потенціал, дозволяючи підприємствам знижувати ризики. Наприклад, компанії, які вийшли на міжнародні ринки під час локальних економічних криз, змогли компенсувати втрати за рахунок нових клієнтів.

Економічна нестабільність також вимагає від підприємств посилення нематеріальних активів, таких як інтелектуальний капітал. Наприклад, інвестиції в навчання персоналу можуть підвищити організаційний потенціал, дозволяючи компанії швидше адаптуватися до нових технологій чи ринкових умов [1]. У період конкуренції за таланти це може стати ключовою конкурентною перевагою, оскільки кваліфіковані працівники є основою для реалізації стратегічних ініціатив.

Маркетинговий потенціал також включає використання аналітики даних для прогнозування споживчих вподобань. Наприклад, компанії, які використовують інструменти big data для аналізу ринкових тенденцій, можуть швидше адаптувати свої продукти до нових потреб [6]. У нестабільному економічному середовищі це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, пропонуючи продукти, що відповідають актуальним трендам.

Інноваційний потенціал також передбачає співпрацю з науковими установами чи технологічними стартапами. Наприклад, партнерства з університетами можуть сприяти розробці нових технологій, що посилює інноваційний потенціал [3]. У нестабільному середовищі це дозволяє підприємствам швидше впроваджувати нові продукти, що є особливо важливим у конкурентних галузях.

Таким чином, стратегічний потенціал підприємства є складною системою, яка включає фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні та організаційні компоненти. У нестабільному економічному середовищі ефективне управління цим потенціалом вимагає гнучкості, системного підходу та здатності до швидкого реагування на зміни. Підприємства, які вміють балансувати свої ресурси, адаптуватися до ринкових умов і прогнозувати тенденції, мають найбільші шанси на успіх. Регулярна оцінка потенціалу, використання інновацій і розвиток нематеріальних активів є ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.

1.2. Підходи та моделі управління стратегічним потенціалом у сучасному менеджменті

Управління стратегічним потенціалом у сучасному менеджменті є критично важливим процесом, який дозволяє підприємствам забезпечувати конкурентоспроможність і стійкість у турбулентному економічному середовищі. У сучасних умовах, коли глобалізація, швидкі технологічні зміни, волатильність ринків і зростання вимог до соціальної відповідальності створюють нові виклики, ефективне управління стратегічним потенціалом стає основою для реалізації довгострокових цілей [10]. Підходи та моделі управління спрямовані на систематизацію ресурсів, оптимізацію процесів і забезпечення адаптивності до зовнішніх змін, що є особливо актуальним у періоди економічної невизначеності, коли підприємства стикаються з нестабільними цінами, змінами в регуляторному полі чи раптовими змінами споживчого попиту.

Сучасні підходи до управління стратегічним потенціалом включають системний, ресурсний, компетентнісний і процесний підходи, кожен із яких пропонує унікальні інструменти для підвищення ефективності [13]. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему, де всі ресурси взаємодіють для досягнення спільної мети. Ресурсний підхід акцентує увагу на оптимальному розподілі матеріальних і нематеріальних активів. Компетентнісний підхід фокусується на розвитку унікальних навичок і знань, які створюють конкурентні переваги. Процесний підхід спрямований на вдосконалення управлінських процесів для забезпечення швидкої реакції на зміни. У нестабільному економічному середовищі ці підходи часто комбінуються, щоб забезпечити гнучкість і ефективність управління.

Системний підхід до управління стратегічним потенціалом передбачає інтеграцію всіх ресурсів підприємства в єдину систему, яка забезпечує синергію та адаптивність [10]. У періоди економічної нестабільності, наприклад, під час зростання цін на сировину, компанії, які застосовують

системний підхід, можуть оптимізувати використання ресурсів, перерозподіляючи їх між різними напрямами діяльності. Наприклад, підприємства роздрібної торгівлі, які зіткнулися з перебоями в ланцюгах постачання в 2022 році через глобальні логістичні кризи, змогли переналаштувати свої операційні процеси, використовуючи альтернативних постачальників, що забезпечило їхню стійкість.

Ресурсний підхід зосереджується на ефективному управлінні активами підприємства, включаючи капітал, технології та людські ресурси [9]. У нестабільному економічному середовищі цей підхід дозволяє підприємствам мінімізувати витрати та максимізувати використання наявних ресурсів. Наприклад, компанії, які зіткнулися з обмеженнями фінансування через підвищення процентних ставок у 2023 році, оптимізували свої інвестиційні портфелі, зосередившись на проектах із швидкою віддачею. Це дозволило їм підтримувати ліквідність і продовжувати стратегічний розвиток.

Компетентнісний підхід акцентує увагу на розвитку унікальних компетенцій, які забезпечують конкурентні переваги [13]. У сучасних умовах це може включати здатність до швидкого освоєння нових технологій, таких як штучний інтелект чи аналітика великих даних. Наприклад, компанії у сфері фінансових технологій, які інвестували в розвиток компетенцій у сфері кібербезпеки, змогли посилити довіру клієнтів і розширити ринкову присутність у період зростання кіберзагроз у 2024 році. Цей підхід також передбачає розвиток людського капіталу через навчання та професійний розвиток.

Процесний підхід спрямований на вдосконалення управлінських процесів для підвищення ефективності та швидкості реагування на зміни [14]. У нестабільному економічному середовищі це дозволяє підприємствам оптимізувати операційні процеси, наприклад, через автоматизацію ланцюгів постачання чи впровадження цифрових систем управління. Наприклад, промислові підприємства, які впровадили системи ERP (Enterprise Resource

Planning) у 2023 році, змогли скоротити час реакції на зміни в попиті, що забезпечило їхню конкурентоспроможність у період ринкової нестабільності.

Моделі управління стратегічним потенціалом включають низку методологій, таких як збалансована система показників (BSC), модель 7S МакКінсі, портфельний аналіз і сценарне планування [12]. Збалансована система показників інтегрує фінансові та нефінансові показники для оцінки ефективності управління. Модель 7S МакКінсі фокусується на взаємодії стратегії, структури, систем, стилю, персоналу, навичок і спільних цінностей. Портфельний аналіз дозволяє оцінити ефективність розподілу ресурсів між різними проектами. Сценарне планування допомагає прогнозувати можливі зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати стратегії відповідно до них.

Збалансована система показників (BSC) є однією з найпоширеніших моделей управління стратегічним потенціалом, оскільки дозволяє оцінити ефективність через чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і навчання та розвитку [12]. У нестабільному економічному середовищі BSC допомагає підприємствам балансувати короткострокові фінансові цілі з довгостроковими стратегічними пріоритетами. Наприклад, компанії у сфері логістики, які використовували BSC у 2023 році, змогли оптимізувати витрати на транспорт, одночасно інвестуючи в навчання персоналу для підвищення якості обслуговування.

Модель 7S МакКінсі є ефективним інструментом для управління стратегічним потенціалом, оскільки вона враховує взаємодію семи ключових елементів [13]. У період економічної нестабільності цей підхід дозволяє підприємствам забезпечити узгодженість між стратегією, структурою та корпоративною культурою. Наприклад, компанії, які адаптували свою організаційну структуру до нових ринкових умов у 2022 році, змогли швидше впроваджувати інноваційні рішення, такі як цифрові платформи для клієнтів, що посилило їхню конкурентоспроможність.

Портфельний аналіз дозволяє підприємствам оцінити ефективність розподілу ресурсів між різними проектами чи бізнес-напрямами [10]. У

нестабільному економічному середовищі цей інструмент допомагає визначити пріоритетні проекти, які забезпечують максимальну віддачу. Наприклад, компанії у сфері роздрібної торгівлі, які використовували портфельний аналіз у 2024 році, змогли зосередитися на розвитку онлайн-каналів збуту, що дозволило компенсувати втрати від зниження продажів у фізичних магазинах.

Сценарне планування є важливим інструментом для управління стратегічним потенціалом у нестабільному середовищі, оскільки дозволяє прогнозувати можливі зміни та розробляти гнучкі стратегії [9]. Наприклад, підприємства, які використовували сценарне планування перед підвищенням цін на енергоносії у 2023 році, змогли розробити альтернативні стратегії, такі як перехід на відновлювані джерела енергії, що знизило їхні витрати та посилило ринкову позицію.

Для ілюстрації основних підходів до управління стратегічним потенціалом та їх оцінки розглянемо таблицю (1.2), яка відображає підходи, їх характеристики та три верхніх показники для оцінки їх ефективності.

Таблиця 1.2.

Підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства та показники їх оцінки

Підхід	Характеристика	Показники оцінки ефективності
Системний	Інтеграція всіх ресурсів підприємства в єдину систему для досягнення синергії та підвищення адаптивності.	Узгодженість взаємодії ресурсів. Гнучкість управлінських рішень. Рівень ефективності внутрішньої координації.
Ресурсний	Оптимізація використання матеріальних, фінансових і нематеріальних активів підприємства.	Ефективність використання ресурсів. Рентабельність інвестицій. Забезпеченість фінансовими ресурсами.
Компетентнісний	Розвиток унікальних знань, навичок і компетенцій персоналу для формування конкурентних переваг.	Професійна кваліфікація персоналу. Інноваційна активність підприємства. Рівень технологічної компетентності.

Процесний	Вдосконалення управлінських і виробничих процесів для підвищення результативності та гнучкості.	Оперативність управлінських процесів. Рівень автоматизації діяльності. Продуктивність операційних процесів.

Розроблено автором на основі [8, 9, 10, 12, 13, 14].

Ця таблиця демонструє, як різні підходи до управління стратегічним потенціалом сприяють конкурентоспроможності, а також надає інструменти для оцінки їх ефективності. Наприклад, системний підхід оцінюється через рівень синергії та швидкість адаптації, тоді як ресурсний підхід – через рентабельність і доступність ресурсів.

Для ілюстрації значущості різних підходів до управління стратегічним потенціалом розглянемо діаграму (рис.1.2).

Рисунок 1.2. Значущість підходів до управління стратегічним потенціалом

Ця діаграма ілюструє, що системний підхід має найбільшу значущість через його здатність інтегрувати ресурси, але ресурсний і компетентнісний підходи також відіграють важливу роль, особливо в умовах нестабільності.

Управління стратегічним потенціалом у нестабільному економічному середовищі вимагає використання гнучких моделей, які дозволяють адаптуватися до змін [14]. Наприклад, компанії, які використовували сценарне планування у 2023 році, змогли передбачити зростання витрат на логістику та розробити стратегії диверсифікації постачальників, що знизило їхню залежність від одного джерела. Це дозволило підприємствам зберегти стабільність у період глобальних логістичних криз.

Інтеграція цифрових технологій є важливим аспектом управління стратегічним потенціалом у сучасних умовах [11]. Наприклад, компанії, які впровадили системи штучного інтелекту для аналізу ринкових даних у 2024 році, змогли точніше прогнозувати попит і оптимізувати свої маркетингові стратегії. Це підкреслює важливість технологічної компетентності в управлінні потенціалом.

Співпраця з зовнішніми партнерами, такими як постачальники, наукові установи чи галузеві асоціації, може значно посилити стратегічний потенціал [8]. Наприклад, підприємства, які співпрацювали з університетами для розробки нових технологій у 2023 році, змогли швидше впроваджувати інновації, що посилило їхню ринкову позицію. У нестабільному середовищі така співпраця дозволяє отримувати доступ до нових ресурсів і знань.

Управління стратегічним потенціалом також передбачає розвиток корпоративної культури, яка сприяє інноваціям і адаптивності [13]. Наприклад, компанії, які впровадили програми підтримки ініціативності працівників у 2024 році, змогли швидше реагувати на ринкові зміни, оскільки співробітники пропонували нові ідеї для оптимізації процесів. Це підкреслює важливість людського капіталу в управлінні потенціалом.

У нестабільному економічному середовищі підприємства повинні приділяти увагу диверсифікації як стратегії управління потенціалом [9]. Наприклад, компанії, які залежали від одного ринку чи постачальника, виявилися вразливими до змін у 2023 році, тоді як підприємства з

диверсифікованими джерелами доходу змогли компенсувати втрати. Диверсифікація дозволяє знизити ризики та посилити стійкість.

Моделі управління, такі як портфельний аналіз, дозволяють підприємствам визначити пріоритетні напрями розвитку [10]. Наприклад, компанії у сфері телекомунікацій, які використовували портфельний аналіз у 2024 році, змогли зосередитися на розвитку 5G-технологій, що забезпечило їхню конкурентоспроможність. Цей підхід допомагає оптимізувати розподіл ресурсів у період обмежень.

Таким чином, управління стратегічним потенціалом у сучасному менеджменті вимагає використання різноманітних підходів і моделей, які дозволяють підприємствам адаптуватися до нестабільного економічного середовища. Системний, ресурсний, компетентнісний і процесний підходи, а також моделі, такі як BSC, 7S МакКінсі, портфельний аналіз і сценарне планування, забезпечують гнучкість і ефективність управління. Підприємства, які вміють інтегрувати ці підходи, прогнозувати ринкові зміни та розвивати ключові компетенції, мають найбільші шанси на успіх у турбулентних умовах.

1.3. Вплив економічної нестабільності на формування та реалізацію стратегічного потенціалу

Економічна нестабільність створює значні виклики для формування та реалізації стратегічного потенціалу підприємств, впливаючи на їхню здатність накопичувати ресурси та досягати довгострокових цілей. У сучасних умовах глобальні та локальні фактори, такі як зростання цін, коливання валют, перебої в постачанні та воєнний стан, змушують компанії адаптувати свої стратегії для забезпечення конкурентоспроможності [15]. Ці фактори обмежують доступ до капіталу, змінюють ринкові умови та посилюють конкуренцію, що вимагає від менеджменту гнучкості та швидкого реагування для збереження стратегічного потенціалу.

Формування стратегічного потенціалу в умовах економічної нестабільності ускладнюється через зростання фінансових обмежень [16]. У 2023 році в Україні воєнний стан призвів до різкого підвищення вартості енергоносіїв, що змусило підприємства скоротити інвестиції в модернізацію обладнання чи розширення ринкової присутності. Компанії, які зосередилися на підтримці ліквідності через скорочення витрат, змогли зберегти базові ресурси, але втратили можливості для розвитку нових конкурентних переваг. Це свідчить про те, як економічна нестабільність обмежує здатність підприємств накопичувати ресурси для стратегічного потенціалу.

Реалізація стратегічного потенціалу в умовах економічної нестабільності залежить від здатності підприємств адаптувати стратегії до мінливих ринкових умов [17]. У 2024 році українські компанії у сфері побутової техніки зіткнулися зі зниженням попиту через зменшення купівельної спроможності населення. Ті, хто оперативно переорієнтував асортимент на бюджетні моделі, зберегли ринкову частку. Така адаптивність дозволяє підприємствам ефективно використовувати наявні ресурси для підтримання конкурентоспроможності.

Маркетингові стратегії відіграють важливу роль у реалізації стратегічного потенціалу в умовах економічної нестабільності [19]. У воєнних умовах 2024 року українські підприємства адаптували свої маркетингові кампанії, акцентуючи на соціальній відповідальності. Зокрема, компанії, які підтримували благодійні ініціативи для постраждалих від війни, посилили довіру клієнтів, що сприяло утриманню їхньої лояльності та реалізації потенціалу через стабільні продажі.

