

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ
СТУСА

БАЛАБАН КАТЕРИНА РУСЛАНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О. А. Дороніна
« ____ » _____ 2024 р.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Спеціальність 073 Менеджмент. ОП «Менеджмент організацій та
адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Г. В. Бей, доцент кафедри
Менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали / за шкалою ЄКТС / за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Балабан К. Р. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності. Проаналізовано вплив економічної нестабільності на функціонування підприємства, а також моделі і методи стратегічного планування, адаптовані до умов нестабільності. Здійснено аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього розвитку ФОП Балабан Р. П., проведено оцінку стану макросередовища підприємства в умовах нестабільності та маркетингової стратегії позиціонування. Розроблену сталу стратегію розвитку підприємства в умовах нестабільності та проведено оцінку ефективності її впровадження й механізмів корекції в умовах війни.

Ключові слова: підприємство, нестабільність, підприємництво, стратегія, розвиток, програма розвитку, стратегія розвитку.

72 с., 21 табл., 9 рис., 51 джерело.

Balaban K. R. Business development strategy generation in conditions of economic instability. Specialty 073 «Management», Programme «Management of Organisation». The master's thesis examines the theoretical and practical aspects of forming an enterprise development strategy in the face of economic uncertainty. The influence of economic instability on the functioning of the enterprise, as well as models and methods of strategic planning adapted to the conditions of instability are analysed. An analysis of the factors of internal and external development of the individual entrepreneur R. P. Balaban is carried out, an assessment of the macro environment of the enterprise in conditions of instability and the macro positioning strategy is carried out. A sustainable strategy for the development of the enterprise in conditions of instability is developed and the effectiveness of its implementation and correction mechanisms in the conditions of war is evaluated.

Keywords: enterprise, instability, entrepreneurship, strategy, development, development program, growth strategy.

72 p., 21 tabl., 9 fig., bibliography: 51 items

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I	7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Теоретичні основи формування стратегій розвитку малого бізнесу	7
1.2 Вплив економічної нестабільності на функціонування підприємств.....	15
1.3 Моделі та методи стратегічного планування, адаптовані до умов нестабільності.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2.....	28
АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1 Оцінка сучасного стану функціонування та розвитку ФОП Балабан Р. П.	28
2.2 Аналіз макросередовища підприємства в умовах нестабільності економіки.....	37
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3.....	51
РОЗРОБКА СТАЛОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	51
3.1 Розробка стратегії стійкості та адаптації підприємства до змін ринку ..	51
3.2 Оцінка ефективності впровадження стратегії та механізмів її корекції в умовах змін.....	58
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлюється зовнішніми і внутрішніми кризовими факторами, такими як політична та економічна турбулентність, глобальні пандемії, зростаюча інфляція, нестабільність валютних курсів, енергетична криза тощо. У таких умовах підприємства змушені оперативно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та розробляти гнучкі стратегії, які забезпечують конкурентоспроможність та стійкість. Особливо це стосується малого бізнесу, який є важливим елементом економіки, але найбільше зазнає впливу нестабільності через обмежені ресурси та високу залежність від зовнішнього середовища.

Формування стратегії розвитку підприємств у подібних умовах передбачає використання адаптивного стратегічного планування, інноваційних підходів до управління ресурсами та оцінки ризиків. Вивчення даного питання є надзвичайно важливим не лише для теоретичного розвитку науки управління, але й для практичної діяльності підприємств. Розробка ефективних моделей стратегічного планування сприятиме зниженню впливу негативних факторів, покращенню стійкості бізнесу та забезпеченню його стабільного розвитку навіть в умовах нестабільності.

Дослідження вказаної проблематики відображає актуальні виклики сучасного управління та є затребуваним як для розвитку економіки України, так і для міжнародної практики. Особливої важливості ця тема набуває в контексті посткризового відновлення економіки України, що вимагає пошуку нових підходів до стратегічного управління.

Проблематика формування стратегій розвитку підприємств, зокрема в умовах нестабільності, розглядалася у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Серед них слід відзначити Лях Ю. В., Потишняк О. М., Сапельнікова Н. Л., Сумець Н. В., Янковська Л. А., Бортнік С., Василенко

В.О. Величко Я. І., Вознюк Я. С., Галаз Р. І., Гелеверя Є. М., Головач К. С., Давиденко Н. М..

Об’єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Предмет дослідження виступають теоретико-методологічні, організаційні та економічні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Мета кваліфікаційної роботи – удосконалення теоретичних та практичних засад формування стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення мети необхідно вирішити низку **завдань**:

- обґрунтувати теоретичні основи формування стратегії розвитку малих підприємств;
- розглянути вплив економічної нестабільності на функціонування підприємств;
- узагальнити моделі та методи стратегічного планування, адаптовані до умов нестабільності;
- здійснити оцінку сучасного стану функціонування та розвитку ФОП Балабан Р.П.;
- проаналізувати трансформацію макросередовища підприємства в умовах нестабільності економіки;
- провести моніторинг стратегічної діяльності ФОП Балабан Р.П.;
- розробити стратегію стійкості та адаптації підприємства до змін ринку;
- провести оцінку ефективності впровадження стратегії та механізмів її корекції в умовах змін.

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної (магістерської) роботи застосовувалися такі методи дослідження, як: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, описовий, статистичні, економічного прогнозування, аналітичні.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних і методологічних основ стратегічного розвитку в умовах економічної нестабільності, а також розробці практичних рекомендацій щодо формування сталої стратегії розвитку підприємства. Основні наукові результати наступні:

удосконалено наукові та практичні підходи до формування стратегії розвитку малого підприємства в умовах економічної нестабільності, зокрема надано рекомендації щодо розробки сталої стратегії розвитку з урахуванням сучасних чинників впливу.

отримали подальший розвиток етапи та процеси стратегічного розвитку підприємств, методологічні підходи до оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на стратегічне позиціонування підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні необхідної теоретичної бази для подальшого вдосконалення стратегічного планування та управління в умовах ринкової економіки компанії, а також для розробки стратегії розвитку ФОП Балабан Р.П.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження взято участь та опубліковано:

1. Балабан К.Р. Стійкість бізнесу в умовах турбулентності: людські ресурси як ключовий фактор. Зб. наук. праць II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі» (25-26 жовтня 2024 р. м. Одеса).
2. Балабан К.Р. Методи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса*. 2024. Т2.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, теоретичної, аналітичної, рекомендаційної частин, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи формування стратегій розвитку малого бізнесу

В межах розвитку економіки, кожен бізнес потребує вдалого фундаменту для просування і знаходження себе на ринку. Малі бізнеси відіграють важливу роль у розвитку економіки, оскільки вони є джерелом інновацій, створюють робочі місця та сприяють розвитку конкурентного середовища. Забезпечення сталого зростання та виживання на ринку забезпечується шляхом створення ефективних стратегій розвитку малого підприємництва.

Для того, щоб розібратися детальніше в характеристиках, визначимо що означає поняття «стратегія підприємства». Перед визначенням поняття стратегії підприємства варто окреслити значення стратегічного управління в сучасних умовах, особливо з огляду на нестабільність і швидкі зміни зовнішнього середовища. В умовах економічної невизначеності підприємства мають здійснювати довгострокове планування та розробляти стратегії, які б дозволяли не лише адаптуватися до змін, але й формувати конкурентні переваги. Стратегія стає ключовим інструментом для забезпечення стійкості бізнесу та його адаптації до зовнішніх викликів, оскільки дозволяє підприємству визначити чіткий напрямок розвитку, формує основу для прийняття ефективних рішень, оптимального розподілу ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності.

Стратегія підприємства -структурований план його можливої поведінки в умовах обмеженої інформації про майбутні зміни в середовищі та підприємницькій діяльності. Цей план, за визначенням М. Саєнко, охоплює визначення місії, довгострокових цілей, а також принципів і напрямків прийняття рішень для максимально ефективного використання стратегічних ресурсів, посилення сильних сторін та можливостей, усунення слабких сторін

і захисту від зовнішніх загроз, що сприятиме майбутній прибутковості підприємства [44].

Стратегія організації є ключовим поняттям у теорії стратегічного менеджменту, що визначає напрямки розвитку та способи адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Термін «стратегія» був впроваджений у сферу управління у 1950-х роках, коли питання швидкої та ефективної реакції на непередбачувані зміни стали критичними для успішного функціонування підприємств. Сьогодні концепція стратегії охоплює не лише реакцію на зовнішні фактори, але й проактивне формування шляхів розвитку організації, враховуючи її внутрішній потенціал і довгострокові цілі.

Стратегія відображає інтеграцію ресурсів і зусиль для досягнення стійкої конкурентної переваги, що робить її одним із найважливіших інструментів сучасного управління. Поняття «стратегія» є багатогранним і тлумачиться науковцями з різних перспектив, що відображає багатозначність підходів до його визначення та застосування. Кожне з тлумачень підкреслює певний аспект цього поняття — від систематизованого планування дій та визначення пріоритетів до узгодження цілей і ресурсів для досягнення довгострокової конкурентоспроможності. У сучасному науковому дискурсі існує кілька основних підходів до розуміння стратегії, що сприяють розвитку теорії та практики стратегічного управління. У табл. 1.1 наведені погляди різних науковців на визначення поняття «стратегія», які дозволяють порівняти ці підходи та зробити висновки щодо особливостей кожного з них.