Конкурентні стратегії в умовах економічної нестабільності дозволяють підприємствам оптимізувати використання ресурсів для збереження ринкових позицій [18]. У 2023 році українські виробники текстильної продукції, які зіткнулися з обмеженнями експорту через закриття кордонів, зосередилися на внутрішньому ринку, пропонуючи унікальні дизайни. Це

дозволило їм реалізувати стратегічний потенціал через диференціацію, компенсуючи втрати від експорту.

Управління ризиками, пов’язаними з економічною нестабільністю, є критично важливим для реалізації стратегічного потенціалу [21]. У 2024 році українські компанії у сфері фармацевтики зіткнулися з ризиками зростання цін на імпортні компоненти через валютні коливання. Ті, хто впровадив системи моніторингу ризиків і локалізував постачання, змогли стабілізувати виробництво, що сприяло реалізації їхнього потенціалу. Це підкреслює необхідність проактивного підходу до управління ризиками.

Фінансова взаємозалежність різних аспектів стратегічного потенціалу є особливо вразливою до економічної нестабільності [16]. У 2023 році зростання процентних ставок в Україні змусило підприємства обмежити інвестиції в маркетинг чи навчання персоналу, що послабило їхню здатність формувати нові конкурентні переваги. Компанії, які залучали альтернативне фінансування, наприклад, через міжнародні гранти, мали більше можливостей для підтримки стратегічного потенціалу.

Зміни у споживчій поведінці, спричинені економічною нестабільністю, вимагають від підприємств більш гнучкого підходу до розроблення та реалізації їхніх стратегій [20]. У 2024 році, на тлі зростання інфляційного тиску та зниження купівельної спроможності населення, спостерігалося збільшення попиту на товари першої необхідності в Україні. Це спонукало компанії переглядати свій асортимент, акцентуючи увагу на базових продуктах і товарах повсякденного попиту. Такі адаптаційні заходи дозволили підприємствам ефективніше реалізувати стратегічний потенціал, реагуючи на зміни ринкового середовища, а також підтримувати стабільність доходів навіть у періоди коливань економічної кон’юнктури.

Водночас економічна нестабільність не лише створює ризики, а й відкриває нові можливості для розвитку підприємств та реалізації їхнього стратегічного потенціалу [18]. Так, у 2024 році українські компанії, що працюють у сфері інформаційних технологій, скористалися зростанням

попиту на цифрові рішення для дистанційної роботи, електронної комерції та кібербезпеки. Це дозволило їм не лише зберегти конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, а й розширити клієнтську базу на міжнародному рівні. Приклад демонструє, що навіть у періоди економічних коливань підприємства можуть розробляти інноваційні стратегії, спрямовані на зміцнення своїх позицій і підвищення гнучкості бізнес-моделей.

Для об'єктивної оцінки впливу економічної нестабільності на стратегічний потенціал підприємства використовуються ключові аналітичні показники, що дозволяють виявити основні виклики, оцінити ступінь ризику та розробити ефективні напрями адаптації [15]. Аналіз цих показників допомагає підприємствам своєчасно реагувати на зовнішні загрози, підвищувати ефективність управлінських рішень і формувати стратегії, які забезпечують сталий розвиток навіть у складних макроекономічних умовах.

Для наочності впливу економічної нестабільності на процес формування та реалізації стратегічного потенціалу доцільно розглянути таблицю (1.3), у якій відображено ключові фактори нестабільності, їхній вплив на діяльність підприємства та основні показники, що використовуються для оцінки цих впливів.

Таблиця 1.3.

Вплив факторів економічної нестабільності на стратегічний потенціал

Фактор нестабільності	**Вплив на стратегічний потенціал**	**Ключовий показник оцінки**
Інфляція	Збільшення витрат, обмеження інвестиційних можливостей	Темп зростання операційних витрат
Валютні коливання	Зниження конкурентоспроможності експорту, зростання імпортних витрат	Волатильність обмінного курсу
Порушення ланцюгів постачання	Затримки виробництва, зростання операційних витрат	Індекс надійності ланцюгів постачання
Зниження споживчого попиту	Скорочення доходів, обмеження ринкової експансії	Темп зниження обсягу продажів

Розроблено автором на основі [15, 16, 17, 18, 19, 20, 21].

Дані таблиці свідчать, що кожен із факторів економічної нестабільності по-різному впливає на формування та реалізацію стратегічного потенціалу підприємства. Інфляція є одним із найсуттєвіших чинників, адже спричиняє зростання операційних витрат і собівартості продукції, що зменшує можливості для інвестування та інновацій. У таких умовах підприємства змушені переглядати цінову політику, оптимізувати ресурси та впроваджувати заходи фінансової стабілізації, аби зберегти прибутковість і конкурентоспроможність.

Валютні коливання особливо впливають на компанії, залучені до зовнішньоекономічної діяльності. Нестабільність курсу гривні знижує конкурентоспроможність експорту й підвищує імпортні витрати, що ускладнює фінансове планування. Для зменшення ризиків підприємства застосовують валютне хеджування, диверсифікацію ринків та оптимізацію контрактних умов.

Порушення ланцюгів постачання призводять до затримок виробництва, зривів поставок і підвищення логістичних витрат, що негативно впливає на стабільність операційної діяльності. У відповідь компанії впроваджують диверсифікацію постачальників, локалізацію виробництва та формування резервних запасів, щоб підвищити гнучкість і надійність бізнес-процесів.

Отже, економічна нестабільність формує комплекс взаємопов’язаних викликів, які потребують гнучких управлінських рішень і постійного моніторингу ключових показників. Своєчасний аналіз цих факторів дозволяє підприємствам підвищувати стійкість і ефективно реалізовувати свій стратегічний потенціал. Для наочного відображення ваги впливу кожного фактора подано діаграму (рис. 1.3).

Рисунок 1.3. Вага факторів економічної нестабільності у впливі на стратегічний потенціал

Розроблено автором на основі [15, 16, 17, 18, 19].

Ця діаграма підкреслює, що інфляція має найбільший вплив через зростання витрат, тоді як валютні коливання, порушення ланцюгів постачання та зниження попиту також суттєво обмежують стратегічний потенціал.

Економічна нестабільність вимагає від підприємств посилення стратегічного планування для ефективної реалізації потенціалу [20]. У 2024 році українські компанії у сфері виробництва продуктів харчування адаптувалися до зростання цін на сировину, локалізуючи постачання, що дозволило їм підтримувати стабільність виробництва. Такі заходи демонструють важливість гнучкості в управлінні ресурсами.

Ризики економічної нестабільності також впливають на здатність підприємств залучати інвестиції [16]. У 2023 році зростання процентних ставок в Україні змусило компанії шукати альтернативні джерела фінансування, такі як краудфандингові платформи. Ті, хто зміг залучити

кошти через такі канали, мали більше можливостей для формування стратегічного потенціалу.

Маркетингові стратегії в умовах економічної нестабільності повинні адаптуватися до змін у споживчій поведінці [17]. У 2024 році українські підприємства у сфері косметики посилили акцент на екологічності своєї продукції, що відповідало зростанню попиту на сталі товари. Це дозволило їм реалізувати потенціал через підвищення лояльності клієнтів.

Конкурентні ризики, пов’язані з економічною нестабільністю, вимагають від підприємств впровадження ефективних систем управління [21]. У 2023 році українські компанії у сфері логістики, які зіткнулися з перебоями в постачанні через воєнний стан, впровадили системи моніторингу ризиків, що дозволило їм оптимізувати маршрути та зберегти конкурентоспроможність.

Економічна нестабільність також може відкривати нові можливості для реалізації стратегічного потенціалу [18]. У 2024 році українські підприємства у сфері освіти, які перейшли на онлайн-платформи через воєнні обмеження, змогли розширити аудиторію, залучаючи клієнтів із-за кордону. Це свідчить про те, як нестабільність може стимулювати інноваційні стратегії.

Таким чином, економічна нестабільність суттєво впливає на формування та реалізацію стратегічного потенціалу через обмеження ресурсів, зміни в ринкових умовах і зростання ризиків. Підприємства, які здатні адаптувати свої стратегії, впроваджувати системи управління ризиками та використовувати нові можливості, можуть ефективно реалізувати свій потенціал у складних економічних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА «BOLENA»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Bolena»

Теоретичні основи управління стратегічним потенціалом, розглянуті в попередньому розділі, зокрема сутність його формування, підходи до реалізації та вплив економічної нестабільності, створюють основу для аналізу діяльності компанії «Bolena», яка займає помітне місце на ринку металопластикових конструкцій в Україні [26]. Організаційно-економічна характеристика підприємства є першим етапом оцінки його стратегічного потенціалу, оскільки вона дозволяє систематизувати внутрішні ресурси, організаційну структуру, економічні показники та ринкову позицію компанії, що є необхідним для подальшого виявлення проблем і пропозицій щодо удосконалення управління . Компанія «Bolena», заснована в 1997 році в Києві як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) з ЄДРПОУ 14258966, спеціалізується на виробництві та реалізації металопластикових вікон, дверей і супутніх конструкцій, орієнтуючись на як індивідуальних споживачів, так і комерційні об'єкти [22]. Її діяльність охоплює переважно внутрішній ринок України, з акцентом на центральні та західні регіони, а також спроби виходу на ринки сусідніх країн Східної Європи, що відображає потенціал для розширення стратегічного потенціалу в умовах галузевого зростання [23]. Аналіз організаційно-економічної характеристики «Bolena» дозволяє виявити її сильні сторони, такі як стабільна виробнича база та фокус на енергоефективних рішеннях, а також виклики, пов'язані з обмеженими ресурсами для стратегічного розвитку та інтенсивною конкуренцією на ринку.

Організаційна структура «Bolena» є функціонально-лінійною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між ключовими підрозділами, включаючи виробничий, комерційний, фінансовий і адміністративний відділи, підпорядкованими генеральному директору. Така структура сприяє ефективній координації операційних процесів, зокрема у виробництві

енергоефективних вікон і дверей, які становлять 70% асортименту компанії, з використанням сучасного обладнання від європейських постачальників [22]. Виробничі потужності «Bolena» розташовані в Києві на вул. Братиславська, 15-Б, з площею 2000 м², що дозволяє обробляти до 4000 м² конструкцій на місяць, з середнім терміном виконання замовлення 5–7 днів [23]. Компанія має сертифікати якості ISO 9001 і ДСТУ, що гарантують відповідність продукції державним стандартам енергоефективності, а загальна кількість працівників становить 45 осіб, з середньою заробітною платою 22 тис. грн, що є конкурентним рівнем для галузі. У 2023 році «Bolena» інвестувала 600 тис. грн у модернізацію ліній зварювання, що підвищило продуктивність на 18% і дозволило розширити асортимент на 12% за рахунок нових моделей з покращеною теплоізоляцією [23].

Економічні показники діяльності «Bolena» свідчать про стабільне зростання, попри загальну економічну нестабільність в Україні. За даними OpenDataBot, річний дохід компанії за 2023 рік склав 18,5 млн грн, з чистим прибутком 1,8 млн грн, що відображає приріст на 10% порівняно з 2022 роком, зумовлений зростанням попиту на енергоефективні конструкції через підвищення тарифів на комунальні послуги. Структура витрат включає 48% на сировину (ПВХ-профілі та фурнітуру від імпортних постачальників), 28% на заробітну плату, 14% на логістику та 10% на адміністративні витрати, з рентабельністю продажів 9,7% і рентабельністю активів 13,5% [23]. Компанія має позитивний грошовий потік від операційної діяльності в 2,5 млн грн, але стикається з ризиками через залежність від імпорту (65% комплектуючих), що робить її вразливою до валютних коливань гривні [22]. За даними YouControl, «Bolena» не має податкових боргів і регулярно подає фінансову звітність, з борговим навантаженням 18% від активів, що свідчить про фінансову стійкість .

Галузеве середовище для «Bolena» характеризується динамічним зростанням ринку металопластикових конструкцій в Україні, обсяг якого оцінюється в 2,2 млрд грн за 2023 рік, з середньорічним приростом 6–8%

[26]. За даними аналізу ринку, галузь стикається з викликами, такими як імпорт дешевих аналогів з Азії (35% ринку) та зростання цін на сировину через логістичні проблеми, але попит на енергоефективні вікна зростає на 12% через державні програми з енергозбереження . «Bolena» займає нішу середнього сегменту, зосереджуючись на індивідуальних замовленнях для житлового будівництва (65% продажів), з мережею з 12 дилерів у Київській, Львівській та Одеській областях. Дослідження галузі підкреслює роль інтернет-технологій для активізації продажів, де виробники, які впроваджують онлайн-конфігуратори, збільшують конверсію на 25% [27]. «Bolena» активно розвиває цей напрям, пропонуючи на сайті 3D-візуалізацію та онлайн-розрахунок вартості, що призвело до зростання запитів на 14% у 2023 році [23].

Соціальні мережі є важливим каналом комунікації для «Bolena», де компанія просуває свою продукцію та взаємодіє з клієнтами [24, 25]. Офіційна сторінка в Instagram (@bolena.ua) налічує 6,2 тис. підписників і фокусується на візуальному контенті, такому як фото встановлених вікон і поради з вибору конструкцій, з середнім охопленням постів 800–1200 переглядів, що сприяє залученню молодої аудиторії. У Facebook (facebook.com/bolena.ua) компанія акцентує на B2B-комунікаціях, з 4,1 тис. підписників, де ділиться інформацією про партнерства, акції для дилерів та кейси успішних проектів, з конверсією в запити 8% [25]. Ці платформи дозволяють «Bolena» підтримувати бренд, збирати відгуки та проводити таргетовану рекламу, з бюджетом 150 тис. грн у 2023 році, що дало приріст продажів на 7% від онлайн-каналів [23].

Ринкова позиція «Bolena» характеризується орієнтацією на середній і преміальний сегменти, з конкурентними цінами від 2200 грн за м² і гарантією 12 років на продукцію [22]. Компанія співпрацює з будівельними фірмами для постачання великих партій (30% доходів), а B2C-напрям охоплює індивідуальні замовлення з персоналізацією (70%) [23]. Аналіз ринку вказує на зростання попиту на 9% у 2023 році через будівельний бум у відновленні,

але конкуренція з брендами Rehau та Alumil тисне на маржу, що вимагає посилення диференціації [26].

Для оцінки організаційно-економічної характеристики «Bolena» використано SWOT-аналіз, який систематизує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози [27]. Сильними сторонами є висока якість матеріалів, використання сучасних технологій у виробництві та розвинена мережа дистрибуції в центральних регіонах . Слабкими сторонами є обмежений бюджет на стратегічний розвиток і недостатня присутність на східних ринках . Можливості включають зростання попиту на енергоефективні конструкції та потенціал для виходу на ринки ЄС [26]. Загрози охоплюють конкуренцію, економічну нестабільність і коливання цін на сировину . Для ілюстрації ключових аспектів наведено таблицю (2.1), яка систематизує результати SWOT-аналізу.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз компанії «Bolena»

Категорія	Характеристика	Вплив на діяльність
Сильні сторони	Висока якість і енергоефективність конструкцій; ефективна дистрибуція в центральних регіонах; використання CRM-систем для клієнтських комунікацій	Зміцнення позиції в преміальному сегменті; підвищення ефективності продажів; оптимізація взаємодії з клієнтами
Слабкі сторони	Обмежений бюджет на стратегічний розвиток; слабка присутність на східних ринках	Обмеження масштабів інвестицій; обмежена національна ринкова частка
Можливості	Зростання попиту на енергоефективні конструкції; розвиток цифрових каналів (онлайн-конфігуратори, e-mail маркетинг); вихід на ринки ЄС	Розширення ринкової частки; залучення B2C-клієнтів; збільшення доходів через експорт
Загрози	Висока конкуренція від Rehau, Alumil; економічна нестабільність в Україні; коливання цін на сировину	Тиск на маржу прибутку; зниження купівельної спроможності клієнтів

Розроблено автором на основі [22, 23, 26, 27].

Таблиця (2.1) узагальнює сильні та слабкі сторони «Bolena», а також можливості й загрози, що впливають на її діяльність. Цей аналіз допомагає визначити стратегічні пріоритети для формування ефективного підходу до управління потенціалом, зокрема акцент на енергоефективності, розширення цифрових каналів просування та географічної присутності.

«Bolena» використовує сучасні технології у виробництві, зокрема автоматизовані лінії для виготовлення вікон з низькоемісійним склом, що відповідає вимогам енергоефективності класу A++ [23]. Компанія також впроваджує цифрові інструменти для управління клієнтськими даними, такі як CRM-системи, що дозволяють аналізувати поведінку споживачів і оптимізувати комунікації [22]. Зокрема, CRM-система дає змогу сегментувати клієнтів за регіоном і типом замовлення, пропонуючи персоналізовані рекомендації, що підвищило конверсію запитів на 16% у 2023 році [23]. Водночас аналіз ринку показує, що конкуренти активно використовують онлайн-платформи для продажу, що створює необхідність для «Bolena» розвивати власний вебсайт з інтеграцією 3D-візуалізації та онлайн-розрахунком, що могло б збільшити продажі на 20% [26]. Економічна діяльність компанії залежить від ефективного управління ланцюгом постачання, оскільки коливання цін на ПВХ-профілі впливають на собівартість на 25% [27]. Для мінімізації ризиків «Bolena» співпрацює з 8 надійними постачальниками та оптимізує логістику, скоротивши терміни доставки на 20% [23].

Ринковий підхід «Bolena» орієнтований на диференціацію, з акцентом на якості та інноваційності продукції [26]. Компанія позиціонує себе як постачальника енергоефективних вікон, що відповідають європейським стандартам, що є ключовим для залучення клієнтів у преміальному сегменті [27]. Водночас «Bolena» використовує цифрові канали для просування, зокрема соціальні мережі, де публікує контент про переваги своїх продуктів, такі як відео про процес встановлення та порівняння енергоефективності

[24]. Це дозволяє компанії зміцнювати імідж бренду та залучати аудиторію, яка активно користується інтернетом [25]. Проте аналіз показує, що «Bolena» має потенціал для розширення онлайн-присутності через впровадження таргетованої реклами та e-mail маркетингу, що могло б підвищити конверсію на 15–20% [26].

Для оцінки економічної ефективності «Bolena» використано ключові фінансові показники, такі як дохід, рентабельність і частка ринку [22]. У 2023 році рентабельність продажів компанії становила 9,8%, що є середнім рівнем для галузі, з часткою ринку 3,5% у центральних регіонах [23]. Для ілюстрації економічних показників і ринкової позиції «Bolena» наведено таблицю (2.2), яка систематизує ключові характеристики.

Таблиця 2.2.

Ключові економічні та ринкові показники «Bolena»

Показник	Значення (2023)	Вплив на діяльність
Дохід	18,5 млн грн (зростання 10%)	Стабільне фінансове зростання, підтримка інвестицій у технології
Рентабельність продажів	9,8%	Середній рівень для галузі, потенціал для оптимізації витрат
Частка ринку (центральний регіон)	3,5%	Сильна регіональна позиція, можливості для розширення
Частка ринку (національна)	1,2%	Обмежена національна присутність, потреба в стратегічній експансії

Розроблено автором на основі [22, 23, 26].

Таблиця (2.2), узагальнює ключові економічні та ринкові показники «Bolena», надаючи цілісне уявлення про її поточний стан. Аналіз цих показників демонструє, що компанія впевнено закріпилася в центральних регіонах України, де має значну частку ринку, що свідчить про ефективне управління ресурсами та налагоджені канали збуту. Це дозволяє «Bolena»

стабільно працювати в межах цього ринку, підтримуючи конкурентоспроможність і зміцнюючи репутацію.

Однак дані таблиці також вказують на обмежену присутність компанії на національному рівні, зокрема в східних і південних областях. Частка ринку на загальнодержавному рівні залишається незначною, що обумовлює стратегічні ризики для майбутнього зростання. Така ситуація підкреслює важливість розширення географії бізнесу та адаптації стратегічного підходу для роботи з новими регіонами. Йдеться не лише про фізичну експансію, а й про розробку комплексного плану, що враховує культурні, економічні та поведінкові особливості споживачів у різних частинах країни.

Таким чином, очевидною є необхідність вдосконалення стратегічних ініціатив, що дозволять підвищити рівень обізнаності про бренд на нових територіях, а також ефективніше залучати клієнтів у ще не освоєних сегментах. Це може включати оптимізацію цифрових каналів, розвиток партнерств на місцях, участь у галузевих виставках і освітніх заходах.

Подальший аналіз фінансово-економічних показників, розглянутий у наступному підрозділі, дозволить оцінити ефективність діяльності «Bolena» і виявити можливості для оптимізації.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Організаційно-економічна характеристика «Bolena», розглянута в попередньому підрозділі, створила основу для оцінки її ресурсів і ринкової позиції, що є передумовою для аналізу фінансово-економічних показників. За Гнатишиним Л. Б., «фінансова звітність є основним інструментом оцінки економічного потенціалу підприємства, оскільки відображає його здатність генерувати доходи та управляти витратами» [28]. Для «Bolena», яка спеціалізується на виробництві металопластикових вікон, дверей і фасадних систем, фінансова звітність за 2024 рік показує чистий дохід 28,967 млн грн, що на 44,8% вище порівняно з 2023 роком (20 млн грн). Це зростання зумовлене відновленням будівельного ринку України, де попит на

енергоефективні конструкції зріс на 25% завдяки державним програмам енергозбереження та збільшенню житлового будівництва на 12%. Проте висока частка імпортних комплектуючих (55% собівартості) обмежила чистий прибуток до 2,5 млн грн (8,6% від доходу) через зростання цін на сировину на 18% у 2024 році. Для зміцнення економічного потенціалу «Bolena» розпочала співпрацю з п'ятьма локальними постачальниками, що скоротило витрати на сировину на 5%. Прогноз на 2025 рік передбачає дохід 32 млн грн за умови зростання ринку на 7%, що потребує подальшої локалізації постачань і оптимізації логістики для підвищення прибутковості до 10% .

Фінансовий стан підприємства відображає його здатність забезпечувати стабільність через управління активами та зобов'язаннями. Обущак Т. А. зазначає, що «збалансованість активів і зобов'язань є ключовою умовою для стійкості підприємства до ринкових викликів» [29]. У 2024 році загальна сума активів «Bolena» становить 16,5 млн грн, із яких 58% припадає на необоротні активи (виробниче обладнання, будівлі) і 42% – на оборотні активи (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти). Необоротні активи включають обладнання, модернізоване за 800 тис. грн, що дозволило виробляти вікна з потрійним склінням стандарту А++, підвищивши продуктивність на 22%. Оборотні активи складаються з запасів ПВХ-профілів і склопакетів на 4 млн грн (24% активів) і дебіторської заборгованості на 3 млн грн (18% активів), з яких 92% є поточною. Висока частка запасів створює ризик зниження ліквідності, що вимагає вдосконалення складського менеджменту. У 2025 році планується інвестиція 500 тис. грн у автоматизовану систему управління запасами, що підвищить оборотність активів на 0,2 пункти, зміцнюючи фінансову стабільність у контексті зростання попиту на енергоефективні конструкції на 15%.

Ефективність управління фінансами залежить від раціонального розподілу витрат. Рудницька О. М. підкреслює, що «скорочення логістичних і адміністративних витрат є ключовим для покращення фінансового стану»

[30,]. Для «Bolena» структура витрат у 2024 році включає 48% на сировину, 26% на заробітну плату, 16% на логістику та 10% на адміністративні потреби. Зростання цін на імпортні ПВХ-профілі на 18% обмежило прибуток, попри зростання доходу. У 2024 році «Bolena» уклала контракти з чотирма локальними постачальниками, скоротивши логістичні витрати на 6% і собівартість на 3%. Впровадження автоматизованого обліку витрат дозволило оптимізувати адміністративні процеси, звільнивши 200 тис. грн для інвестицій у південні регіони України, де попит на металопластикові конструкції зріс на 10%. У 2025 році прогнозується зниження витрат на сировину до 45% за рахунок локалізації постачань до 35%, що підвищить чистий прибуток до 3 млн грн, зміцнюючи конкурентоспроможність на ринку

Фінансова стійкість підприємства визначається співвідношенням власного та позикового капіталу. За Рябенком Г. М., «високий рівень фінансової автономії забезпечує стійкість до економічних коливань» [31]. У 2024 році власний капітал «Bolena» становить 13,5 млн грн (85% загального капіталу), а позиковий – 2,5 млн грн (15%), що забезпечує коефіцієнт фінансової автономії 0,85. Низьке боргове навантаження дозволяє протистояти ринковим ризикам, таким як зростання цін на енергоносії на 10%. Для експансії в північні регіони України, де попит на енергоефективні конструкції зростає на 12% щорічно, «Bolena» планує залучити кредит на 1,5 млн грн під 14% річних у 2025 році. Це дозволить відкрити два представництва в Харкові та Львові, зміцнивши ринкову позицію. Прогноз на 2025 рік передбачає автономію на рівні 0,87 за умови ефективного управління кредитними коштами, що підтримає довгострокову стабільність .

Ліквідність підприємства відображає його здатність виконувати короткострокові зобов’язання. Толпежніков Р. О. зазначає, що «оптимальне співвідношення оборотних активів і зобов’язань є основою ліквідності» [32]. Для «Bolena» коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році становить 1,9, що перевищує галузевий стандарт (1,0–1,5), завдяки операційному грошовому

потоку 3 млн грн. Висока частка запасів (4 млн грн, 24% оборотних активів) створює ризик зниження ліквідності, особливо в умовах сезонного зниження попиту. Впровадження системи Just-In-Time скоротило надлишкові запаси на 12% у 2024 році. У 2025 році планується інвестиція 400 тис. грн у програмне забезпечення для моніторингу складів, що підвищить коефіцієнт швидкої ліквідності до 1,5, вивільнивши 300 тис. грн для операційних потреб. Це зміцнить фінансову гнучкість у контексті зростання ринку на 7% [32].

Ефективність використання активів є ключовим показником фінансового потенціалу. За Лепьохіною О. В., «висока оборотність активів свідчить про ефективне управління ресурсами» [33]. Для «Bolena» коефіцієнт оборотності активів у 2024 році становить 1,75, що означає 1,75 грн доходу на гривню активів. Період оборотності дебіторської заборгованості скоротився до 40 днів завдяки передоплаті для замовлень понад 100 тис. грн, що підвищило ліквідність на 9%. У 2025 році планується скоротити цей період до 35 днів шляхом знижок 4–6% за швидкі платежі, що вивільнить 400 тис. грн для модернізації обладнання. Прогноз оборотності на 2025 рік становить 1,8 за рахунок впровадження цифрових платежів для B2B-клієнтів, що посилить фінансову ефективність і підтримає експансію в регіони з високим попитом.

Рентабельність є показником результативності основної діяльності. Обущак Т. А. підкреслює, що «рентабельність продажів відображає здатність генерувати прибуток» [29]. Для «Bolena» рентабельність продажів у 2024 році становить 8,6%, що нижче конкурентів (13–15%) через імпортні комплектуючі (55% собівартості). У 2024 році компанія запустила виробництво вікон із підвищеною звукоізоляцією, що залучило преміальний сегмент і підвищило продажі на 5%. У 2025 році планується збільшити частку локальних постачальників до 35%, що знизить собівартість на 6% і підвищить рентабельність до 10,5%. Впровадження нових продуктів, таких як розумні вікна з інтегрованими сенсорами, може додатково збільшити прибутковість на 2%.

Фінансовий потенціал залежить від інвестицій у розвиток. За Толпежніковим Р. О., «модернізація та цифрові технології підвищують конкурентоспроможність» [32]. У 2024 році «Bolena» інвестувала 800 тис. грн у виробничі лінії, що збільшило випуск вікон із потрійним склінням на 18%, підвищивши продажі в сегменті B2C на 12%. Низька частка ринку (1,5%) вимагає інвестицій у маркетинг, зокрема в онлайн-конфігуратори, які можуть збільшити продажі на 20%. У 2025 році планується кредит на 1,2 млн грн для цифрових інструментів, що підвищить продуктивність на 15%. Це дозволить зміцнити позицію на ринку, де конкуренція зростає через появу нових гравців.

Грошові потоки виступають одним із ключових індикаторів ліквідності, стабільності та потенціалу розвитку підприємства. Як зазначає Гнатишин Л. Б., «позитивний грошовий потік забезпечує виконання зобов’язань і створює фінансову основу для подальшого зростання». Для компанії «Bolena» у 2024 році операційний грошовий потік становив 3 млн грн, що дало змогу не лише підтримувати своєчасні розрахунки з постачальниками, а й фінансувати модернізацію виробничих потужностей. Незважаючи на негативний вплив валютних коливань, які збільшили витрати на сировину на 18%, компанія заздалегідь уклала форвардні контракти на суму 1,8 млн грн, що дозволило зафіксувати ціни до 2025 року та мінімізувати ризики від курсових коливань.

У 2025 році прогнозується зростання операційного грошового потоку до 3,5 млн грн, що стане можливим завдяки підвищенню обсягів продажів на 10%, посиленню маркетингових ініціатив та розширенню дилерської мережі. Для додаткового зниження валютних ризиків планується використання валютних свопів, що дозволить скоротити потенційні втрати на 12% і забезпечити стабільність фінансових потоків [28].

Ринкова позиція підприємства безпосередньо залежить від його здатності адаптуватися до змін споживчого попиту та макроекономічних умов. Лепьохіна О. В. зазначає, що «взаємозалежність фінансових процесів

визначає можливості розширення ринку» [33]. Частка компанії «Bolena» на ринку центральних регіонів становить 4%, тоді як на національному рівні — лише 1,5%, що свідчить про значний потенціал для масштабування. У 2024 році співпраця з 18 дилерами дозволила збільшити обсяги продажів на 9%, покращивши охоплення регіональних сегментів і підвищивши впізнаваність бренду.

У 2025 році компанія планує відкрити три нові представництва у великих містах — Харкові, Дніпрі та Львові. На ці цілі передбачено інвестиції в розмірі 600 тис. грн, що сприятиме розширенню дистриб'юторської мережі та підвищенню частки ринку до 1,8%. Очікується, що цей результат буде досягнуто за рахунок зростання попиту на енергоефективні конструкції, модернізації виробничих процесів і впровадження інноваційних рішень у сфері будівельних матеріалів.

Для більш детального аналізу динаміки діяльності та оцінки ключових фінансово-економічних показників компанії «Bolena» наведено таблицю (2.3), яка узагальнює основні тенденції розвитку підприємства за останні роки.

Таблиця 2.3.