Таблиця 1.1 Порівняння визначення поняття «стратегія»

<i>Автор</i>	<i>Визначення узагальнене автором</i>
М. Портер	Стратегія -це підхід до реагування на зовнішні можливості та загрози, а також на внутрішні сильні та слабкі сторони, з метою досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.
Г. Кіндрацька	Стратегія — це поєднання запланованих дій (сформована стратегія) і коригувань, які здійснюються за потреби при виникненні непередбачуваних обставин (незаплановані стратегічні рішення).
Б. Карлоф	Стратегія — це узагальнена схема дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей через координацію та ефективний розподіл ресурсів компанії.

Продовження таблиці 1.1

Г. Мінцберг	Стратегія – ефективна ділова концепція бізнесу, доповнена набором реальних дій, які здатні привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час.
Л. В. Протасова	Стратегія – системний підхід визначення напрямків діяльності підприємства.
К. Андріс	Стратегія — це сукупність цілеспрямованих рішень, які визначають і формують цілі компанії, розробляють основні плани та політики, спрямовані на їх досягнення. Вона окреслює межі ділової діяльності, тип організації ресурсів і людського капіталу, а також природу економічного та соціального внеску, який компанія прагне здійснити для своїх власників, співробітників, клієнтів і суспільства.
Дж. Кемпбел	Стратегія є визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, ухвалення курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей.

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [3,41,43,46]

Зарубіжний і вітчизняний досвід у вирішенні завдань розвитку підприємства дозволяє окреслити ключові стратегічні підходи. Водночас стратегічна система конкретного підприємства формується з урахуванням специфічного впливу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу ресурсів, а також особливостей діяльності підприємства та реакцій економічних суб'єктів на ринкові сигнали. Науково-методичні рекомендації для обґрунтування стратегії розвитку мають розглядатися крізь призму галузевих адаптацій. В умовах трансформаційних змін залишається недостатньо дослідженим питання створення стратегій розвитку для підприємств різних галузей, яке б враховувало їх особливості, а також методологічну основу для побудови ефективної стратегії.

Стратегічні особливості малого бізнесу мають низку характерних рис:

- мінімальна систематизація менеджменту, тобто керування зазвичай обмежене через недостатню кількість структурних процесів;
- недосконалі управлінські системи, що здебільшого управління не є чітко розробленим, що призводить до обмеженого стратегічного планування;
- обмежені виробничі потужності та ресурси, які має малий бізнес, що може стримувати розвиток;

- вузька продуктова лінійка - малий асортимент виробів обмежує можливості виходу на нові ринки.

До специфічних рис малого бізнесу також можна віднести наступні: (1) висока швидкість управлінської реакції, а саме здатність оперативно адаптуватися до змін у ринкових умовах; (2) малочисельний персонал, що створює меншу, але більш гнучку організаційну структуру; (3) відсутність залежності від великої виробничої програми, що дозволяє зосереджуватися на цільових напрямках.

С. Васи́лига наголошує, що для старту малий бізнес часто не потребує великих інвестицій, але це може призводити до недостатньої уваги до бізнес-планування та стратегічного управління. Багато малих підприємств стикаються з дефіцитом обігових коштів, що робить управління грошовими потоками важливим елементом стратегії [9].

У розробці стратегій розвитку малий бізнес має свої особливості, серед яких переважно застосування кооперативних стратегій. Кооперація допомагає підвищувати ефективність, забезпечуючи: покращення організаційної діяльності та управлінських функцій, підсилення внутрішньої економічної взаємодії, що сприяє стійкості та зростанню.

Така кооперація особливо важлива для малих підприємств, оскільки вона дозволяє зменшити залежність від зовнішніх факторів і зміцнювати конкурентні позиції на ринку, обмінюватись досвідом та утворювати спільні мережі підприємницької підтримки.

На розробку стратегії розвитку впливають численні фактори, які змінюються залежно від типу діяльності, напрямку бізнесу та змінного ринкового середовища. Умовно всі ці фактори можна розподілити на три групи: зовнішні, внутрішні та фактори моральних цінностей.

До *зовнішніх чинників* належать: соціально-політична ситуація, в якій функціонує бізнес; регуляторні вимоги та норми; ринкові можливості, обсяг, ризики і рівень конкуренції.

Внутрішні фактори охоплюють: сильні та слабкі сторони ведення бізнесу; конкурентні переваги; особисті амбіції та можливості власників.

Додатково, моральні цінності, як внутрішні, так і зовнішні, також впливають на бізнес. Завдання власників полягає в максимізації позитивних факторів і зведенні негативних впливів до мінімуму, забезпечуючи таким чином стабільність та успішний розвиток підприємства.

Для ефективного формування стратегії розвитку підприємства необхідно застосовувати структурований підхід, який включає декілька ключових етапів. Рисунок 1.1 ілюструє послідовність основних етапів у розробці стратегії, спрямованої на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

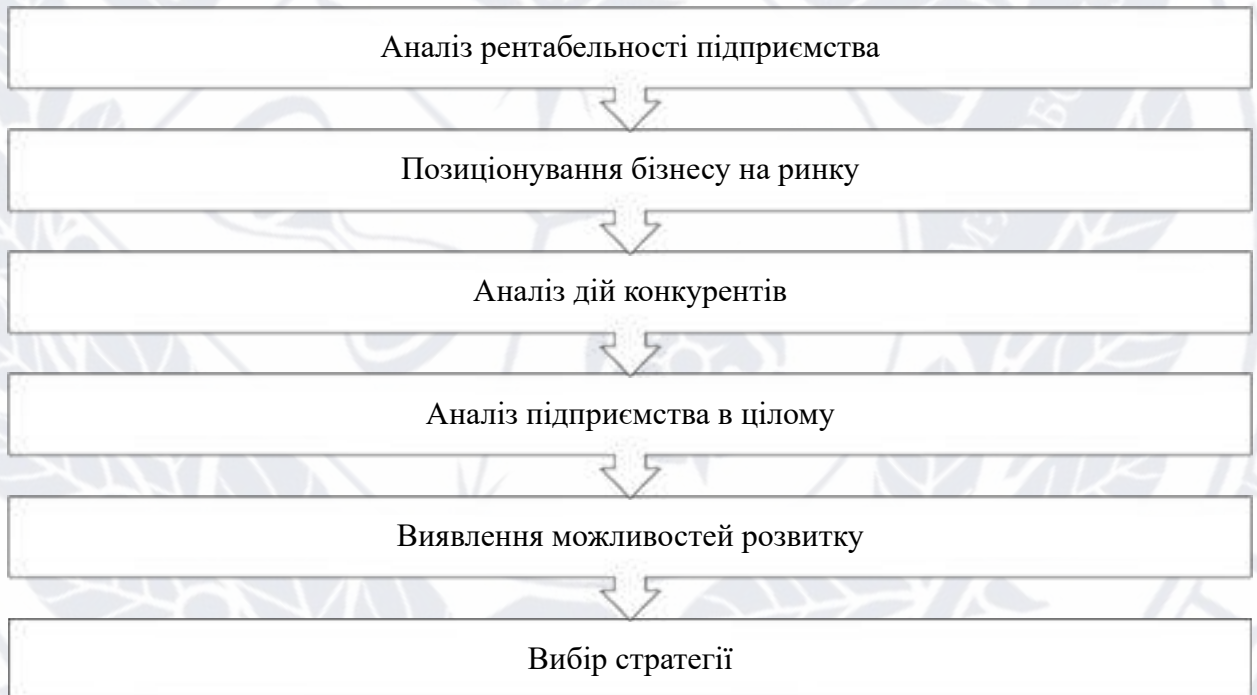


Рисунок 1.1 – Алгоритм формування стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі [15]

На початкових етапах увага приділяється аналізу внутрішніх характеристик підприємства, таких як рентабельність, що дозволяє оцінити його поточний фінансовий стан. Далі слід визначити позицію підприємства на ринку та порівняти його діяльність із конкурентами, що сприяє розумінню власних сильних і слабких сторін. Після цього аналізується загальний стан

підприємства, включаючи його ресурси та можливості для розвитку, щоб виявити нові перспективні напрями. На основі отриманих даних обирається стратегія, яка найкраще відповідає умовам ринку та довгостроковим цілям підприємства. У результаті такого підходу підприємство отримує змогу побудувати гнучкий план дій, який допоможе подолати труднощі, викликані економічною нестабільністю, та досягти стабільного зростання.

Розглянемо окремо кожен етап для додаткового розуміння особливостей їх реалізації.

Аналіз рентабельності підприємства – цей етап полягає в дослідженні фінансових показників, які визначають, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси. Оцінка рентабельності дозволяє зрозуміти, чи здатне підприємство отримувати прибуток при поточній структурі витрат та доходів. Рентабельність є одним із ключових фінансових показників, що відображає ефективність використання капіталу, активів та витрат. Підприємство має оцінити, наскільки ефективно воно працює в умовах поточного ринкового середовища, визначити можливі проблеми з управлінням ресурсами, і виявити, які фактори впливають на прибутковість, що у підсумку дозволяє ухвалити обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат або зміни структури капіталу.

Позиціонування бізнесу на ринку – визначення місця підприємства на ринку відносно конкурентів, його ринкової частки, цінової стратегії та привабливості для споживачів. Такий підхід допомагає сформувати конкурентні переваги та зрозуміти, як найкраще задовольняти потреби цільової аудиторії. Для цього можна застосувати такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, або модель конкурентних сил Портера. За допомогою цих інструментів можливо визначити унікальні переваги підприємства і визначити, які зміни можуть підвищити його привабливість для споживачів. Позиціонування впливає на подальший вибір стратегії, оскільки дозволяє сконцентрувати ресурси на найперспективніших напрямках.