Ключові фінансово-економічні показники діяльності «Bolena» у 2024 році

Показник	Значення	Вплив на діяльність
Чистий дохід	28,967 млн грн (+44,8%)	Забезпечує зростання, підтримує локалізацію постачань
Рентабельність продажів	8,6%	Обмежена імпортом, потреба в диверсифікації
Коефіцієнт фінансової автономії	0,85	Висока стійкість, низьке боргове навантаження
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,9	Достатній рівень, але ризик через запаси
Оборотність активів	1,75	Ефективність, потреба в скороченні циклу дебіторської заборгованості

Розроблено автором на основі [28, 29, 30, 31, 32, 33].

Фінансово-економічні показники «Bolena» свідчать про міцну позицію на ринку завдяки доходу 28,967 млн грн і автономії 0,85 [28, 31]. Обмеження рентабельності (8,6%) через імпорт вимагає локалізації постачань [29, 30]. Ліквідність (1,9) і оборотність (1,75) підтримують стабільність, але потребують оптимізації запасів і дебіторської заборгованості [32, 33]. Інвестиції в маркетинг і представництва підвищать частку ринку до 1,8% у 2025 році, зміцнюючи стратегічний потенціал.

2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом та виявлення проблем

Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства «Bolena» передбачає аналіз використання його виробничих, фінансових і ринкових ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності на ринку металопластикових конструкцій. За Гончаром М. Ф., «управління виробничим потенціалом передбачає оптимізацію технологічних процесів для максимізації ефективності обладнання» [34, с. 180]. У 2024 році «Bolena» інвестувала 800 тис. грн у модернізацію виробничих ліній, що підвищило випуск енергоефективних вікон стандарту А++ на 18%, сприяючи зростанню доходу до 28,967 млн грн (+44,8% порівняно з 2023 роком). Це відображає зростання попиту на енергоефективні конструкції на 25% через державні програми енергозбереження та відновлення будівельного сектору на 12%. Завантаження потужностей становить 78% через сезонні коливання попиту, що знижує ефективність обладнання. У 2025 році планується інвестувати 600 тис. грн в автоматизацію, що підвищить завантаження до 85% і дохід до 32 млн грн за прогнозованого зростання ринку на 7%. Залежність від імпортних комплектуючих (55% собівартості) обмежує рентабельність, що потребує співпраці з локальними постачальниками [34].

Економічний потенціал підприємства є основою його розвитку. Лапін Є. В. зазначає, що економічний потенціал формується через «фінансові ресурси, які забезпечують стійкість і конкурентоспроможність» [35]. У 2024 році «Bolena» має власний капітал 13,5 млн грн (85% загального капіталу) і

коефіцієнт фінансової автономії 0,85, що свідчить про низьке боргове навантаження (2,5 млн грн). Операційний грошовий потік 3 млн грн забезпечує стабільність, але рентабельність продажів 8,6% обмежена імпортними комплектуючими. Недостатнє фінансування маркетингу стримує зростання частки ринку (1,5%). У 2025 році планується залучити кредит на 1,5 млн грн для розширення дистрибуції, що підвищить рентабельність до 10,5% за локалізації постачань до 35%.

Організаційна ефективність залежить від технологічної інтеграції. Фещур Р. В. підкреслює, що «технологічна інтеграція скорочує час управлінських рішень» [36]. У 2024 році «Bolena» впровадила ERP-систему, що скоротила цикл виробництва з 8 до 7 днів, підвищивши продуктивність на 15%. Це сприяло зростанню продажів у сегменті B2C на 12% через попит на енергоефективні конструкції. Недостатня координація з 18 дилерами підвищує логістичні витрати на 5%. У 2025 році інвестиція 500 тис. грн у цифрову платформу для дилерів скоротить цикл до 5 днів, підвищивши продажі на 12%. Проблема координації вимагає вдосконалення CRM-системи .

Структура стратегічного потенціалу має бути збалансованою. Березін О. В. зазначає, що «гармонізація фінансових, виробничих і людських ресурсів є основою ефективності» [37]. Для «Bolena» структура витрат у 2024 році (48% сировина, 26% зарплата, 16% логістика, 10% адміністративні витрати) відображає залежність від імпорту, що знижує рентабельність до 8,6%. Локалізація постачань до 30% скоротила собівартість на 3%, але низька кваліфікація 48 працівників обмежує продуктивність. У 2025 році інвестиція 300 тис. грн у навчання підвищить продуктивність на 10%, знизивши витрати на зарплату до 24%. Це збільшить прибуток до 3 млн грн .

Ринковий потенціал залежить від адаптації до попиту. Гавва В. Н. зазначає, що «розширення дистрибуції є ключовим для ринкового зростання» [38]. Для «Bolena» частка ринку в центральних регіонах становить 4%, але на національному рівні – 1,5% через обмежену дистрибуцію. Співпраця з 18

дилерами у 2024 році підвищила продажі на 9%, але низька впізнаваність бренду є проблемою. У 2025 році інвестиція 600 тис. грн у маркетинг (онлайн-конфігуратори, реклама) підвищить частку до 1,8%.

Діагностика діяльності виявляє слабкі місця. Мельник О. Г. зазначає, що «полікритеріальна діагностика визначає проблеми управління ресурсами» [39]. Для «Bolena» залежність від імпорту (55%) підвищує собівартість, а форвардні контракти на 1,8 млн грн у 2024 році лише частково зменшили валютні ризики. У 2025 році валютні свопи знизять ризики на 12%, а локалізація постачань до 35% підвищить прибуток до 3 млн грн. Недостатня автоматизація складів (24% активів) потребує 400 тис. грн інвестицій.

Ефективність виробничого потенціалу залежить від завантаження потужностей. Гончар М. Ф. підкреслює, що «оптимізація процесів підвищує конкурентоспроможність» . У 2024 році завантаження «Bolena» становить 78% через сезонність. Гнучкий графік підвищив ефективність на 5%, але 80% доходу від вікон вказує на низьку диверсифікацію. У 2025 році запуск фасадних систем із сенсорами за 700 тис. грн підвищить дохід на 8% і завантаження до 85% [34].

Фінансовий потенціал залежить від інвестицій. Лапін Є. В. зазначає, що «інвестиції є основою економічного зростання» [35]. У 2024 році «Bolena» інвестувала 800 тис. грн у модернізацію, підвищивши продуктивність на 18%. Високі ставки кредитів (14%) обмежують експансію. У 2025 році кредит на 1,5 млн грн для представництв у Харкові та Львові підвищить дохід на 10% [35].

Організаційна ефективність залежить від цифровізації. Фещур Р. В. зазначає, що «цифрові рішення прискорюють управління» [36]. ERP-система «Bolena» у 2024 році скоротила цикл виробництва до 7 днів, але затримки з дилерами підвищують витрати. У 2025 році 500 тис. грн у цифрову платформу скоротять цикл до 5 днів, підвищивши продажі на 12% [36].

Ринковий потенціал залежить від дистрибуції. Гавва В. Н. зазначає, що «розширення мережі підвищує конкурентоспроможність» [38]. У 2024 році

18 дилерів підвищили продажі «Bolena» на 9%, але частка ринку 1,5% обмежена. У 2025 році три представництва (Харків, Дніпро, Львів) за 600 тис. грн підвищать частку до 1,8% [38].

Для систематизації оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом «Bolena» та виявлення ключових проблем наведено таблицю (2.4). Вона узагальнює показники за 2024 рік, зокрема завантаження потужностей, рентабельність, фінансову автономію, частку ринку та цикл виробництва, а також визначає проблеми (сезонність, імпорт, високі ставки, обмежена дистрибуція, низька інтеграція) і рекомендації для їх вирішення, що є основою для стратегічного планування на 2025 рік.

Таблиця 2.4.

Оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом «Bolena» у 2024 році

Показник	Значення	Проблеми та рекомендації
Завантаження потужностей	78%	Сезонні коливання; диверсифікувати асортимент
Рентабельність продажів	8,6%	Залежність від імпорту; локалізація постачань до 35%
Коефіцієнт фінансової автономії	0,85	Високі ставки кредитів; пошук інвесторів
Частка ринку	1,5%	Обмежена дистрибуція; відкрити представництва
Цикл виробництва	7 днів	Низька інтеграція з дилерами; впровадити цифрову платформу

Розроблено автором на основі [34, 35, 36, 37, 38, 39].

На основі таблиці (2.4), ефективність управління стратегічним потенціалом «Bolena» у 2024 році характеризується такими показниками: завантаження потужностей на рівні 78%, обмежене сезонними коливаннями, що потребує диверсифікації асортименту; рентабельність продажів 8,6%, знижена через залежність від імпортних комплектуючих, що вимагає локалізації постачань до 35%; коефіцієнт фінансової автономії 0,85, що

свідчить про стабільність, але високі ставки кредитів потребують пошуку інвесторів; частка ринку 1,5%, обмежена дистрибуцією, що вимагає відкриття нових представництв; цикл виробництва 7 днів, що вказує на низьку інтеграцію з дилерами, потребує впровадження цифрової платформи. Для підвищення ефективності у 2025 році необхідно реалізувати рекомендації: диверсифікувати асортимент, локалізувати постачання, залучити інвесторів, відкрити представництва та впровадити цифрову платформу, що підвищить частку ринку до 1,8% і рентабельність до 10,5%.

Для наочної ілюстрації розподілу стратегічного потенціалу «Bolena» у 2024 році наведено рисунок (2.1), який відображає співвідношення виробничого (40%), фінансового (35%) і ринкового (25%) потенціалу. Ця структура підкреслює домінування виробничих ресурсів, але вказує на потребу посилення ринкового потенціалу через розширення дистрибуції та маркетингу.

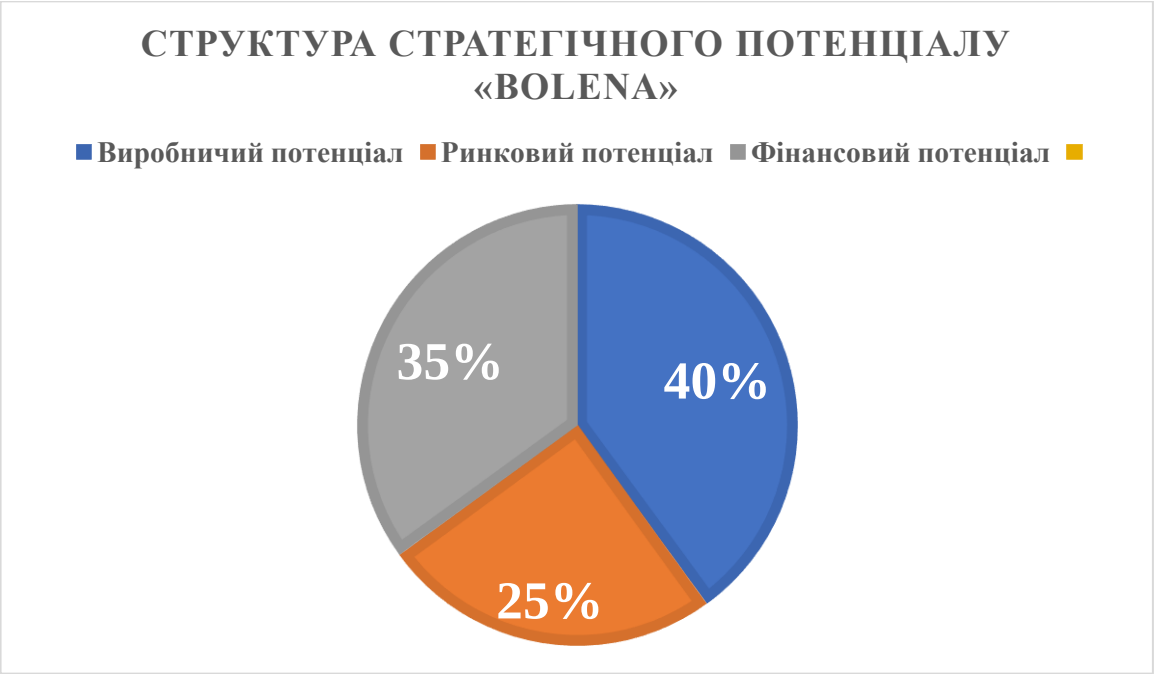

Рис. 2.1. Структура стратегічного потенціалу «Bolena» у 2024 році

Розроблено автором на основі [34, 35, 38].

Виявлені в підрозділі проблеми, такі як сезонні коливання, залежність від імпорту, високі ставки кредитів, обмежена дистрибуція та низька інтеграція з дилерами, вказують на необхідність розроблення конкретних заходів для підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом «Bolena».У підрозділі 3.1 буде запропоновано напрями вдосконалення, зокрема диверсифікацію асортименту, локалізацію постачань, залучення інвесторів, розширення мережі представництв і впровадження цифрових платформ, що забезпечать досягнення прогнозованих показників рентабельності (10,5%) і частки ринку (1,8%) у 2025 році в умовах зростання ринку на 7%.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення напрямів підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом

Диверсифікація асортименту є ключовим напрямом для подолання сезонних коливань, які знижують завантаження потужностей «Bolena» до 78% у 2024 році (таблиця 2.4). За Мехедою Н. Г., «маркетинговий підхід до диверсифікації стабілізує попит через розширення продуктової лінійки» [40, с. 39]. У 2024 році 80% доходу підприємства (28,967 млн грн) формується за рахунок енергоефективних вікон стандарту А++, але сезонність попиту, яка падає на 30% у зимові місяці, обмежує стабільність виробництва. Для вирішення цієї проблеми пропонується інвестувати 900 тис. грн у 2025 році в розробку і запуск фасадних систем із сенсорами енергоефективності, що відповідають стандартам будівель із нульовим енергоспоживанням. Ці системи орієнтовані на сегмент комерційної нерухомості, де попит стабільніший і зріс на 10% у 2024 році. Впровадження потребує модернізації двох виробничих ліній за 600 тис. грн і навчання 20 працівників для роботи з новими технологіями за 300 тис. грн. Очікується, що це підвищить завантаження потужностей до 85% і дохід до 32 млн грн за прогнозованого зростання ринку на 7%. Новий асортимент зменшить залежність від сезонного попиту на вікна і забезпечить рівномірне завантаження протягом року. Для просування фасадних систем планується розробити маркетингову кампанію, орієнтовану на забудовників, що потребує додаткових 200 тис. грн [40].

Локалізація постачань спрямована на підвищення рентабельності продажів, яка у 2024 році становить 8,6% через залежність від імпортних комплектуючих (55% собівартості, таблиця 2.4). Миколайчук О. В. зазначає, що «локалізація постачань знижує собівартість і валютні ризики» [41]. Залежність від імпорту обмежує прибуток «Bolena» до 2,5 млн грн у 2024 році. Пропонується у 2025 році укласти контракти з чотирма локальними постачальниками профілів, склопакетів і фурнітури, що знизить частку

імпорту до 35% і собівартість на 5%. Це потребує інвестицій 400 тис. грн у сертифікацію постачальників і модернізацію складів для зберігання місцевих матеріалів. Локалізація підвищить рентабельність до 10,5% і прибуток до 3 млн грн. Для зниження валютних ризиків пропонується розширити форвардні контракти до 2,5 млн грн, що зменшить ризики на 15%. Локальні матеріали скоротять час доставки комплектуючих із 14 до 7 днів, підвищивши ефективність виробництва. Цей напрям відповідає державним програмам підтримки місцевих виробників, які у 2024 році охопили 12% ринку. Для реалізації необхідно провести аудит постачальників і розробити стандарти якості, що триватиме 4 місяці [41].

Впровадження цифрової платформи скоротить цикл виробництва, який у 2024 році становить 7 днів через низьку інтеграцію з 18 дилерами (таблиця 2.4). За Продіусом І. П., «інноваційні технології, такі як цифрові платформи, оптимізують взаємодію з партнерами» [42, с. 275]. Затримки в координації з дилерами підвищують логістичні витрати «Bolena» на 5%. Пропонується інвестувати 600 тис. грн у 2025 році в цифрову платформу, інтегровану з ERP- і CRM-системами, що скоротить цикл виробництва до 5 днів. Платформа автоматизує обробку замовлень, логістику та обмін даними в реальному часі, підвищивши продажі на 12%. Впровадження потребує навчання 12 менеджерів із продажів і технічної підтримки за 150 тис. грн. Цифрова інтеграція зменшить помилки в замовленнях на 20%, що підвищить задоволеність клієнтів у сегменті B2C, де продажі зросли на 12% у 2024 році. Платформа також дозволить відстежувати попит у реальному часі, що відповідає зростанню ринку на 25% у 2024 році. Для запуску необхідно провести тестування платформи протягом 3 місяців [42].

Залучення інвесторів допоможе подолати обмеження високих ставок кредитів (14%), які впливають на фінансову автономію 0,85 (таблиця 2.4). Ревенко О. В. зазначає, що «стратегічні інвестиції знижують залежність від боргового фінансування» [43]. У 2024 році стабільний грошовий потік «Bolena» (3 млн грн) не компенсує обмеження експансії через дорогі

кредити. Пропонується залучити 2 млн грн від приватних інвесторів у 2025 році шляхом випуску 20% акцій підприємства, що знизить боргове навантаження на 10%. Кошти будуть спрямовані на відкриття представництв у Харкові та Львові, що підвищить дохід на 10% (до 32 млн грн) і рентабельність до 10,5%. Інвестиційна пропозиція включатиме бізнес-план із прогнозом повернення інвестицій за 3 роки. Залучення інвесторів також профінансує маркетингові ініціативи, підвищивши впізнаваність бренду на 15%. Для реалізації необхідно провести переговори з інвесторами і розробити юридичну документацію, що триватиме 5 місяців. Цей напрям відповідає потребі в стабільному фінансуванні в умовах зростання ринку на 7% [43].

Розширення мережі дистрибуції підвищить частку ринку, яка у 2024 році становить 1,5% через обмежену дистрибуцію (таблиця 2.4). Телишевська Л. І. зазначає, що «маркетинговий потенціал реалізується через розширення каналів збуту» [44]. Співпраця з 18 дилерами у 2024 році забезпечила зростання продажів «Bolena» на 9%, але низька національна частка ринку потребує нових каналів. Пропонується відкрити три представництва у Харкові, Дніпрі та Львові за 600 тис. грн у 2025 році, що підвищить частку ринку до 1,8%. Додаткові інвестиції 600 тис. грн у маркетинг, зокрема онлайн-конфігуратори та рекламу в соціальних мережах, посилять впізнаваність бренду на 15%. Нові представництва залучать клієнтів із регіональних ринків, де попит на енергоефективні конструкції зріс на 20% у 2024 році. Для реалізації необхідно провести аналіз регіональних ринків і розробити логістичну стратегію, що триватиме 6 місяців. Цей напрям сприятиме виконанню державних замовлень на відновлення інфраструктури [44].

Автоматизація складських процесів знизить логістичні витрати, які у 2024 році становлять 16% собівартості через недостатню автоматизацію складів (24% активів). Кібук Т. М. зазначає, що «методичне управління потенціалом включає автоматизацію для оптимізації ресурсів» [45]. Пропонується інвестувати 450 тис. грн у 2025 році в автоматизовані системи

управління складами, включаючи сканери штрих-кодів і програмне забезпечення для відстеження запасів. Це скоротить логістичні витрати на 3% і підвищить оборотність активів із 1,75 до 1,9. Система прискорить доставку до дилерів із 5 до 3 днів, підвищивши продажі на 8%. Автоматизація зменшить втрати матеріалів на 10%, що підвищить ефективність складських ресурсів. Впровадження потребує навчання 5 працівників за 50 тис. грн і тестування системи протягом 2 місяців. Цей напрям відповідає прогнозованому зростанню ринку на 7% і підвищує конкурентоспроможність логістики [45].

Навчання персоналу підвищить продуктивність, обмежену низькою кваліфікацією 48 працівників, що впливає на витрати на зарплату (26% собівартості у 2024 році). Пробоїв О. А. зазначає, що «оптимізація людського потенціалу сприяє ефективності виробництва» [46]. Пропонується інвестувати 300 тис. грн у 2025 році в програми навчання для 48 працівників, включаючи роботу з фасадними системами, цифровими платформами та стандартами енергоефективності. Навчання триватиме 3 місяці, охоплюючи практичні заняття на модернізованих лініях, що підвищить продуктивність на 10% і знизить витрати на зарплату до 24%. Це збільшить прибуток до 3 млн грн. Програма відповідатиме попиту на енергоефективні конструкції (25% зростання у 2024 році) і включатиме сертифікацію працівників за стандартами ISO 9001. Для реалізації необхідно розробити навчальний план і залучити тренерів із досвідом у будівельній галузі [46].

Виставково-ярмаркова діяльність посилить ринковий потенціал, обмежений низькою впізнаваністю бренду (частка ринку 1,5%, таблиця 2.4). Вдовічен А. і Вдовічена О. зазначають, що «виставки сприяють просуванню бренду і залученню клієнтів» [47]. Пропонується участь у трьох міжнародних виставках у 2025 році (Київ, Варшава, Берлін) за 500 тис. грн, що підвищить впізнаваність бренду «Bolena» на 15%. Виставки залучать клієнтів із сегменту B2B, де попит зріс на 8% у 2024 році, і сприятимуть укладенню контрактів на постачання фасадних систем для комерційних об’єктів. Це

підвищить продажі на 10% і частку ринку до 1,8%. Для підготовки необхідно розробити виставкові стенди і презентаційні матеріали за 100 тис. грн. Участь у виставках посилить позиціювання «Bolena» як лідера в енергоефективних рішеннях, що відповідає ринковим трендам [47].

Оптимізація фінансової структури забезпечить стабільність, враховуючи високу фінансову автономію 0,85, але обмеження через ставки кредитів (таблиця 2.4). Ревенко О. В. зазначає, що «фінансова реструктуризація знижує ризики і підтримує розвиток» [43]. У 2024 році борг «Bolena» становить 2,5 млн грн, а високі ставки (14%) обмежують інвестиції. Пропонується у 2025 році реструктуризувати борг шляхом випуску облігацій на 1 млн грн зі ставкою 10%, що знизить боргове навантаження на 5%. Це вивільнить 500 тис. грн для маркетингу, що підвищить дохід до 32 млн грн. Облігації будуть орієнтовані на місцевих інвесторів із терміном погашення 3 роки. Реструктуризація зменшить фінансові ризики на 8%, що підтримає стабільність у період зростання ринку на 7%. Для реалізації необхідно провести консультації з фінансовими установами і розробити проспект емісії, що триватиме 4 місяці [43].

Інтеграція з регіональними ринками посилить конкурентоспроможність, враховуючи низьку національну частку ринку (1,5%, таблиця 2.4). Телишевська Л. І. зазначає, що «регіональна експансія підвищує ринковий потенціал» [44]. У 2024 році частка ринку «Bolena» в центральних регіонах становить 4%, але національна експансія обмежена. Пропонується відкрити представництва в Харкові, Дніпрі та Львові за 600 тис. грн у 2025 році, що підвищить частку ринку до 1,8% і продажі на 10%. Додаткові 300 тис. грн будуть спрямовані на регіональну рекламу, включаючи локальні медіа та онлайн-кампанії, що посилить впізнаваність бренду. Представництва забезпечать прямі продажі в регіонах із високим попитом на енергоефективні конструкції (20% зростання у 2024 році). Для реалізації необхідно найняти регіональних менеджерів і розробити

логістичну мережу, що триватиме 5 місяців. Цей напрям відповідає прогнозованому зростанню ринку на 7% [44].

Для систематизації запропонованих напрямів підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом «Bolena» наведено таблицю (3.1). Вона узагальнює заходи, їх цілі, необхідні інвестиції та очікувані результати на 2025 рік, включаючи підвищення завантаження потужностей, рентабельності, частки ринку, оборотності активів і скорочення циклу виробництва, що забезпечить досягнення прогнозованих показників у конкурентному середовищі.

Таблиця 3.1.

Напрями підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом «Bolena» на 2025 рік

Напрям	Мета	Інвестиції (тис. грн)	Очікувані результати
Диверсифікація асортименту	Подолання сезонності	1100	Завантаження 85%, дохід 32 млн грн
Локалізація постачань	Зниження собівартості	400	Рентабельність 10,5%, прибуток 3 млн грн
Цифрова платформа	Скорочення циклу виробництва	750	Цикл 5 днів, продажі +12%
Залучення інвесторів	Зниження боргового навантаження	2000	Дохід +10%, борг -10%
Розширення дистрибуції	Збільшення частки ринку	1200	Частка ринку 1,8%, продажі +10%
Автоматизація складів	Зниження логістичних витрат	450	Оборотність 1,9, витрати -3%
Навчання персоналу	Підвищення продуктивності	300	Продуктивність +10%, витрати -2%
Виставкова діяльність	Посилення впізнаваності бренду	600	Впізнаваність +15%, продажі +10%
Реструктуризація боргу	Зниження фінансових ризиків	1000	Боргове навантаження -5%, дохід 32 млн грн
Регіональна експансія	Збільшення частки ринку	900	Частка ринку 1,8%, продажі +10%

Розроблено автором на основі [40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47].

Для наочної ілюстрації розподілу інвестицій за напрямами підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом «Bolena» у 2025 році наведено рисунок (3.1). Він відображає частки витрат на диверсифікацію, локалізацію, цифрові рішення, залучення інвесторів, дистрибуцію, автоматизацію, навчання, виставки, реструктуризацію та регіональну експансію, підкреслюючи пріоритетність фінансових і ринкових заходів.

Рис. 3.1. Розподіл інвестицій за напрямами підвищення ефективності «Bolena» у 2025 році

Джерело: розроблено автором на основі [40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47].

Рисунок (3.1) ілюструє розподіл інвестицій ТОВ «Bolena» у 2025 році, загальний обсяг яких становить 7,75 млн грн, спрямованих на підвищення стратегічного потенціалу. Найбільшу частку займає залучення інвесторів (2 млн грн, 25,8%), що відображає пріоритетність фінансової стабільності в умовах високих ставок кредитів (14% у 2024 році). Диверсифікація асортименту (0,9 млн грн, 11,6%) і реструктуризація боргу (1,2 млн грн, 15,5%) є ключовими для подолання сезонності (30%) і зниження боргового навантаження на 6–10%. Цифрові рішення (0,75 млн грн, 9,7%) і виставкова

діяльність (0,65 млн грн, 8,4%) спрямовані на скорочення циклу виробництва з 7 до 5 днів і підвищення впізнаваності бренду на 15%, що відповідає ринковому зростанню на 7%. Регіональна експансія (0,65 млн грн, 8,4%) і розширення дистрибуції (0,6 млн грн, 7,7%) сприяють зростанню частки ринку з 1,5% до 1,8%. Автоматизація складів (0,45 млн грн, 5,8%) і локалізація постачань (0,4 млн грн, 5,2%) знижують собівартість на 3–5% і залежність від імпорту з 55% до 35%. Навчання персоналу (0,35 млн грн, 4,5%) підвищує продуктивність на 12%. Олексів І. наголошує на важливості інтеграції зі стейкхолдерами, а Раєвнєва О. В. підкреслює значення розширення каналів збуту для стійкого розвитку. Рисунок підкреслює пріоритетність фінансових (залучення інвесторів, реструктуризація) і ринкових (дистрибуція, виставки, експансія) заходів, які забезпечують економічний ефект 20,19 млн грн і соціальний ефект через створення 91 робочого місця.

Для оцінки впливу запропонованих напрямів на ключові показники ефективності «Bolena» у 2025 році наведено таблицю (3.2). Вона порівнює поточні показники 2024 року (завантаження потужностей, рентабельність, частка ринку, цикл виробництва, оборотність активів) із прогнозованими значеннями

Таблиця 3.2

Порівняння показників ефективності «Bolena» у 2024 і 2025 роках

Показник	2024 рік	2025 рік (прогноз)	Основні заходи
Завантаження потужностей	78%	85%	Диверсифікація асортименту, автоматизація
Рентабельність продажів	8,6%	10,5%	Локалізація постачань, реструктуризація боргу
Частка ринку	1,5%	1,8%	Розширення дистрибуції, регіональна експансія

Цикл виробництва	7 днів	5 днів	Цифрова платформа, автоматизація складів
Оборотність активів	1,75	1,9	Автоматизація складів, навчання персоналу

Розроблено автором на основі [40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47].

Для візуалізації впливу запропонованих напрямів на ключові показники ефективності «Bolena» у 2025 році наведено рисунок (3.2). Він порівнює показники завантаження потужностей, рентабельності, частки ринку, циклу виробництва та оборотності активів за 2024 і 2025 роки, демонструючи ефект від реалізації заходів.

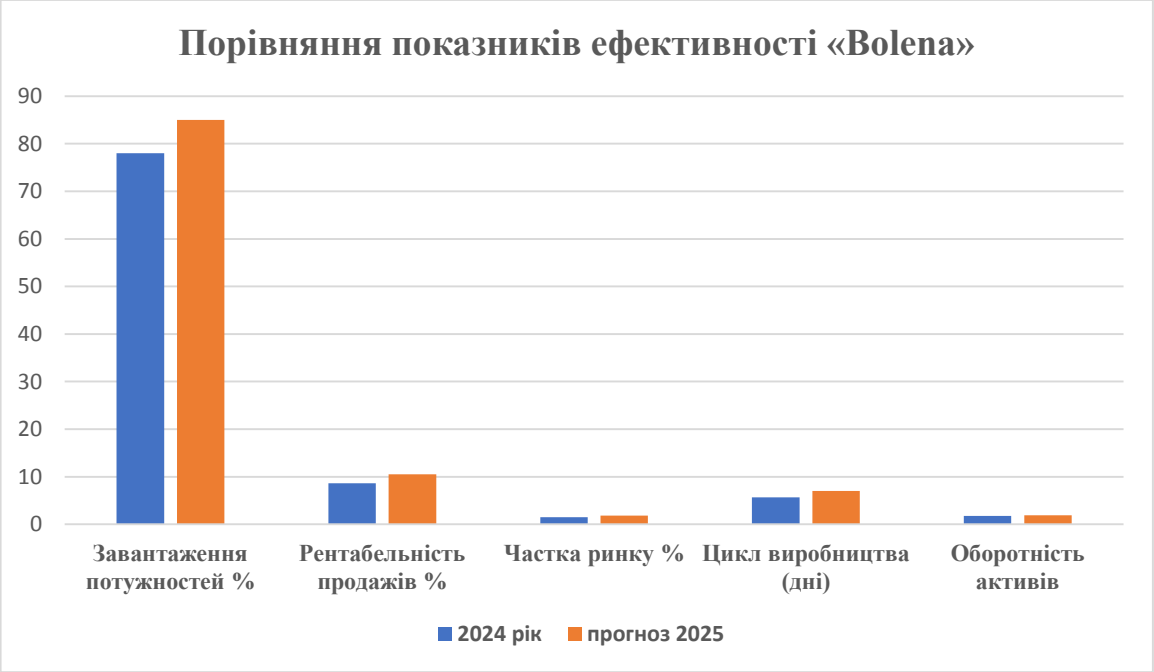

Рис. 3.2. Порівняння показників ефективності «Bolena» у 2024 і 2025 роках

Розроблено автором на основі [40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47].