Аналіз дій конкурентів – вивчення стратегій, що застосовуються основними конкурентами, дозволяє підприємству виявити потенційні загрози та можливості. На цьому етапі відбувається спостереження за новими продуктами, обслуговуванням клієнтів і каналами дистрибуції, що використовуються іншими компаніями. Основною метою виступає надання підприємству можливостей адаптувати свою стратегію, враховуючи тенденції ринку і потенційні загрози. Крім того, підприємство може виявити незадоволені потреби на ринку, які перспективно можна задовольнити, а також передбачити стратегічні й операційні зміни на ринку і коригувати власну стратегію.

Аналіз підприємства в цілому – всебічна оцінка діяльності підприємства, включаючи його організаційну структуру, виробничі потужності, ресурси та компетенції. Комплексний аналіз підприємства включає оцінку його організаційної структури, виробничих потужностей, людських ресурсів та інноваційного потенціалу. Окремо вивчається стан логістики, постачання сировини і матеріалів, а також технологічний рівень виробництва з метою виявити додаткові внутрішні можливості для підвищення ефективності, зменшення витрат та посилення конкурентних позицій та дає змогу виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, що впливають на конкурентоспроможність.

Виявлення (позиціювання) можливостей розвитку – на основі попереднього аналізу визначаються потенційні напрями зростання, нові ринки, продукти або послуги, що можуть забезпечити додатковий дохід та укріпити позицію підприємства. Після детального аналізу підприємство оцінює можливості для розширення на нові ринки, запуску нових продуктів або послуг, а також впровадження інновацій. Виявлення таких можливостей дозволяє підприємству розглянути перспективні напрями для розвитку, що можуть збільшити його конкурентоспроможність і забезпечити зростання. Можна також врахувати альтернативні шляхи розвитку, як-от партнерства з іншими компаніями або вихід на нові географічні ринки.

Вибір стратегії – завершальний етап, на якому формується конкретний план дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей. Вибрана стратегія враховує всі виявлені фактори та орієнтована на досягнення довгострокового успіху навіть у нестабільному економічному середовищі. Вибір стратегії може включати елементи зростання (наприклад, стратегія проникнення на ринок, диверсифікації або інновацій), стабілізації або захисту позицій. Ключовими критеріями вибору є стійкість стратегії до змін на ринку, відповідність ресурсам підприємства та можливість досягнення цілей у довгостроковій перспективі. Завершується етап складанням детального плану реалізації, який включає заходи, ресурси, терміни виконання та відповідальних осіб.

Стратегічне управління не може відбуватись без наявності чіткої цілі та обґрунтованих завдань, отже, основні цілі формування стратегії малого підприємства можуть включати таке [44]:

- визначення та узгодження напрямів розвитку бізнесу на довгострокову перспективу (понад 3 роки, але в умовах нестабільності – від 1 року);
- пріоритезація найважливіших напрямів розвитку бізнесу, а також виявлення таких, які підприємство не буде реалізовувати у довгостроковій перспективі;
- узгодження всіх рівнів формування стратегії (корпоративний, конкурентний і функціональний), щоб забезпечити максимальну досяжність стратегічних цілей розвитку;
- розробка та впровадження комплексу заходів для зміцнення конкурентної позиції та переваг на поточному ринку;
- спрогнозувати ключові результати діяльності компанії на тривалий період і оцінити обсяги інвестицій, необхідних для їх досягнення.

Наведений підхід дозволяє у повному обсягу врахувати як поточні можливості компанії, так і потенційні виклики зовнішнього середовища, допомагаючи підприємству ефективніше досягати довгострокових стратегічних цілей.

1.2 Вплив економічної нестабільності на функціонування підприємств

Економічна стабільність – це стан, за якого країна здатна стабільно розвиватися і функціонувати, попри зовнішні загрози та виклики. Вона здатна не лише поглинати ризики, але й підтримувати інвестиції в інфраструктуру, забезпечувати стійкість на світових ринках та підтримувати високий рівень життя для своїх громадян. Економічна стабільність розглядається як один із найважливіших факторів, що безпосередньо впливає на добробут населення та загальний рівень розвитку країни.

Стабільна економіка також є показником здорового функціонування ринкових механізмів, оскільки не піддається частим кризам або іншим негативним явищам. Країни, які стикаються з економічною нестабільністю, зазвичай не можуть залучати значні інвестиції або активно брати участь у міжнародній торгівлі, що гальмує їхнє економічне зростання та розвиток. Крім того, економічна нестабільність може призводити до соціальних і політичних конфліктів як усередині країни, так і на міжнародному рівні.

Економічна стабільність нерозривно пов'язана з економічною рівновагою. Вона є основою успішного суспільства, формуючи добробут кожної людини, підприємства та уряду, забезпечуючи стійке зростання, створення робочих місць і загальний рівень процвітання. Стабільність економіки сприяє почуттю безпеки та впевненості, дозволяючи громадянам і бізнесу планувати майбутнє. У стабільній економічній обстановці люди готові робити довгострокові інвестиції, наприклад, купувати житло чи відкривати бізнеси, що своєю чергою стимулює економічну активність і зростання.

Наприклад, у періоди стабільності банки активніше надають кредити, що дозволяє підприємствам розширюватися та збільшувати кількість робочих місць. О. Гапєєва та Є. Вітюгін наголошують, що при цьому спостерігається зростання споживчих витрат, підтримуючи загальне економічне зростання та розвиток суспільства й економічного середовища в цілому [10].

На рис. 1.2 представлено основні причини економічної нестабільності, які впливають на функціонування економічної системи країни.



Рисунок 1.2 – Причини економічної нестабільності

Джерело: систематизовано автором на основі [16]

Ці фактори створюють невизначеність для бізнесу через їхній вплив на економічне середовище, що, у свою чергу, ускладнює планування та управління ресурсами. Коливання в економіці, пов'язані зі зростанням і спадом, можуть призводити до непередбачуваних змін у попиті на товари та послуги. Підприємства часто стикаються з раптовими спадами продажів у періоди рецесії, що змушує їх скорочувати витрати, звільняти працівників або навіть закривати виробничі потужності. Часті зміни уряду, нестабільність законодавчого середовища та непередбачувані регуляторні зміни створюють додаткові ризики для бізнесу.

Підприємства змушені адаптуватися до нових законів або податкових змін, що ускладнює довгострокове планування та інвестування. Неефективна структура економіки, наприклад, залежність від однієї галузі або недостатньо розвинена інфраструктура, обмежує можливості для розвитку та робить бізнес уразливим до зовнішніх шоків. Внутрішні фінансові труднощі, такі як

банківські кризи або інфляція, ускладнюють доступ до фінансування та підвищують витрати на позики. Це обмежує здатність бізнесу розширюватися, інвестувати в нові проекти або навіть підтримувати поточну діяльність. Світові економічні кризи впливають на попит і пропозицію, а також на доступ до фінансових ресурсів. Наприклад, під час глобальної рецесії міжнародні ринки зменшують імпорт, що негативно впливає на експортно орієнтовані підприємства. Природні катастрофи, як-от повені, землетруси або пандемії, можуть переривати ланцюги постачання, створювати дефіцит ресурсів і навіть змушувати підприємства тимчасово припиняти діяльність. Політичні напруження між країнами, торговельні війни або санкції можуть обмежити доступ до міжнародних ринків, підвищити вартість ресурсів та сировини та змусити компанії переглядати свої постачальницькі ланцюги.

Зміни в структурі населення, такі як старіння населення або зміни в рівні народжуваності, впливають на розмір і структуру ринку праці та споживчого попиту. Це може змусити бізнес адаптувати свої продукти або послуги до нових потреб споживачів. Соціальна нестабільність, викликана протестами або страйками, може призводити до тимчасового закриття підприємств, зниження продуктивності та негативного впливу на імідж компаній. Швидкий розвиток технологій змушує бізнес постійно адаптуватися до нових стандартів, впроваджувати інновації та переглядати свої бізнес-моделі. Компанії, які не здатні швидко реагувати на технологічні зміни, ризикують втратити свою конкурентоспроможність.

Економічна нестабільність згідно бачення Л. Могиліної означає стан дисбалансу економічної системи країни, який супроводжується коливаннями макроекономічних показників і обмеженою здатністю швидко реагувати на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах функціонування через порушення наявних взаємозв'язків. До основних проявів цього явища належать економічні цикли, високий рівень безробіття, інфляційні процеси та валютна нестабільність. Вплив економічної нестабільності на перший фінансовий інтерес підприємства, а саме на стабільне зростання рентабельності, має

негативний характер, що ускладнює реалізацію інших пріоритетних інтересів і практично унеможлиблює досягнення основної мети – максимізації ринкової вартості підприємства [32].

М. Дубина та І. Поцелуйко також наголошують на вагомості впливу перепадів в економіці на функціонування підприємства, що створює численні виклики для його різних функцій – від фінансів та управління персоналом до маркетингу і постачання [16]. В умовах нестабільності зростає ризик непередбачуваних змін на ринках, коливання валютних курсів, підвищення інфляції та зниження купівельної спроможності населення. Все це може призвести до зниження попиту на продукцію чи послуги, обмеження доступу до фінансових ресурсів, зриву постачань або збільшення витрат на виробництво та логістику. Представимо вплив економічної нестабільності на ключові функції підприємства у табл. 1.2, що дозволяє зрозуміти, які аспекти потребують підвищеної уваги та адаптації у процесі стратегічного планування.

Таблиця 1.2. Вплив економічної нестабільності на функції підприємства

<i>Функція підприємства</i>	<i>Вплив економічної нестабільності</i>	<i>Можливі наслідки</i>	<i>Стратегії адаптації</i>
Виробництво	Зменшення попиту, зростання вартості сировини, нестабільність постачання	Зменшення обсягів виробництва, перехід на менш затратні технології, зміна номенклатури продукції	Диверсифікація виробництва, пошук нових ринків збуту, оптимізація виробничих процесів
Збут	Зменшення купівельної спроможності населення, посилення конкуренції, зміна споживчих переваг	Складність прогнозування попиту, зниження продажів, необхідність зниження цін	Гнучка цінова політика, розвиток нових каналів збуту, маркетингові дослідження
Фінанси	Зростання вартості кредитів, девальвація валюти, нестабільність фінансових ринків	Зменшення прибутковості, ускладнення доступу до фінансування, зростання ризику банкрутства	Оптимізація витрат, пошук альтернативних джерел фінансування, хеджування валютних ризиків
Персонал	Зменшення обсягів виробництва, необхідність скорочення витрат	Скорочення штату, зниження заробітної плати, демотивація персоналу	Перекваліфікація персоналу, гнучкі системи оплати праці, розвиток корпоративної культури
Інновації	Зменшення інвестицій у дослідження та розробки	Сповільнення темпів інноваційного розвитку, втрата конкурентоспроможності	Фокусування на інноваціях, що дозволяють знизити витрати, співпраця з науковими установами

Джерело: систематизовано автором на основі [16]

Враховання економічної нестабільності є критично важливим при побудові стратегії підприємства, оскільки вона змінює основні параметри зовнішнього середовища, на яке підприємство змушене реагувати. Висока непередбачуваність і швидка зміна умов вимагають від компанії гнучкості та адаптивності, здатності швидко перебудовувати процеси, адаптувати продукцію до потреб ринку, переглядати канали постачання, а також контролювати витрати і оптимізувати управління фінансами. Важливим стає створення стратегії, яка дозволить підприємству не лише вижити в умовах економічної нестабільності, але й знайти нові можливості для розвитку.

1.3 Моделі та методи стратегічного планування, адаптовані до умов нестабільності

У сучасних умовах невизначеності підприємства потребують чіткого стратегічного планування, яке дозволить їм залишатися конкурентоспроможними та стабільними. Є. Діденко та Ю. Крисанова узагальнили у своєму дослідженні ієрархічну структуру стратегій підприємства, що складається з кількох рівнів і визначає порядок і взаємозв'язок між ними:

1. *Корпоративна* (загальна, портфельна) стратегія підприємства є найвищим рівнем ієрархії стратегій. Вона формулює загальний напрям розвитку підприємства, до якого можуть належати зростання, стабілізація або скорочення діяльності.
2. *Конкурентні* (ділові, бізнесові) стратегії, підпорядковуючись корпоративній стратегії, спрямовані на реалізацію обраного напрямку в межах кожної стратегічної одиниці бізнесу. Їх мета полягає у забезпеченні підприємства стійкими довгостроковими конкурентними перевагами. Ці стратегії також називають стратегіями бізнесу або конкурентоспроможності.
3. *Функціональні* стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку діяльності підприємства, таких як виробництво,

маркетинг, фінанси, науково-дослідні роботи, управління персоналом тощо. Вони конкретизують корпоративну та конкурентні стратегії, забезпечуючи їхнє виконання на рівні відповідних служб підприємства, а також впливають на їх формування на загальному рівні.

4. *Операційні* стратегії є найнижчим рівнем стратегічної ієрархії і застосовуються у вузьких структурних підрозділах підприємства. Вони розробляються для оптимізації процесів і ресурсів у межах цих підрозділів, виконуючи підтримуючу роль у реалізації загальних і функціональних стратегій підприємства [15].

Варто також зазначити, що функціональні стратегії поділяються на оборонні та наступальні. Оборонні стратегії орієнтовані на зміцнення вже існуючих позицій на ринку і на застосування адекватних дій у випадку конкурентної атаки. Також вони включають підтримання конкурентоспроможного рівня цін на товари і послуги, не вищих за аналогічні пропозиції конкурентів. Наступальні стратегії, навпаки, передбачають активну конкуренцію та суперництво, зокрема через застосування різних тактик і методів. Це може включати наступ на конкурентів як з міцними позиціями, так і з вразливими, з метою захоплення важливих сегментів ринку (наприклад, через «цінові війни», рекламні кампанії, виробництво спеціалізованих продуктів, що приваблюють аудиторію конкурентів) [9].

Класифікуючи стратегії за різними ознаками підприємство може вибудувати комплексний і гнучкий підхід до стратегічного планування, що є важливим для ефективного функціонування в умовах коливань економіки. Види таких стратегій, категоризовані за баченням К. Маліношевської, представлено на рис. 1.3.

Аналіз стратегій за ознаками може бути важливим для підприємств, які прагнуть мінімізувати витрати, адаптуватися до змінних умов і збалансувати ризики.

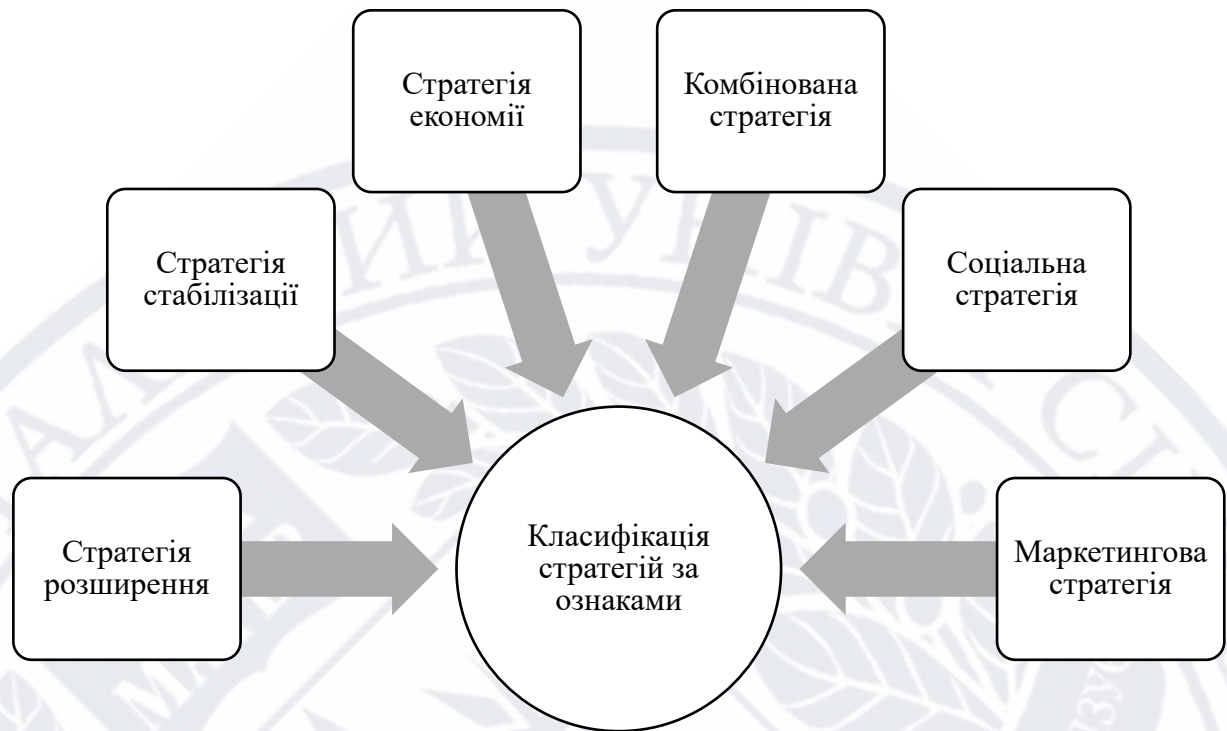


Рисунок 1.3 – Класифікація стратегій за ознаками

Джерело: систематизовано автором на основі [30]

Аналіз наукових робіт на тему стратегічного управління дозволяє визначити, що при формуванні стратегії підприємства необхідно дотримуватися таких принципів:

1. Основними орієнтирами мають бути економічні інтереси власників та загальна мета і цілі підприємства як господарської системи.
2. Важливо враховувати, що динамічні зміни зовнішнього середовища можуть впливати на можливі шляхи розвитку підприємства.
3. Стратегія має створюватися як безперервний процес, постійно враховуючи та адаптуючи її до зовнішніх і внутрішніх змін.
4. Розробка стратегії повинна бути комплексною, узгодженою з різними сферами діяльності підприємства, його функціями та видами ресурсів.

Складовими стратегії підприємства на думку Д. Коноплянко мають бути [23]:

- стратегічні цілі та пріоритетні напрями розвитку, з урахуванням економічних змін у країні;

- аналіз вихідних умов, включаючи стан підприємства та його внутрішні й зовнішні фактори;
- основні напрями досягнення стратегічних цілей;
- механізми реалізації стратегії розвитку;
- інструменти для оцінки та контролю процесу реалізації стратегії.