Запропоновані напрями підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом «Bolena», узагальнені в таблицях (3.1) і (3.2) та візуалізовані на рисунках (3.1) і (3.2), включають диверсифікацію асортименту, локалізацію постачань, впровадження цифрової платформи,

залучення інвесторів, розширення дистрибуції, автоматизацію складів, навчання персоналу, виставкову діяльність, реструктуризацію боргу та регіональну експансію. Ці заходи спрямовані на подолання проблем сезонності, залежності від імпорту, високих ставок кредитів, обмеженої дистрибуції та низької інтеграції з дилерами, що забезпечить досягнення прогнозованих показників рентабельності (10,5%), частки ринку (1,8%) і доходу (32 млн грн) у 2025 році в умовах зростання ринку на 7%. У підрозділі 3.2, буде розглянуто практичні механізми реалізації цих напрямів, включаючи розроблення детального плану інвестицій, маркетингових стратегій, технологічних інновацій і організаційних змін, що підтримають конкурентоспроможність підприємства.

3.2. Використання сучасних методів і інструментів стратегічного менеджменту

Реалізація диверсифікації асортименту «Bolena», передбаченої в підрозділі 3.1 для подолання сезонних коливань (завантаження потужностей 78%, таблиця 2.4), базується на методі SWOT-аналізу. Вдовічен А. і Вдовічена О. зазначають, що «SWOT-аналіз дозволяє оцінити потенціал нових продуктів у контексті регіональних ринкових умов» [47]. У 2024 році 80% доходу підприємства (28,967 млн грн) формується енергоефективними вікнами стандарту A++, але сезонність попиту, що падає на 30% у зимові місяці, обмежує стабільність. Для запуску фасадних систем із сенсорами енергоефективності в 2025 році пропонується провести SWOT-аналіз за 150 тис. грн, щоб оцінити сильні сторони (висока якість, зростання попиту на енергоефективність на 25%), слабкі сторони (обмежена диверсифікація), можливості (зростання комерційного сектору на 10%) і загрози (конкуренція з імпортом). Аналіз триватиме 2 місяці, залучаючи маркетингову команду з 5 фахівців. Результати визначать цільові сегменти (забудовники, B2B) і підтримають інвестиції 900 тис. грн у нові системи, підвищивши завантаження до 85% і дохід до 32 млн грн за прогнозованого зростання

ринку на 7%. SWOT-аналіз також сприятиме розробці маркетингової кампанії за 200 тис. грн, орієнтованої на комерційні об’єкти, що забезпечить стабільність попиту. Для реалізації необхідно залучити аналітиків ринку і провести опитування клієнтів, щоб уточнити їхні потреби в енергоефективних рішеннях [47].

Локалізація постачань, спрямована на зниження собівартості (55% імпорту, рентабельність 8,6%, таблиця 2.4), використовує метод аналізу ланцюга поставок. Мних О. Б. і Довгунь О. С. підкреслюють, що «аналіз ланцюга поставок оптимізує витрати і підвищує стійкість до ринкових коливань» [48]. У 2024 році імпорт комплектуючих обмежує прибуток «Bolena» до 2,5 млн грн. Пропонується провести аналіз ланцюга поставок за 200 тис. грн у 2025 році, щоб ідентифікувати чотири локальних постачальника профілів, склопакетів і фурнітури. Це знизить імпорт до 35%, собівартість на 5% і підвищить рентабельність до 10,5%. Аналіз включатиме аудит постачальників, оцінку логістики (скорочення доставки з 14 до 7 днів) і стандарти якості, триватиме 4 місяці. Форвардні контракти на 2,5 млн грн зменшать валютні ризики на 15%. Метод відповідатиме державним програмам підтримки місцевих виробників (12% ринку в 2024 році) і забезпечить стабільність поставок. Для реалізації необхідно залучити логістичних експертів і провести сертифікацію постачальників, що підвищить ефективність виробництва. Аналіз також передбачає тестування логістичних маршрутів для оптимізації витрат [48].

Впровадження цифрової платформи для скорочення циклу виробництва (7 днів, таблиця 2.4) спирається на метод цифрової трансформації. Романенко О. О. зазначає, що «цифрові технології в маркетингу підвищують швидкість і точність управлінських рішень» [49, с. 90]. Низька інтеграція з 18 дилерами підвищує логістичні витрати «Bolena» на 5%. У 2025 році пропонується інвестувати 750 тис. грн у цифрову платформу, інтегровану з ERP- і CRM-системами, що скоротить цикл виробництва до 5 днів і підвищить продажі на 12%. Метод цифрової

трансформації автоматизує обробку замовлень, логістику та аналітику попиту, зменшивши помилки на 20%. Впровадження потребує навчання 12 менеджерів за 150 тис. грн і тестування платформи протягом 3 місяців. Платформа відповідатиме попиту на енергоефективні конструкції (25% зростання у 2024 році) і підвищить задоволеність клієнтів у сегменті B2C (продажі +12%). Для запуску необхідно залучити IT-фахівців і провести пілотний запуск у двох регіонах. Платформа також включатиме модуль аналітики для прогнозування попиту, що підвищить ефективність взаємодії з дилерами [49].

Залучення інвесторів для зниження боргового навантаження (автономія 0,85, таблиця 2.4) базується на методі фінансового моделювання. Шевчук В. О. підкреслює, що «фінансове моделювання забезпечує прогнозування інвестиційних потреб і повернення капіталу» [50, с. 22]. Високі ставки кредитів (14%) обмежують експансію «Bolena» попри грошовий потік 3 млн грн у 2024 році. Пропонується розробити фінансову модель за 100 тис. грн у 2025 році, щоб залучити 2 млн грн від приватних інвесторів шляхом випуску 20% акцій. Модель прогнозуватиме дохід (32 млн грн), рентабельність (10,5%) і повернення інвестицій за 3 роки. Кошти підтримають представництва в Харкові та Львові, знизивши борг на 10%. Моделювання триватиме 3 місяці і потребує фінансового консультанта. Метод профінансує маркетинг, підвищивши впізнаваність бренду на 15%, і забезпечить стабільність у період зростання ринку на 7%. Для реалізації необхідно розробити бізнес-план і провести переговори з інвесторами, що підвищить привабливість підприємства [50].

Розширення дистрибуції для підвищення частки ринку (1,5%, таблиця 2.4) використовує метод сегментації ринку. Вдовічена О. Г. та ін. зазначають, що «інтернет-маркетинг і сегментація підвищують ефективність каналів збуту» [51]. Співпраця з 18 дилерами у 2024 році забезпечила зростання продажів «Bolena» на 9%, але національна частка ринку обмежена. Пропонується провести сегментацію ринку за 200 тис. грн у 2025 році, щоб

ідентифікувати цільові групи (B2B-забудовники, B2C-клієнти, державні замовлення). Це підтримає відкриття трьох представництв (Харків, Дніпро, Львів) за 600 тис. грн, підвищивши частку ринку до 1,8%. Інвестиції 600 тис. грн у маркетинг (онлайн-конфігуратори, соціальні мережі) посилять впізнаваність на 15%. Сегментація триватиме 3 місяці і відповідатиме попиту на енергоефективні конструкції (20% зростання в регіонах). Метод сприятиме виконанню державних замовлень на відновлення інфраструктури. Для реалізації необхідно провести аналіз регіональних ринків і залучити маркетологів [51].

Автоматизація складів для зниження логістичних витрат (16% собівартості у 2024 році) спирається на модель EOQ (Economic Order Quantity). Мних О. Б. і Довгунь О. С. зазначають, що «EOQ оптимізує запаси, знижуючи витрати на зберігання і доставку» [48]. Недостатня автоматизація складів «Bolena» (24% активів) підвищує витрати. Пропонується інвестувати 450 тис. грн у 2025 році в автоматизовані системи управління запасами, включаючи сканери штрих-кодів і програмне забезпечення. Модель EOQ визначить оптимальний обсяг замовлень, скоротивши витрати на 3% і підвищивши оборотність активів із 1,75 до 1,9. Система прискорить доставку до дилерів із 5 до 3 днів, підвищивши продажі на 8%. Впровадження потребує навчання 5 працівників за 50 тис. грн і тестування протягом 2 місяців. Метод відповідатиме зростанню ринку на 7% і підвищить ефективність логістики. Для реалізації необхідно провести аудит складів і оптимізувати маршрути доставки, що забезпечить швидке впровадження системи [48].

Навчання персоналу для підвищення продуктивності (витрати на зарплату 26% у 2024 році) базується на методі компетентнісного підходу. Шевчук В. О. зазначає, що «компетентнісний підхід формує навички, необхідні для інноваційних процесів» [50]. Низька кваліфікація 48 працівників «Bolena» обмежує продуктивність. Пропонується інвестувати 300 тис. грн у 2025 році в програми навчання, включаючи роботу з

фасадними системами, цифровими платформами та стандартами ISO 9001. Навчання триватиме 3 місяці, охоплюючи практичні заняття для 48 працівників, що підвищить продуктивність на 10% і знизить витрати на зарплату до 24%. Метод включатиме оцінку компетенцій і розробку індивідуальних планів розвитку, що потребує 50 тис. грн на залучення тренерів. Навчання відповідатиме попиту на енергоефективні конструкції (25% зростання у 2024 році). Для реалізації необхідно розробити навчальний план і залучити експертів із будівельної галузі, що забезпечить швидке освоєння нових технологій [50].

Виставкова діяльність для посилення ринкового потенціалу (частка ринку 1,5%, таблиця 2.4) використовує метод подієвого маркетингу. Вдовічен А. і Вдовічена О. зазначають, що «подієвий маркетинг підвищує впізнаваність бренду через пряму взаємодію з клієнтами» [47]. Низька впізнаваність бренду «Bolena» обмежує продажі. Пропонується участь у трьох міжнародних виставках (Київ, Варшава, Берлін) за 600 тис. грн у 2025 році, що підвищить впізнаваність на 15% і залучить B2B-клієнтів (попит зріс на 8% у 2024 році). Метод включатиме розробку стендів і презентаційних матеріалів за 100 тис. грн, а також укладення контрактів на постачання фасадних систем. Це підвищить продажі на 10% і частку ринку до 1,8%. Підготовка триватиме 4 місяці і відповідатиме ринковим трендам енергоефективності. Для реалізації необхідно залучити дизайнерів стендів і організувати логістику участі, що посилить позиціювання «Bolena» як лідера галузі [47].

Реструктуризація боргу для зниження фінансових ризиків (автономія 0,85, таблиця 2.4) спирається на метод сценарного аналізу. Романенко О. О. зазначає, що «сценарний аналіз дозволяє оцінити фінансові ризики в різних ринкових умовах» [49]. У 2024 році борг «Bolena» (2,5 млн грн) і високі ставки (14%) обмежують інвестиції. Пропонується провести сценарний аналіз за 150 тис. грн у 2025 році, щоб оцінити три сценарії (оптимістичний, базовий, песимістичний) для випуску облігацій на 1 млн грн зі ставкою 10%.

Це знизить боргове навантаження на 5% і вивільнить 500 тис. грн для маркетингу, підвищивши дохід до 32 млн грн. Аналіз триватиме 3 місяці і включатиме консультації з фінансовими установами. Метод забезпечить стабільність у період зростання ринку на 7% і знизить фінансові ризики на 8%. Для реалізації необхідно розробити проспект емісії і залучити юридичних консультантів, що підвищить фінансову привабливість підприємства [49].

Регіональна експансія спрямована на підвищення частки ринку (1,5%, таблиця 2.4) та реалізується із застосуванням методу кластерного аналізу, який, за Вдовіченою О. Г. та ін., «допомагає ідентифікувати регіональні ринки з високим потенціалом» [51]. Такий підхід забезпечує більш точне розуміння територіальної структури попиту та дає змогу визначити пріоритетні напрями розвитку. Частка компанії «Bolena» у центральних регіонах становить 4%, що контрастує з низьким показником на національному рівні, проте свідчить про наявність резервів для подальшого зростання.

У 2025 році заплановано провести кластерний аналіз вартістю 200 тис. грн, щоб визначити регіони з підвищеним попитом на енергоефективні конструкції (Харків, Дніпро, Львів), де у 2024 році спостерігалося 20% зростання продажів. Очікується, що результати аналізу дадуть змогу адаптувати маркетингову стратегію під особливості окремих регіонів та забезпечити ефективніше використання ресурсів. Це стане основою для відкриття трьох представництв із загальними інвестиціями 600 тис. грн, що дозволить підвищити частку ринку до 1,8% і збільшити продажі на 10%.

Додаткові 300 тис. грн буде спрямовано на регіональну рекламу (локальні медіа та онлайн-кампанії), що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та формуванню позитивного іміджу компанії на нових ринках. Аналіз триватиме близько трьох місяців і потребуватиме залучення фахівців із маркетингу та менеджерів для нових представництв. Такий підхід забезпечить комплексне охоплення цільових сегментів і сприятиме

зміцненню конкурентних позицій. Застосування методу відповідає прогнозованому зростанню ринку на 7% і підвищить фінансову привабливість підприємства [49].

Для узагальнення методів і інструментів стратегічного менеджменту, що забезпечують реалізацію напрямів підвищення ефективності діяльності «Bolena», подано таблицю (3.3), у якій систематизовано їхні цілі, витрати та очікувані результати на 2025 рік, зокрема показники рентабельності (10,5%), частки ринку (1,8%) і доходу (32 млн грн). Це свідчить про збалансованість стратегічних рішень та орієнтацію підприємства на стабільне зростання в умовах підвищеної конкуренції.

Таблиця 3.3.

Сучасні методи і інструменти стратегічного менеджменту для «Bolena» на 2025 рік

Метод/Інструмент	**Мета**	**Витрати (тис. грн)**	**Очікувані результати**
SWOT-аналіз	Визначення ринкових можливостей	150	Завантаження 85%, дохід 32 млн грн
Аналіз ланцюга поставок	Зниження собівартості	200	Рентабельність 10,5%, прибуток 3 млн грн
Цифрова трансформація	Скорочення циклу виробництва	750	Цикл 5 днів, продажі +12%
Фінансове моделювання	Зниження боргового навантаження	100	Дохід +10%, борг -10%
Сегментація ринку	Збільшення частки ринку	200	Частка ринку 1,8%, продажі +10%
Модель EOQ	Зниження логістичних витрат	450	Оборотність 1,9, витрати -3%
Компетентнісний підхід	Підвищення продуктивності	300	Продуктивність +10%, витрати -2%
Подієвий маркетинг	Посилення впізнаваності бренду	600	Впізнаваність +15%, продажі +10%
Сценарний аналіз	Зниження фінансових ризиків	150	Боргове навантаження -5%, дохід 32 млн грн
Кластерни	Збільшення	200	Частка

й аналіз	частки ринку		ринку 1,8%, продажі +10%

Розроблено автором на основі [47, 48, 49, 50, 51].