Важливою частиною стратегії є аналіз ринкових можливостей та визначення внутрішнього та зовнішнього середовища існування підприємства. Нестабільність значно впливає на вибір стратегії під час стратегічного планування в період кризи. У періоди нестабільності, коли майбутнє стає важко прогнозованим, підприємства часто переходять від довгострокових цілей до короткострокових. Це дозволяє швидше реагувати на зміни та пристосовуватися до нових умов. Нестабільність вимагає від бізнесу бути гнучким та здатним швидко адаптуватися. Це може означати необхідність у стратегічному плануванні передбачати варіанти розвитку, що дозволяють оперативно змінювати напрямки та тактики.

Виділяють такі види криз [38]:

- фінансова криза (або криза ефективності), що виникає внаслідок погіршення економічних та фінансових показників через збиткові операції, що знижують прибутковість та рентабельність підприємства;
- операційна криза — наслідок поточної чи потенційної збиткової діяльності підприємства, обумовлений відсутністю системного операційного контролю та аналізу;
- маркетингова криза трапляється при втраті існуючих клієнтів, відсутності нового попиту та зростанні витрат на маркетинг;
- соціальна криза виникає через внутрішні конфлікти на виробництві, між підрозділами або між працівниками та керівництвом;
- інформаційна криза проявляється через політичні та соціальні бар'єри сприйняття інформації, а також надлишок інформації, що ускладнює виділення важливої інформації для підприємства;

- кадрова криза обумовлена нестачею кваліфікованих кадрів та високою плинністю персоналу;
- техніко-технологічна криза виникає внаслідок відставання від сучасних технологій, відсутності автоматизації та оновлення обладнання;
- організаційно-управлінська криза формується через управлінські помилки, суперечливі стратегії та незлагодженість в управлінських рішеннях, що ускладнює розвиток підприємства.

Ці різновиди криз зумовлені як зовнішніми факторами (політична ситуація, карантинні обмеження, законодавчі бар'єри, зниження платоспроможності), так і внутрішніми — через неефективне управління та господарську діяльність на підприємстві.

Розглянемо методи аналізу стратегічного планування в умовах нестабільності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Методи аналізу стратегічного планування в умовах нестабільності

<i>Метод стратегічного планування</i>	<i>Опис</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Коли застосовувати?</i>
Сценарне планування	Аналіз різних можливих сценаріїв розвитку ситуації та підготовка стратегій для кожного з них.	Гнучкість у реагуванні на різні ситуації; підготовленість до змін.	Вимагає багато ресурсів і часу; складність у створенні всіх сценаріїв.	Коли існує висока невизначеність, і необхідно розробити кілька можливих стратегій для адаптації.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства.	Проста реалізація; надає загальне уявлення про стан підприємства.	Суб'єктивність оцінок; не враховує динамічність зовнішнього середовища.	Для загального аналізу поточної ситуації підприємства або при розробці базових стратегій.
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які можуть впливати на підприємство.	Допомагає врахувати макроекономічні фактори; системний підхід.	Не враховує внутрішніх аспектів підприємства; іноді обмежений в аналізі.	При необхідності оцінки зовнішнього середовища та факторів макросередовища, які впливають на стратегію.
Метод аналізу сценаріїв “Що якщо?”	Оцінка наслідків можливих змін у зовнішньому середовищі для підприємства, використовуючи різні сценарії.	Допомагає оцінити вплив конкретних факторів; гнучкий підхід.	Трудомісткий метод; залежить від точності прогнозів.	Коли потрібно оцінити вплив конкретних подій або змін зовнішнього середовища на бізнес.

Продовження таблиці 1.3

Метод 5 сил Портера	Аналіз конкурентного середовища за допомогою оцінки конкурентних сил: загрози нових учасників, конкуренції.	Допомагає зрозуміти конкурентне середовище; сприяє позиціонуванню.	Орієнтований тільки на зовнішнє середовище; не враховує внутрішні фактори.	Для оцінки конкуренції та визначення ринкової позиції підприємства, особливо на нових ринках.
Матриця BCG (Boston Consulting Group)	Класифікація продуктів або бізнес-одиниць за рівнем зростання ринку та часткою ринку.	Полегшує прийняття рішень щодо інвестицій; зрозуміла візуалізація.	Застосовується тільки для великих компаній; вузька спеціалізація.	Коли необхідно оцінити інвестиційні можливості для окремих бізнес-одиниць або продуктів.
Збалансована система показників (BSC)	Збалансований підхід до оцінки діяльності підприємства, включаючи фінансові, клієнтські, процесні аспекти.	Всеосяжний підхід; допомагає встановити стратегічні цілі та показники.	Вимагає значних ресурсів на впровадження; потребує постійного контролю.	Коли потрібно встановити комплексну систему стратегічних цілей і забезпечити їх моніторинг.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 19, 22, 26]

Застосування кожного з методів залежить від конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому діє підприємство. Представлені методи покривають широкий спектр аспектів стратегічного управління, таких як оцінка конкурентного середовища, аналіз внутрішніх ресурсів і управління процесами. Це дозволяє підприємствам обирати ті інструменти, які найбільш підходять для їхньої конкретної ситуації.

Порівняльна оцінка методів стратегічного аналізу показує, що більшість методів аналізу потенціалу підприємства мають такі переваги, як можливість визначення конкурентних переваг, врахування чинників, що забезпечують виробничу підтримку, та певну послідовність проведення дослідження. Проте, всі методи мають певні недоліки, зокрема обмежену доступність даних про витрати та інші показники конкурентів, а також статичний характер моделей [8]. Крім цього, вітчизняні підприємства часто стикаються з певними труднощами у стратегічному управлінському аналізі, а саме відсутність спеціалізованих підрозділів для проведення такого аналізу, недостатність

необхідної інформації через слабку організацію управлінського обліку, а також брак інтересу керівництва до стратегічного управлінського аналізу.

Методи формування стратегій розвитку підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокової ефективності бізнесу, особливо в умовах змінного середовища та високої економічної нестабільності. Їх застосування дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, а й використовувати можливості для створення конкурентних переваг.

Використання методів дозволяє підприємству аналізувати різні аспекти своєї діяльності та зовнішнього середовища, що сприяє ухваленню обґрунтованих стратегічних рішень. Правильно обрана стратегія сприяє створенню унікальних переваг, що дозволяє підприємству зайняти стійку позицію на ринку. Слід зазначити, що на сьогодні не існує єдиного універсального підходу до розробки альтернативних стратегій розвитку підприємства. Процес формування стратегій є багатоаспектним і залежить від особливостей бізнесу, галузі, умов зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу організації. Всі наявні методи формування стратегій розвитку підприємства можна класифікувати за певними групами, залежно від їхнього призначення, інструментів та способу використання (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 Систематизація методів формування стратегій розвитку підприємства

<i>Класифікація методів</i>	<i>Характеристика</i>
Математичні методи	Лінійне програмування, методи оптимізації, економетричне моделювання, теорія ігор, імітаційне моделювання,
Матричні методи	Матриця BCG, Матриця McKinsey, Матриця Shell/DPM, SWOT-аналіз, Матриця Ансоффа, Карти стратегічних груп, Модель життєвого циклу ADL/LC
Графічно-аналітичні	Модель 5 сил Портера, Space-аналіз, Ресурсна модель Гранта
Методи багатокритеріального аналізу	Метод аналізу ієрархій (АНП), метод TOPSIS, метод ELECTRE.
Індексні методи	Інтегральний метод, метод самооцінки, конкурентний аналіз, векторний аналіз, бенчмаркінговий аналіз

Продовження таблиці 1.4

Експертні методи	Метод Дельфі, мозковий штурм, метод сценаріїв, метод карт знань.
Ініціативні методи	Метод з ініціативи підприємця, метод з ініціативи керівництва, метод під впливом корпоративної культури, метод ненав'язливого вибору

Джерело: узагальнено автором на основі [20,36,42,43]

Додатково варто зазначити, що вибір і застосування методів формування стратегій залежить від конкретних цілей підприємства, рівня ризиків, доступних ресурсів та гнучкості в адаптації до змін. Кожен метод має свої переваги та обмеження, що вимагає ретельного підходу до їхньої інтеграції в загальний стратегічний процес. Такий підхід дозволяє підприємствам створювати стратегії, які відповідають реальним викликам та можливостям ринку.

Висновки до розділу 1

1. У процесі формування стратегії розвитку малих підприємств важливо враховувати їхні особливості, зокрема обмеженість ресурсів, гнучкість у прийнятті рішень, тісний зв'язок із місцевим ринком і здатність до швидкої адаптації. Теоретичні основи стратегічного планування для малих підприємств базуються на концепціях конкурентних переваг, життєвого циклу підприємства, ресурсно-орієнтованого підходу та теорії зацікавлених сторін. Стратегічне планування в малих підприємствах має бути спрямоване на створення цінності для клієнтів із мінімальними витратами, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів.

2. Економічна нестабільність є одним із ключових викликів, що впливають на діяльність малих підприємств. Малі підприємства часто більш вразливі до економічних потрясінь через обмежений доступ до фінансування, слабку диверсифікацію доходів і залежність від локального ринку. У таких умовах критичною стає здатність підприємств зберігати гнучкість,

використовувати альтернативні джерела фінансування, укріплювати відносини з клієнтами й постачальниками, а також оптимізувати витрати.

3. У нестабільних умовах для малих підприємств найефективнішими стають моделі та методи стратегічного планування, які дозволяють швидко адаптуватися до змін. Узагальнення цих підходів свідчить про важливість поєднання гнучких стратегій з інноваційними рішеннями для досягнення стабільності й зростання навіть у нестабільному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Оцінка сучасного стану функціонування та розвитку ФОП Балабан Р. П.

Фізична особа – підприємець Балабан Руслан Петрович (далі – ФОП Балабан Р. П.) є суб'єктом малого підприємництва. Основні дані про підприємство наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Основні дані про суб'єкт господарювання

Показник	Значення
Повна назва організації	Фізична особа - підприємець Балабан Руслан Петрович
Організаційно-правова форма	Фізична особа - підприємець
Форма власності	недержавна власність
Рік створення	2013 рік
Директор	Балабан Р.П.
Юридична адреса	21000, Вінницька обл., Вінницький район, місто Вінниця, Вулиця Пирогова, будинок 49
E-mail	ierus@meta.ua
Код ЄДРПОУ	40403287
Телефон	+38 067 731-52-61
Індивідуальний податковий номер	2857221392
Галузь	Продаж непродовольчих товарів (техніка, електротовари, товари для дому)
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами
Інші види діяльності (КВЕД)	46.90, 47.11, 47.78, 47.24, 47.25, 47.29, 47.77, 47.54, 47.59, 47.52
Чисельність працюючих	8

Джерело: узагальнено автором на основі матеріалів підприємства

ФОП Балабан Р. П. розпочав свою діяльність з відкриття одного магазину у місті Вінниця, на непродовольчому ринку «Урожай» за адресою Пирогова 49. Протягом 10 років було відкрито ще три торгові точки. Товарна група, якою займається ФОП дуже широка, туди входить – побутова техніка, електроніка, прилади освітлення, електрика, мобільні та комп'ютерні аксесуари, посуд, кухонний інвентар, товари для дому та інше. Загалом номенклатура товарів

перевищує 5000 найменувань (рис. 2.1).

Групи товарів підприємства	Автотовари
	Електрика
	Побутова техніка
	Годинники
	Елементи живлення
	Освітлення
	Комп'ютерні аксесуари
	Сувенірна продукція
	Посуд та кухонний інвентар
	Товари для туризму
	Господарські товари
	Інструменти

Рисунок 2.1 – Групи товарів підприємства

ФОП Балабан Р. П. є фізичною особою з моменту державної реєстрації, підприємство також є комерційною організацією, основною метою діяльності якої є отримання прибутку. ФОП Балабан Р. П. самостійно здійснює господарську діяльність, приймає рішення щодо управління бізнесом та розпоряджається отриманим прибутком. Він особисто планує свою діяльність, формує стратегічні перспективи розвитку, орієнтуючись на реальний споживчий попит та прагнення підвищити власний дохід і матеріальне забезпечення працівників.

У разі необхідності ФОП Балабан Р. П. має змогу самостійно придбати необхідні ресурси безпосередньо у виробників, через оптову чи роздрібну торгівлю, на аукціонах, у матеріально-технічних організаціях або комерційних центрах.

Здійснення продажу продукції та надання послуг відбувається за цінами, що встановлюються самостійно або за домовленістю із замовниками. У випадках, передбачених чинним законодавством, ціни можуть бути регламентовані централізовано.

Підприємство має спрощену структуру управління, де ключові рішення приймаються безпосередньо власником (директором) — ФОП Балабан Р. П. Основні адміністративні функції виконує бухгалтер, який відповідає за фінансовий облік та розрахунки. Оскільки підприємство невелике, рішення приймаються швидко, а процеси управління залишаються гнучкими.

Оскільки ФОП Балабан Р. П. є малим підприємством, організаційна структура (рис. 2.2) має досить спрощений характер, що дозволяє оперативно приймати рішення та ефективно керувати бізнесом. Власник ФОП Балабан Р. П. виконує роль директора, а також відповідає за стратегічне планування і основні управлінські функції.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства

З метою оцінки та вивчення фінансового стану підприємства, виявлення тенденцій, оцінки ефективності управління та прийняття обґрунтованих фінансових рішень на підприємствах має регулярно виконуватися фінансовий аналіз. Базою фінансового аналізу ФОП Балабан Р. П. є звіт про фінансові результати, надані в додатках А, Б. ФОП Балабан Руслан Петрович функціонує як малий бізнес, основна діяльність якого спрямована на реалізацію товарів

для побутових потреб. Підприємство працює виключно на внутрішньому ринку та активно орієнтується на задоволення потреб місцевих клієнтів. За останні три роки було відзначено позитивну динаміку доходів підприємства, що свідчить про поступове зростання попиту на його продукцію та ефективність обраної стратегії ведення бізнесу.

Аналіз фінансових показників свідчить про стабільне зростання доходів ФОП Балабан Р.П. Протягом останніх років доходи зросли з 1 089 817 грн у 2021 році до 2 437 412 грн у 2023 році. Співвідношення доходів підприємства за 2022 та 2023 роки наведено на діаграмі нижче (рис. 2.3).

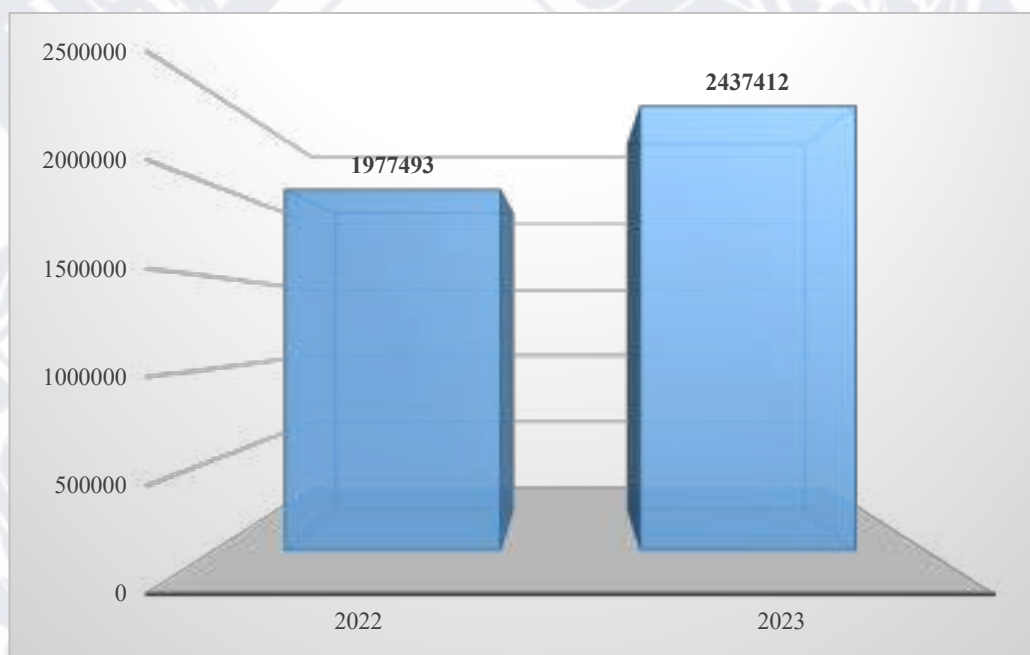


Рисунок 2.3 – Фінансові результати діяльності ФОП Балабан Р. П. у 2022-2023 роках

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

При цьому структура витрат також змінюється відповідно до збільшення масштабів діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 23% з 2022 по 2023 рік, що демонструє позитивну тенденцію в обсягах продажів.

Собівартість реалізованої продукції також зростає, але за темпами повільніше, ніж дохід, що дозволяє підприємству зберігати стабільний рівень рентабельності.

**Таблиця 2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності
ФОП Балабан Р. П. у 2022-2023 роках**

Показники	2022	2023	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 960 201	2 419 724	459 523	23,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 078 110	1 360 848	282 738	26,23
Інші операційні витрати	152 855	213 418	60 563	39,62
Фінансовий результат до оподаткування	729 236	845 458	116 222	15,94
Податки	122 060	124 520	2460	2,02
Чистий прибуток (збиток)	607 176	720 938	113 762	18,74

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Аналіз фінансових показників ФОП Балабан Р. П. за 2022 та 2023 роки показує позитивну динаміку за кількома ключовими аспектами. У 2022 році чистий дохід склав 1 960 201 грн, тоді як у 2023 році він зріс до 2 419 724 грн, що відповідає приросту на 459 523 грн або 23.44%. Такий приріст доходу свідчить про ефективне управління продажами та збільшення обсягів реалізації, що може бути результатом розширення ринку збуту або впровадження нових методів залучення клієнтів. Також це може свідчити про покращення маркетингових зусиль або збільшення попиту на продукцію підприємства.

Собівартість у 2022 році складала 1 078 110 грн, а у 2023 році вона зросла до 1 360 848 грн. Це приріст на 282 738 грн або 26.23%. Зростання собівартості пов'язане з підвищенням цін на ресурси, матеріали, енергоносії або збільшенням витрат на оплату праці. Однак, незважаючи на збільшення витрат, зростання чистого доходу свідчить про те, що підприємство зуміло ефективно адаптуватися до нових умов.

Операційні витрати у 2022 році становили 152 855 грн, а в 2023 році зросли до 213 418 грн, що є приростом на 60 563 грн або 39.62%. Таке зростання пов'язане з додатковими витратами на ведення бізнесу, наприклад, збільшенням орендних платежів, амортизаційних витрат або витрат на адміністративні послуги. Це питання вимагає контролю, щоб уникнути надмірного зростання операційних витрат.