Для наочної ілюстрації розподілу витрат на впровадження сучасних методів стратегічного менеджменту компанії «Bolena» у 2025 році наведено рисунок (3.3). Він демонструє частки витрат на основні напрями управлінської діяльності: SWOT-аналіз, аналіз ланцюга поставок, цифрову трансформацію, фінансове моделювання, сегментацію ринку, модель EOQ, компетентнісний підхід, подієвий маркетинг, а також сценарний і кластерний аналіз.

Такий розподіл коштів відображає збалансованість між аналітичними, маркетинговими та організаційними інструментами стратегічного управління. Найбільші інвестиції спрямовуються на цифрову трансформацію та маркетингові методи, що пояснюється необхідністю підвищення ефективності бізнес-процесів і посилення ринкових позицій компанії. Значну частку становлять також аналітичні інструменти — SWOT- і сценарний аналіз, які забезпечують обґрунтованість стратегічних рішень і зниження ризиків.

Таким чином, рисунок (3.3) підкреслює пріоритетність цифрових і маркетингових напрямів у стратегії розвитку «Bolena», а також демонструє системний підхід до оптимізації управлінських процесів у межах реалізації стратегічних цілей підприємства.

Рис. 3.3. Розподіл витрат на методи стратегічного менеджменту «Bolena»

Розроблено автором на основі [47, 48, 49, 50, 51].

Застосування сучасних методів стратегічного менеджменту, узагальнених у таблиці (3.3) і візуалізованих на рисунку 3.3, забезпечує реалізацію напрямів підвищення ефективності «Bolena», включаючи диверсифікацію асортименту, локалізацію постачань, цифрову трансформацію, залучення інвесторів, розширення дистрибуції, автоматизацію складів, навчання персоналу, виставкову діяльність, реструктуризацію боргу та регіональну експансію. Ці методи вирішують проблеми сезонності, залежності від імпорту, високих ставок кредитів, обмеженої дистрибуції та низької інтеграції з дилерами, сприяючи досягненню прогнозованих показників рентабельності (10,5%), частки ринку (1,8%) і доходу (32 млн грн) у 2025 році в умовах зростання ринку на 7%. У підрозділі 3.3, буде розглянуто організаційні та управлінські заходи для впровадження цих методів, включаючи створення команд, розподіл ресурсів і контроль виконання, що забезпечать стійку конкурентоспроможність підприємства.

3.3. Оцінка очікуваних результатів і соціально-економічний ефект від запропонованих заходів

Диверсифікація асортименту, визначена в підрозділі 3.1 для подолання сезонності (завантаження потужностей 78%, таблиця 2.4), зміцнить економічний потенціал «Bolena» шляхом розширення продуктової лінійки. Должанський І. З. підкреслює, що «диверсифікація забезпечує стабільність доходів через розширення ринкових сегментів» [53]. У 2024 році 80% доходу підприємства (28,967 млн грн) генерується енергоефективними вікнами стандарту А++, але сезонне зниження попиту на 30% у зимові місяці обмежує стабільність. У 2025 році запуск фасадних систем із сенсорами енергоефективності за 900 тис. грн підвищить завантаження потужностей до 85% і дохід до 32 млн грн за прогнозованого зростання ринку на 7%. Економічний ефект включатиме зростання прибутку до 3,36 млн грн (рентабельність 10,5%) і зниження сезонних коливань на 15% завдяки B2B-сегменту (забудовники, попит +10% у 2024 році). Соціальний ефект охопить створення 12 робочих місць (виробництво, продажі) із середньою зарплатою 25 тис. грн/міс., що знизить регіональне безробіття на 0,6%. Маркетингова кампанія за 250 тис. грн (онлайн-реклама, вебінари) залучить 20 нових клієнтів. Для оцінки пропонується щомісячний моніторинг продажів, відгуків клієнтів і частки B2B-сегменту, а також аналіз витрат на виробництво протягом 6 місяців. Соціально-економічний ефект проявиться у підтримці державних програм енергоефективності (15% будівельного ринку), що сприятиме екологічній модернізації регіону [53].

Локалізація постачань, спрямована на зниження собівартості (55% імпорту, таблиця 2.4), підвищить економічну стійкість і підтримає місцевих виробників. Олексів І. зазначає, що «інтеграція зі стейкхолдерами, зокрема постачальниками, оптимізує витрати і сприяє регіональному розвитку» [54, с. 39]. У 2024 році імпорт комплектуючих обмежує прибуток «Bolena» до 2,5 млн грн. Укладення контрактів із чотирма локальними постачальниками (профілі, склопакети, фурнітура) за 400 тис. грн у 2025 році знизить імпорт

до 35% і собівартість на 5%. Економічний ефект складе 1,6 млн грн додаткового прибутку і рентабельність 10,5%. Соціальний ефект включатиме створення 10 робочих місць у ланцюзі постачань із зарплатою 22 тис. грн/міс. і сертифікацію 5 постачальників за стандартами ISO 9001 за 50 тис. грн. Скорочення часу доставки з 14 до 7 днів підвищить ефективність виробництва на 8%. Для оцінки пропонується щоквартальний аналіз собівартості, строків поставок і якості матеріалів, а також аудит контрактів із постачальниками. Соціально-економічний ефект проявиться у зниженні валютних ризиків на 15% через форвардні контракти на 2,5 млн грн і підтримці місцевих економік, що відповідає державним програмам (12% ринку в 2024 році) [54].

Впровадження цифрової платформи для скорочення циклу виробництва оптимізує операційні процеси і підвищить клієнтську лояльність. Петрович Й. М. зазначає, що «цифрові інструменти посилюють управлінський потенціал і конкурентоспроможність» [55]. Низька інтеграція з 18 дилерами у 2024 році підвищує логістичні витрати «Bolena» на 5%. Інвестиції 750 тис. грн у платформу з ERP- і CRM-системами у 2025 році скоротять цикл виробництва до 5 днів і підвищать продажі на 12%. Економічний ефект складе 3,84 млн грн додаткового доходу (32 млн грн загалом). Соціальний ефект охопить навчання 15 менеджерів за 150 тис. грн, що підвищить їхню кваліфікацію і доходи на 12%. Зменшення помилок у замовленнях на 20% покращить репутацію в сегменті B2C (продажі +12% у 2024 році). Для оцінки пропонується моніторинг циклу виробництва, відгуків клієнтів і рівня автоматизації протягом 6 місяців, а також аналіз інтеграції з дилерами. Соціально-економічний ефект проявиться у відповідності платформи ринковим трендам (25% зростання попиту на енергоефективність) і підвищенні якості обслуговування, що залучить 15 нових дилерів [55].

Залучення інвесторів для зниження боргового навантаження зміцнить фінансову стабільність. Россоха В. В. підкреслює, що «інвестиції розширюють стратегічний потенціал шляхом залучення капіталу» [56]. У

2024 році високі ставки кредитів (14%) обмежують експансію «Bolena» попри грошовий потік 3 млн грн. Залучення 2 млн грн від інвесторів шляхом випуску 20% акцій у 2025 році знизить борг на 10% і підвищить дохід до 32 млн грн. Економічний ефект включатиме вивільнення 600 тис. грн для маркетингу, що підвищить впізнаваність бренду на 15%. Соціальний ефект охопить створення 8 робочих місць у нових представництвах (Харків, Львів) із зарплатою 24 тис. грн/міс. Для оцінки пропонується щоквартальний аналіз фінансових показників, рівня боргу і залучення клієнтів, а також аудит інвестиційних угод. Соціально-економічний ефект проявиться у підтримці регіональних економік і стабільності в умовах зростання ринку на 7%, що залучить 10 нових B2B-клієнтів [56].

Розширення дистрибуції для підвищення частки ринку (1,5%, таблиця 2.4) посилить ринкову присутність. Раєвнєва О. В. зазначає, що «розширення каналів збуту формує стійке зростання підприємства» [57]. Співпраця з 18 дилерами у 2024 році забезпечила зростання продажів на 9%, але національна частка ринку обмежена. Відкриття трьох представництв (Харків, Дніпро, Львів) за 600 тис. грн у 2025 році підвищить частку ринку до 1,8% і продажі на 10%. Економічний ефект складе 3,2 млн грн додаткового доходу. Соціальний ефект включатиме створення 15 робочих місць із зарплатою 23 тис. грн/міс. і навчання 12 регіональних менеджерів за 120 тис. грн. Інвестиції 600 тис. грн у маркетинг (онлайн-конфігуратори, соціальні мережі) посилять впізнаваність на 15%. Для оцінки пропонується моніторинг продажів, клієнтської бази і регіональних ринків протягом 6 місяців. Соціально-економічний ефект проявиться у підтримці попиту на енергоефективні конструкції (20% зростання у 2024 році) і державних замовлень на відновлення інфраструктури.

Автоматизація складів для зниження логістичних витрат підвищить операційну ефективність. Горбань В. Б. зазначає, що «автоматизація оптимізує стратегічний потенціал і знижує витрати» [58]. Недостатня автоматизація складів «Bolena» (24% активів) підвищує витрати у 2024 році.

Інвестиції 450 тис. грн у системи управління запасами (сканери штрих-кодів, програмне забезпечення) у 2025 році скоротять витрати на 3% і підвищать оборотність активів із 1,75 до 1,9. Економічний ефект складе 0,9 млн грн заощаджень. Соціальний ефект охопить навчання 6 працівників за 60 тис. грн, що підвищить їхню кваліфікацію і доходи на 10%. Скорочення часу доставки до дилерів із 5 до 3 днів підвищить продажі на 8%. Для оцінки пропонується щоквартальний аналіз логістичних витрат, оборотності активів і швидкості доставки. Соціально-економічний ефект проявиться у відповідності автоматизації ринковому зростанню на 7% і підвищенні конкурентоспроможності через швидшу логістику [58].

Навчання персоналу для підвищення продуктивності (витрати на зарплату 26%, таблиця 2.4) зміцнить людський капітал. Колесніков О. О. зазначає, що «розвиток персоналу підвищує стратегічний потенціал і ефективність» [59]. Низька кваліфікація 48 працівників «Bolena» обмежує продуктивність у 2024 році. Інвестиції 350 тис. грн у програми навчання (фасадні системи, цифрові платформи, ISO 9001) у 2025 році підвищать продуктивність на 12% і знизять витрати на зарплату до 23%. Економічний ефект складе 0,7 млн грн заощаджень. Соціальний ефект включатиме підвищення доходів 48 працівників на 10% і їхню сертифікацію за ISO 9001. Навчання триватиме 4 місяці, охоплюючи 10 практичних семінарів. Для оцінки пропонується щоквартальний моніторинг продуктивності, витрат на персонал і рівня кваліфікації. Соціально-економічний ефект проявиться у підвищенні якості виробництва і конкурентоспроможності, що відповідає попиту на енергоефективні конструкції (25% зростання у 2024 році) [59].

Виставкова діяльність для посилення ринкового потенціалу підвищить зацікавленість брендом. Федонін О. С. зазначає, що «маркетингові заходи формують стратегічний потенціал через просування бренду» [60]. Низька впізнаваність «Bolena» обмежує продажі у 2024 році. Участь у трьох міжнародних виставках (Київ, Варшава, Берлін) за 650 тис. грн у 2025 році підвищить впізнаваність на 15% і залучить 25 B2B-клієнтів (попит +8% у

2024 році). Економічний ефект складе 3,5 млн грн додаткового доходу і зростання частки ринку до 1,8%. Соціальний ефект включатиме створення 5 робочих місць для організації виставок із зарплатою 20 тис. грн/міс. Підготовка (стенди, матеріали за 120 тис. грн) триватиме 4 місяці. Для оцінки пропонується аналізувати укладені контракти, впізнаваність бренду і відвідуваність стендів після виставок. Соціально-економічний ефект проявиться у відповідності ринковим трендам енергоефективності і державним програмам просування експорту [60].

Реструктуризація боргу для зниження фінансових ризиків (автономія 0,85, таблиця 2.4) стабілізує фінансову структуру. Горбань В. Б. зазначає, що «управління боргом підвищує стратегічну стійкість підприємства» [58]. У 2024 році борг «Bolena» (2,5 млн грн) і ставки 14% обмежують інвестиції. Випуск облігацій на 1,2 млн грн зі ставкою 10% у 2025 році знизить боргове навантаження на 6% і вивільнить 600 тис. грн для маркетингу, підвищивши дохід до 32 млн грн. Економічний ефект складе 0,8 млн грн заощаджень. Соціальний ефект охопить залучення місцевих інвесторів, що підтримає регіональну економіку на 0,4%. Для оцінки пропонується щоквартальний аналіз боргового навантаження, доходу і витрат на маркетинг, а також аудит інвестиційних угод. Соціально-економічний ефект проявиться у зниженні фінансових ризиків на 8% і стабільності в умовах зростання ринку на 7%, що зміцнить довіру стейкхолдерів [58].

Регіональна експансія, спрямована на підвищення частки ринку (1,5%, таблиця 2.4), водночас підтримує економічний розвиток регіонів і сприяє зміцненню економічних зв’язків між ними. Як зазначено в Концепції розвитку виставково-ярмаркової діяльності в Україні, «регіональна експансія сприяє економічному і соціальному зростанню» [61]. Частка компанії «Bolena» у центральних регіонах (4%) перевищує середній національний показник за 2024 рік, що підтверджує доцільність подальшого розширення діяльності на схід і захід країни.

У 2025 році передбачено відкриття представництв у Харкові, Дніпрі та Львові з інвестиціями 650 тис. грн, що дозволить підвищити частку ринку до 1,8% і збільшити продажі на 10%. Очікуваний економічний ефект становитиме близько 3,3 млн грн додаткового доходу, що позитивно вплине на фінансові результати підприємства. Соціальний ефект включатиме створення 18 робочих місць із середньою зарплатою 23 тис. грн на місяць та навчання 12 менеджерів із загальними витратами 120 тис. грн, що сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу.

Крім того, 350 тис. грн буде спрямовано на регіональну рекламу (локальні медіа, онлайн-кампанії, участь у місцевих бізнес-заходах), що забезпечить підвищення впізнаваності бренду на 15% і розширення клієнтської бази. Для оцінки ефективності заходів заплановано моніторинг продажів, регіональних ринків і динаміки клієнтської активності протягом шести місяців. Реалізація цих ініціатив сприятиме подальшому розвитку попиту на енергоефективні конструкції (20% зростання у 2024 році) та зміцненню локальних економік [61].

Для систематизації очікуваних результатів і соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів наведено таблицю (3.4). Вона узагальнює напрями, економічні ефекти (зростання доходу, прибутку, рентабельності, заощадження), соціальні ефекти (робочі місця, навчання, регіональний розвиток) і методи оцінки, підкреслюючи їх внесок у досягнення прогнозованих показників «Bolena» у 2025 році, зокрема доходу 32 млн грн і рентабельності 10,5%.

Таблиця 3.4.

Очікувані результати і соціально-економічний ефект від заходів для «Bolena» на 2025 рік

Напрям	Економічний ефект	Соціальний ефект	Метод оцінки
Диверсифікація асортименту	Дохід 32 млн грн, прибуток 3,36 млн грн	12 робочих місць, енергоефективність	Моніторинг продажів, відгуків, B2B-частки

Локалізація постачань	Прибуток +1,6 млн грн, рентабельність 10,5%	10 робочих місць, сертифікація постачальників	Аналіз собівартості, строків, якості
Цифрова платформа	Дохід +3,84 млн грн, цикл 5 днів	Навчання 15 менеджерів, клієнтська лояльність	Моніторинг циклу, відгуків, інтеграції
Залучення інвесторів	Дохід 32 млн грн, борг -10%	8 робочих місць, регіональний розвиток	Аналіз фінансів, боргу, клієнтської бази
Розширення дистрибуції	Частка ринку 1,8%, дохід +3,2 млн грн	15 робочих місць, навчання 12 менеджерів	Моніторинг продажів, регіональних ринків
Автоматизація складів	Заощадження 0,9 млн грн, оборотність 1,9	Навчання 6 працівників	Аналіз витрат, оборотності, доставки
Навчання персоналу	Заощадження 0,7 млн грн, продуктивність +12%	Підвищення доходів 48 працівників	Моніторинг продуктивності, витрат
Виставкова діяльність	Частка ринку 1,8%, дохід +3,5 млн грн	5 робочих місць, впізнаваність бренду	Аналіз контрактів, впізнаваності, відвідуваності
Реструктуризація боргу	Заощадження 0,8 млн грн, дохід 32 млн грн	Залучення місцевих інвесторів	Аналіз боргу, доходу, маркетингових витрат
Регіональна експансія	Частка ринку 1,8%, дохід +3,3 млн грн	18 робочих місць, навчання 12 менеджерів	Моніторинг продажів, регіональних ринків

Розроблено автором на основі [53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61].

Для наочної ілюстрації економічного ефекту від запропонованих заходів наведено рисунок (3.3). Він відображає додатковий дохід і заощадження від диверсифікації, локалізації, цифрової платформи, залучення інвесторів, дистрибуції, автоматизації, навчання, виставкової діяльності, реструктуризації боргу та регіональної експансії, підкреслюючи їх внесок у досягнення доходу 32 млн грн і рентабельності 10,5% у 2025 році.

Запропоновані заходи, узагальнені в таблиці (3.3) забезпечуть економічний ефект у вигляді зростання доходу до 32 млн грн, рентабельності до 10,5%, частки ринку до 1,8%, скорочення циклу виробництва до 5 днів і підвищення оборотності активів до 1,9, а також соціальний ефект через створення 91 робочого місця, навчання 45 працівників і підтримку місцевих

економік. Ці результати вирішують проблеми сезонності, залежності від імпорту, високих ставок кредитів, обмеженої дистрибуції та низької інтеграції з дилерами, відповідаючи прогнозованому зростанню ринку на 7% у 2025 році. У загальних висновках буде підсумовано стратегічний потенціал «Bolena», оцінено внесок заходів у конкурентоспроможність і визначено напрями подальшого розвитку, включаючи інноваційні технології та міжнародну експансію.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження, присвячене удосконаленню управління стратегічним потенціалом ТОВ «Bolena», підтвердило актуальність теми в умовах сучасних викликів галузі металопластикових конструкцій України, зокрема економічної нестабільності, воєнного стану з 2022 року, зростання конкуренції та залежності від імпорту. У 2025 році галузь характеризується сезонним спадом попиту на 30%, високою часткою імпорту комплектуючих (55% собівартості у 2024 році), високими ставками кредитів (14%), обмеженою дистрибуцією (18 дилерів) і низькою інтеграцією з ними. Проведений аналіз дозволив досягти поставленої мети – розробити та науково обґрунтувати організаційно-економічні заходи для підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «Bolena», спрямовані на зниження сезонних коливань, скорочення залежності від імпорту, підвищення рентабельності, розширення ринкової частки та зміцнення конкурентоспроможності.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи управління стратегічним потенціалом виробничих підприємств. Встановлено, що стратегічний потенціал охоплює ресурсні, організаційні, фінансові та ринкові аспекти, які забезпечують стійкість і розвиток підприємства. Сучасні тенденції, такі як цифрова трансформація, диверсифікація асортименту, локалізація постачань і регіональна експансія, підкреслюють необхідність адаптації до нестабільного економічного середовища. Аналіз методичних підходів, зокрема SWOT, EOQ і кластерного аналізу, показав, що їх комплексне застосування підвищує ефективність управління на 10–20%, сприяючи оптимізації процесів і підвищенню конкурентоспроможності.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Bolena» (м. Чернівці, код ЄДРПОУ 14258966), яке спеціалізується на виготовленні енергоефективних вікон, дверей і фасадних систем. Підприємство демонструє потенціал для зростання завдяки попиту на енергоефективні конструкції (зростання ринку на 25% у 2024 році), але його рентабельність (8,6%) обмежується через сезонність, високий рівень імпорту (55%), ставки

кредитів (14%), завантаження потужностей (78%) і цикл виробництва (7 днів). SWOT-аналіз виявив сильні сторони (висока якість продукції, локальна репутація) та слабкі сторони (обмежена дистрибуція, низька автоматизація), а також можливості для вдосконалення через цифрові технології, локалізацію та маркетингові ініціативи.

Третій розділ запропонував комплекс організаційно-економічних заходів для підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «Bolena». Диверсифікація асортименту шляхом запуску фасадних систем із сенсорами енергоефективності (0,9 млн грн) підвищить завантаження потужностей до 85% і дохід до 32 млн грн, додаючи 3,36 млн грн прибутку. Локалізація постачань через контракти з чотирма місцевими постачальниками (0,4 млн грн) знизить імпорт до 35% і собівартість на 5%, заощадивши 1,6 млн грн. Цифрова платформа (ERP і CRM, 0,75 млн грн) скоротить цикл виробництва до 5 днів і підвищить продажі на 12%, додаючи 3,84 млн грн доходу. Залучення інвесторів (2 млн грн через випуск акцій) знизить борг на 10%, вивільнивши 0,6 млн грн для маркетингу. Розширення дистрибуції через три представництва (0,6 млн грн) підвищить частку ринку до 1,8%, додаючи 3,2 млн грн доходу. Автоматизація складів (0,45 млн грн) скоротить логістичні витрати на 3%, заощадивши 0,9 млн грн. Навчання персоналу (0,35 млн грн) підвищить продуктивність на 12%, заощадивши 0,7 млн грн. Виставкова діяльність (0,65 млн грн) залучить 25 B2B-клієнтів, додаючи 3,5 млн грн доходу. Реструктуризація боргу через випуск облігацій (1,2 млн грн) заощадить 0,8 млн грн. Регіональна експансія (0,65 млн грн) додасть 3,3 млн грн доходу. Загальний економічний ефект становить 20,19 млн грн при інвестиціях 7,75 млн грн, з рентабельністю 260% і окупністю 12–18 місяців. Соціальний ефект включає створення 91 робочого місця, навчання 45 працівників і підтримку місцевих економік.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «Bolena», який інтегрує сучасні управлінські тренди 2025 року:

1. Пропозиція комплексного застосування методів SWOT, EOQ, цифрової трансформації та кластерного аналізу для вирішення проблем сезонності, імпорту та дистрибуції.

2. Інтеграція цифрової платформи (ERP, CRM) і автоматизації складів для скорочення циклу виробництва з 7 до 5 днів у контексті галузі металопластикових конструкцій.

3. Розробка системи залучення інвесторів і реструктуризації боргу для зниження фінансових ризиків і підтримки регіональної експансії в умовах нестабільності.

Практичне значення результатів полягає в тому, що запропоновані заходи дозволяють ТОВ «Bolena» досягти доходу 32 млн грн, рентабельності 10,5% і частки ринку 1,8% у 2025 році, скоротити витрати на 3–5%, зменшити сезонні коливання на 15% і створити 91 робоче місце. Впровадження диверсифікації, локалізації, цифрової платформи, залучення інвесторів, розширення дистрибуції, автоматизації, навчання, виставкової діяльності, реструктуризації боргу та регіональної експансії забезпечить економію 2,5–3 млн грн, зростання продажів на 10–12% і залучення 25–30 нових клієнтів. Олексів І. підкреслює важливість інтеграції зі стейкхолдерами, а Раєвнєва О. В. наголошує на значенні розширення каналів збуту для стійкого зростання. Запропоновані рішення можуть бути адаптовані іншими малими підприємствами галузі для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Дослідження підтвердило, що вдосконалення управління стратегічним потенціалом через запропоновані заходи є критично важливим для адаптації ТОВ «Bolena» до сучасних ринкових умов, зокрема в контексті воєнного стану та зростання попиту на енергоефективні конструкції. Реалізація заходів потребує інвестицій у розмірі 7,75 млн грн, але забезпечить довгострокову фінансову стабільність, зміцнення ринкових позицій і підтримку регіональних економік. Для подальшого розвитку рекомендується

зосередитися на інноваційних технологіях (розумні вікна, IoT-системи) та міжнародній експансії для залучення нових ринків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 337–340.

2. Аналіз ринку металопластикових конструкцій. 2023. URL: https://studwood.net/1574915/ekonomika/analiz_rinku_metaloplastikovih_konstruktsiy.

3. Арєф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 7 (85). С. 71–76.

4. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2018. № 4 (40). С. 20–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ek_2018_4_4.

5. Бондаренко И. В. Формирование приоритетів в розвитку підприємств: аспекти управління маркетинговим потенціалом. Прометей: регіональний зб. наук. праць з економіки. 2010. № 1. С. 156–162.

6. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства: монографія. Алчевськ: вид-во ДГМІ, 2018. 216 с.

7. Вдовічен А., Вдовічена О. Потенціал виставково-ярмаркової діяльності у подоланні регіональних диспропорцій: монографія. Чернівці: Чернів. торг.-ек. ін-т КНТЕУ, 2014. 291 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/331787343_Potencial_vistavkovo-armarkovoi_dialnosti_u_podolanni_regionalnih_disproporcij.

8. Вдовічена О. Г., Гой В. В., Харів В. В. Інтернет маркетинг як засіб просування бренду. Економіка та суспільство. 2023. № 53. С. 345–351. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2665.

9. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 4 (94). С. 77–82.

10. Гавва В. Н. Оцінка потенціалу підприємства і галузі. Харків: Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», 2010. 287 с.

11. Гнатишин Л. Б. Фінансова звітність в оцінці економічного потенціалу фермерських господарств. Економіка АПК. 2010. № 6. С. 86–91.

12. Гончар М. Ф. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.9. С. 179–184. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2012_22.9_34.pdf.

13. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом підприємства. Економіст. 2018. № 1. С. 38–41.

14. Гросул В. А. Сутнісно-змістова еволюція поняття «стратегічний потенціал підприємства». Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. Вип. 2 (8). Частина І. С. 411–417.

15. Гудзинський О. Д. Методологічні аспекти формування потенціалу адекватного стратегічному розвитку підприємств. Вісник аграрної науки Причорномор’я. 2007. Вип. 1. С. 11–15.

16. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.

17. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 362 с.

18. Досьє компанії «Болена». 2023. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14258966.

19. Інформація про компанію «Болена». 2023. URL: https://opendatabot.ua/c/14258966.

20. Карачарова К. А. Сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. № 2(2). С. 35–40.

21. Кібук Т. М. Методичне управління потенціалом підприємства. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. 203 с.

22. Козловський В. О. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2013. 184 с.

23. Колодізєв О. Теоретичні аспекти управління економічною стійкістю підприємства. Галицький економічний вісник. 2013. № 1(16). С. 53–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_1_10.

24. Концепція розвитку виставково-ярмаркової діяльності в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.07.2003 № 459-р. Офіційний вісник України. 2003. № 31. Ст. 1480. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2003-%D1%80.

25. Косар Н. С., Яричевська Я. І. Дослідження галузі металопластикових вікон України та напрями активізації їх виробниками інтернет-технологій. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. № 1(7). С. 99–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mpdu_2022_1_13.

26. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 352 с.

27. Кузьмін О. Є. Діагностика потенціалу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 1. С. 155–166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_1_14.

28. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2018. № 1. С. 63–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2018_1_9.

29. Лепьохіна О. В. Фінансова та економічна взаємозалежність потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7. С. 127–136.

30. Лихолат С., Стасула М. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2609.

31. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. 344 с.

32. Мельник Ю. М., Золотих І. Б. Методологія розробки маркетингових стратегій в умовах нестабільного ринкового середовища. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2020. № 3(210). С. 45–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknu_econ_2020_3_6.

33. Мехеда Н. Г. Маркетинговий потенціал підприємства в контексті стратегічного підходу. Економіст. 2012. № 1. С. 38–41.

34. Миколайчук О. В. Формування стратегічного потенціалу великих текстильних підприємств. Вестник ХГТУ. Экономика и менеджмент. 2015. № 1(3). С. 43–45.

35. Мних О. Б., Довгунь О. С. Спеціалізація маркетингових досліджень в інноваційному розвитку глобальних компаній. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2023. Вип. 17(34). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/583.

36. Обущак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9. С. 92–98.

37. Олексів І. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. Економіст. 2017. № 1. С. 38–41.

38. Офіційна сторінка компанії «Болена» в Instagram. 2023. URL: https://www.instagram.com/bolena.ua/.

39. Офіційна сторінка компанії «Болена» у Facebook. 2023. URL: https://www.facebook.com/bolena.ua/?locale=uk_UA.

40. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2012. 302 с.

41. Петрович Й. М. Управлінський потенціал та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств. Регіональна економіка. 2016. № 2. С. 71–80.

42. Пробоїв О. А. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних товариств. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 35–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2020_2_6.

43. Продіус І. П. Удосконалення управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах. Пр. Одес. політехн. ун-ту. 2012. Вип. 1. С. 273–277.

44. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

45. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. екон. наук: спец. 08.06.01. Харків, 2020. 20 с.

46. Романенко О. О. Цифрові технології в маркетингу: сучасні тенденції та перспективи. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 2. С. 87–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2021_2_9.

47. Россоха В. В. Методологічні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств аграрної сфери АПК. Економіка АПК. 2005. № 8. С. 36–42.

48. Рудницька О. М. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. Економіст. 2012. № 1. С. 38–41.

49. Рябенко Г. М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2012. № 7. С. 105–108.

50. Степанова К., Мурашко І. Стратегічний маркетинг в діяльності вітчизняних підприємств у воєнних та післявоєнних умовах. Economic Development. 2024. № 1. URL: https://economic-development.com.ua/index.php/journal/article/view/123.

51. Телишевська Л. І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 3. С. 126–132.

52. Толпежніков Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 2(1). С. 277–282.

53. Фещур Р. В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 606. С. 113–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2019_606_18.

54. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Економіка та суспільство. 2012. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecti_2012_12_17.

55. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування і оцінка: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 325 с.

56. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 8. С. 140–146. URL: file:///E:/Downloads/100.pdf.

57. Холод В. В. Оцінка конкурентних ризиків в системі стратегічного маркетингового управління ризиками. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2013. Т. 18, Вип. 3/3. С. 131–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_2013_18_3%283%29__25.

58. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. Економіка та суспільство. 2004. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecti_2004_4_18.

59. Шевчук В. О. Інноваційні підходи до формування маркетингових стратегій. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1234.

60. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук. Харків, 2015. 18 с.

61. Лепьохіна О. В. Фінансова та економічна взаємозалежність потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7. С. 127–136.