У 2022 році фінансовий результат до оподаткування склав 729 236 грн, а в 2023 році збільшився до 845 458 грн, що дає приріст на 116 222 грн або 15.94%. Це свідчить про зростання операційної прибутковості підприємства, але не таке швидке, як зростання чистого доходу чи собівартості. Це може означати, що підприємство зіткнулося з певними викликами щодо управління витратами. Податкові виплати у 2022 році склали 122 060 грн, а у 2023 році – 124 520 грн. Приріст становив лише 2 460 грн або 2.02%. Це свідчить про незначне збільшення податків у 2023 році.

Чистий прибуток у 2022 році складав 607 176 грн, тоді як у 2023 році він виріс до 720 938 грн, що є приростом на 113 762 грн або 18.74%. Зростання чистого прибутку свідчить про загальну фінансову стійкість підприємства. Незважаючи на зростання витрат, підприємство зуміло зберегти прибутковість, що є важливим показником ефективності управління фінансами.

Позитивна динаміка доходів. ФОП Балабан Р. П. демонструє хорошу динаміку зростання доходів, що є ознакою стабільного розвитку. Хоча витрати на виробництво та операційні витрати зростають, підприємство змогло підтримувати адекватну маржинальність, що говорить про ефективне управління витратами. Зростання чистого прибутку свідчить про стійку позицію підприємства на ринку та здатність адаптуватися до умов, що змінюються.

Підприємство діє на регіональному рівні, охоплюючи місто Вінниця та прилеглі райони. Його торгові точки зосереджені на місцевих ринках, зокрема на ринку «Урожай». Оскільки діяльність відбувається в межах одного міста,

ринок має регіональний характер, хоча певні товари, як-от електроніка, можуть закуповуватись від міжнародних постачальників.

Поточний обсяг ринку ФОП можна оцінити як середній для Вінниці, оскільки підприємство має 4 торгові точки та займається широким асортиментом товарів для дому та техніки.

Ринок, на якому діє ФОП Балабан Р. П., є монополістичним конкурентним. Підприємство змагається з багатьма іншими продавцями побутової техніки та товарів для дому, але відрізняється асортиментом та якістю обслуговування, що дозволяє йому виділитися серед конкурентів. Основна цільова аудиторія підприємства — це місцеві жителі середнього доходу, які шукають побутові товари, електроніку та інші продукти для дому за доступними цінами. Аналізуючи інформацію про ФОП Балабан Р. П., варто розглянути та оцінити вплив основних конкурентів підприємства на ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Аналіз основних конкурентів ФОП Балабан Р.П.

Тип конкурента	Приклади	Сильні сторони	Слабкі сторони	Фактор впливу	Оцінка впливу (1-5)
Безпосередні сусіди на ринку «Урожай»	Сусідні торгові точки	Знання місцевого ринку, гнучкість цін	Обмежений асортимент, відсутність масштабу	Високий, пряма конкуренція за клієнтів	4
Спеціалізовані магазини біля ринку «Урожай»	Магазини мобільних аксесуарів, посуду	Глибока експертиза в ніші, лояльна клієнтська база	Обмежений асортимент	Середній, конкуренція за вузькі сегменти	3
Великі торгові мережі	Ельдорадо, Фокстрот, Епіцентр	Широкий асортимент, низькі ціни, програми лояльності	Менша гнучкість, стандартизований сервіс	Високий, особливо для товарів масового попиту	5
Інші ринки та торгові центри	Центральний ринок, Магігранд, Мегамолл	Різноманітність товарів, великі торгові площі	Може бути менш зручне розташування	Середній, конкуренція за клієнтів, які шукають широкий вибір	4
Онлайн-магазини	Rozetka, Алло	Широкий асортимент, зручність замовлення, швидка доставка	Відсутність можливості оглянути товар перед покупкою	Високий, особливо для молодих поколінь та товарів, які легко порівнювати онлайн	5

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень

Для додаткового визначення конкурентних переваг підприємства ФОП Балабан Р. П. проведемо порівняння підприємства із офлайн-конкурентами по ключовим позиціям (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Порівняння позицій конкурентів

№ п/п	Конкуренти	Асортимент побутової техніки (кількість груп)	Рівень цін (усереднена оцінка рівня цін, в балах від 1 до 5, балів)	Місце розташування (зручне розташування, оцінка в балах від 1 до 5)
1	ФОП Балабан Р.П.	12	4	4
2	Інші торгові точки на ринку «Урожай»	8	3	4
3	Спеціалізовані магазини в районі ринку «Урожай»	15	4	3
4	Великі торгові мережі (Ельдорадо, Фокстрот, Епіцентр)	20	2	3
5	Інші магазини на ринках (Центральний ринок)	10	4	4

Джерело: складено автором

ФОП Балабан Р. П. має середній рівень асортименту, поступаючись великим мережам, але випереджаючи більшість сусідніх магазинів. Помірний рівень цін забезпечує конкурентну перевагу над великими мережами, але вимагає постійного моніторингу для збереження конкурентоспроможності. Підприємство виграє завдяки зручності розташування на ринку «Урожай», що є перевагою над мережевими конкурентами. Таке порівняння дозволяє визначити ключові конкурентні переваги ФОП Балабан Р. П., зокрема в оптимальному співвідношенні ціни та місця розташування.

Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів, яка відображає позиціонування ФОП Балабан Р. П. та його основних конкурентів за

показниками асортименту побутової техніки та зручності розташування. (рис. 2.4, побудовано на основі табл. 2.4).

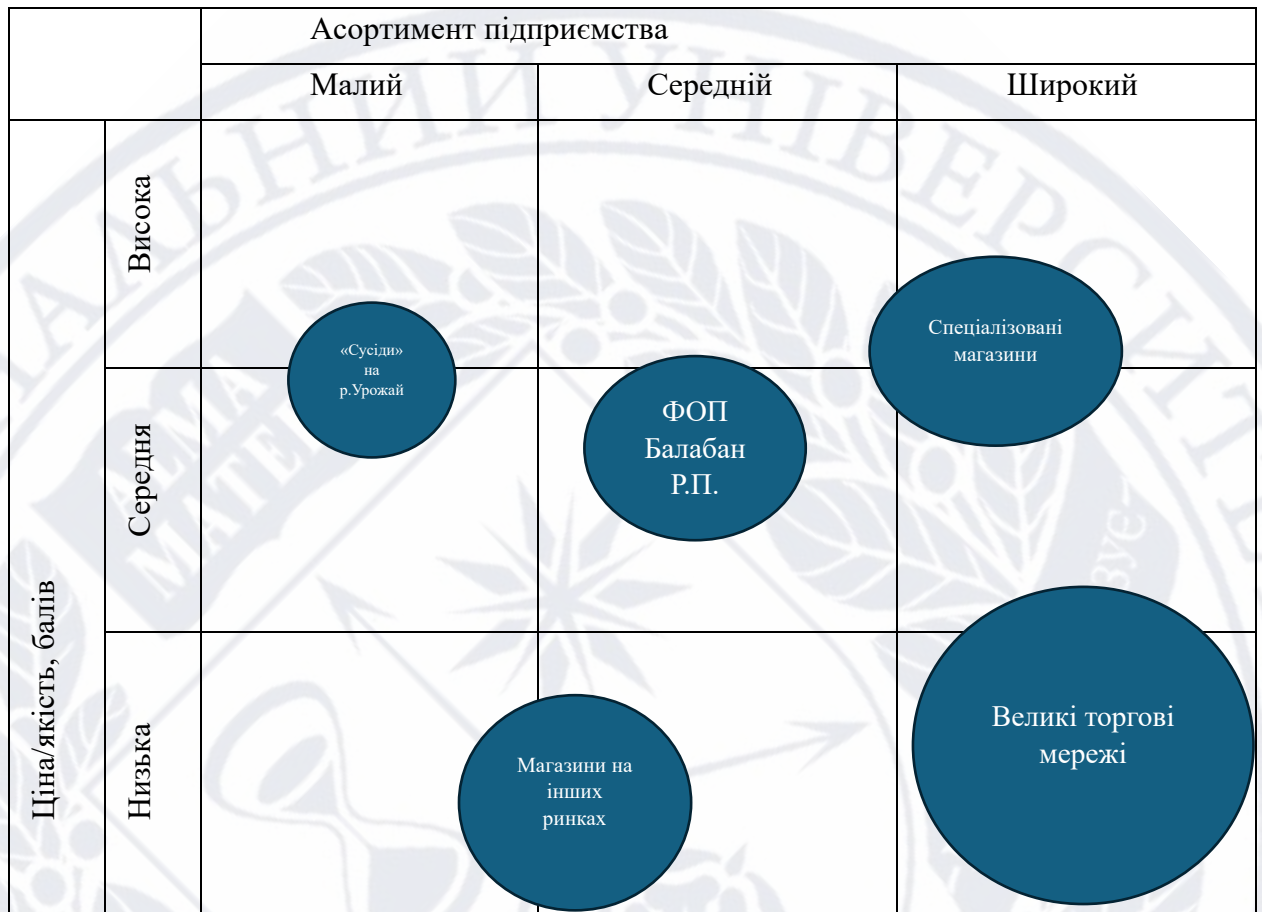


Рисунок 2.4 – Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: розроблено автором на основі проведених розрахунків

Підприємство займає середню позицію за асортиментом побутової техніки та має високу оцінку за зручність розташування. Великі мережі (Ельдорадо, Фокстрот, Епіцентр) мають значно ширший асортимент, що створює тиск на підприємство через можливість задовольняти більш широкий спектр потреб споживачів. Проте їхнє розташування менш зручне для клієнтів, які шукають покупки «поруч із домом». Сусіди на ринку та спеціалізовані магазини мають схожий асортимент і розташування, але можуть конкурувати через нижчі ціни або персоналізований сервіс.

Таким чином, ФОП Балабан Р. П. слід зосередитися на своїх сильних сторонах, таких як зручне розташування та відносно доступні ціни, водночас поступово покращуючи асортимент і послуги.

2.2 Аналіз макросередовища підприємства в умовах нестабільності економіки

Ефективне функціонування підприємства в умовах нестабільності економіки значною мірою залежить від глибокого аналізу макросередовища, що враховує динаміку купівельної спроможності, тенденції споживчого попиту та глобальні економічні тренди. Особливо важливо оцінювати вплив таких факторів у сегментах, що демонструють значну залежність від змін економічної ситуації, як-от ринок електроніки.

За прогнозами, світова індустрія електроніки продовжить зростати на 3-5% щорічно. Проте геополітична нестабільність і зростаючий попит на електронні компоненти створюють невизначеність як для виробників, так і для споживачів. У першій половині 2024 року кількість онлайн-замовлень електроніки зросла на 15% у світі, а в Україні — на 5%, що свідчить про адаптацію споживачів до поточних викликів.

ФОП Балабан Р. П., як представник малого бізнесу, працює в умовах макроекономічної нестабільності, що вимагає особливої гнучкості та виваженості в стратегічному плануванні. Підприємець самостійно визначає напрями розвитку, орієнтуючись на змінний споживчий попит і особливості ринку. Важливо відзначити, що:

- Динаміка попиту, зокрема на техніку та електроніку, вимагає врахування змін у структурі витрат споживачів, серед яких зростання частки мобільних покупок (з 42% до 53% у 2024 році).
- Висока вартість сировини та виробництва змушує підприємців шукати альтернативні джерела постачання або вигідні умови закупівлі, зокрема через співпрацю з локальними виробниками чи оптовими базами.
- Споживачі стають більш вимогливими, обираючи товари через аналіз характеристик, відгуків і ціни, що вимагає від підприємця якісного підходу до формування асортименту та цінової політики.

За даними Admitad [49], у 2024 році найбільше зростання попиту зафіксовано на побутову техніку, де обсяг закупівель зріс більш ніж на 20%.

Далі за популярністю йдуть категорії споживчої електроніки (+18%), офісної електроніки (+15%), електронних компонентів та витратних матеріалів (+7%), а також телефонів і телекомунікаційного обладнання (+6%). Українські покупці демонструють схожі тенденції, адаптуючись до глобальних трендів.

Лідери серед українських міст за обсягом замовлень у категорії електроніки, ранжованими за розміром середнього чека у 2024 році представлені на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 - Топ міст України з найбільшим числом замовлень з категорії електроніки, побутової техніки.

Джерело: систематизовано автором на основі [49]

Місія ФОП Балабан Р. П. полягає в забезпеченні якісних товарів за доступними цінами для задоволення потреб клієнтів. Підприємство прагне створити довгострокові відносини з клієнтами, надаючи високий рівень обслуговування та розвиваючи свій бренд у регіональному масштабі.

До основних завдань для розвитку підприємства можна віднести:

- підвищення конкурентоспроможності завдяки вдосконаленню асортименту продукції відповідно до потреб ринку, зниженням витрат без втрати якості товарів та послуг та розширенням ринків збуту;
- вихід на нові ринки, включаючи регіональні та онлайн-канали;

- адаптація до економічної нестабільності, тобто розробка стратегій управління ризиками, що включають диверсифікацію постачань і мінімізацію фінансових ризиків;

- посилення присутності у соціальних мережах та інших онлайн-ресурсах.

Важливим етапом визначення факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на господарську діяльність є проведення SWOT-аналізу підприємства ФОП Балабан Р. П. Побудуємо матрицю SWOT, яка зображена на табл. 2.5, де зазначені основні загрози і можливості та сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливі різновиди стратегії розвитку на ринку.

Таблиця 2.5 SWOT-аналіз ФОП Балабан Р. П.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Підприємство пропонує різні товари, що задовольняє потреби різних груп клієнтів. - Підприємство має надійні зв'язки з постачальниками, що дозволяє ефективно поповнювати запаси та підтримувати необхідний рівень товарообігу. - Підприємство використовує програму для обліку товарів, фінансів, витрат та клієнтів, що покращує ефективність управлінських рішень. - Застосування сезонних знижок і знижок для постійних клієнтів стимулює лояльність покупців. - Співпрацює у якості дилера з малими та великими організаціями	- Відсутність активної маркетингової стратегії та відділу маркетингу обмежує можливості просування підприємства на ринку. - Низький рівень інтеграції в онлайн-продажі та недостатнє використання інтернет-маркетингу. - Більша частина продажів відбувається через фізичні торгові точки, що створює ризики у разі зміни ринкових умов (пандемії, війни тощо). - Основний акцент на продажу товарів без значної кількості додаткових послуг.
Можливості (O)	Загрози (T)
- Впровадження власного інтернет-магазину або вихід на маркетплейси (OLX, Prom.ua) може розширити ринкові можливості підприємства. - Введення нових товарних груп або співпраця з новими постачальниками для розширення пропозиції на ринку. - Запровадження більш просунутої програми лояльності з персоналізованими пропозиціями для збільшення повторних покупок.	- Зростання конкуренції з боку великих мереж супермаркетів та інтернет-магазинів може знизити частку ринку підприємства. - Коливання курсів валют, інфляція та інші економічні фактори можуть вплинути на купівельну спроможність клієнтів. - Перехід споживачів до онлайн-покупок може призвести до зменшення кількості відвідувачів у фізичних торгових точках. - Можливі зміни в законодавстві щодо малого бізнесу або введення нових податкових зобов'язань можуть ускладнити ведення бізнесу.

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Ефективним інструментом для систематизації інформації про зовнішнє середовища та оцінки впливу на нього є використання PEST-аналізу. Аналіз допомагає ідентифікувати потенційні загрози та можливості для бізнесу, що дозволяє розробити ефективні стратегії їх управління. Результати PEST-аналізу можуть бути використані для обґрунтування прийнятих управлінських рішень, що підвищує довіру до звіту. PEST-аналіз для підприємства ФОП Балабан Р.П. відображено у табл. 2.6. Табличний формат PEST-аналізу для ФОП Балабан Р.П. з оцінкою впливу кожного фактору на основі методології, що включає вагу, оцінку та зважену оцінку. Вага факторів вказує на їхню значимість, оцінка відображає ступінь впливу фактору на бізнес, а зважена оцінка отримується шляхом множення ваги на оцінку.

Таблиця 2.6 PEST-аналіз ФОП Балабан Р. П.

Фактор	Опис фактора	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Політичні	Регуляторне середовище	0,3	4	1,2
	Податкові зміни	0,25	5	1,25
	Державна підтримка	0,2	3	0,6
	Локальні обмеження	0,25	3	0,75
Економічні	Загальний економічний стан	0,3	5	1,5
	Купівельна спроможність	0,25	4	1,0
	Рівень безробіття	0,15	3	0,45
	Вартість ресурсів та логістики	0,3	4	1,2
Соціальні	Зміни споживчих уподобань	0,3	4	1,2
	Сезонність попиту	0,2	4	0,8
	Соціально-демографічні характеристики	0,2	3	0,6
	Зростання онлайн-активності	0,3	5	1,5
Технологічні	Інформаційні технології	0,3	4	1,2
	Розвиток онлайн-продажів	0,4	5	2,0
	Соціальні мережі	0,3	4	1,2
Загальний підсумок		4,0		17,3

Джерело: складено автором на основі [25]

Загальний підсумок у таблиці PEST-аналізу показує суму зважених оцінок для всіх факторів. Він відображає загальний рівень впливу зовнішнього середовища на підприємство, враховуючи значущість і інтенсивність кожного з факторів.

У цьому випадку, загальний підсумок 17,3 означає, що всі розглянуті фактори мають сумарний вплив на діяльність ФОП Балабан Р. П. Чим вищий цей підсумок, тим більший сукупний вплив зовнішнього середовища на підприємство.

Детальний розбір кожного фактору PEST-аналізу підприємства наведений нижче.

1. Політичні фактори.

- *Регуляторне середовище.* Оскільки ФОП Балабан Р. П. є малим підприємством, важливо враховувати зміни в законодавстві, які впливають на малий бізнес, зокрема регуляції щодо податкового обліку, трудового законодавства, дозвільної документації.

- *Податкові зміни.* Зміни у податковому кодексі, зокрема можливе збільшення податків для ФОП, можуть вплинути на рентабельність бізнесу.

- *Державна підтримка.* Існують програми державної підтримки малого бізнесу, гранти та пільги, які можуть використовуватися для розвитку підприємства.

- *Локальні обмеження.* Зміни в місцевих регуляціях, такі як обмеження на торгівлю певними товарами або введення нових вимог до торгових площ, можуть вплинути на операційну діяльність.

2. Економічні фактори.

- *Загальний економічний стан:* Врахування рівня інфляції, змін у валютному курсі та загальної економічної стабільності, що впливає на купівельну спроможність населення.

- *Купівельна спроможність.* Високий рівень інфляції та низька купівельна спроможність населення можуть негативно вплинути на обсяги продажів.

- *Рівень безробіття.* Високий рівень безробіття може обмежити кількість потенційних клієнтів, але може бути вигідним для набору працівників з відповідною кваліфікацією.

- *Вартість ресурсів та логістики.* Збільшення витрат на закупівлю товарів, сировини та логістичні витрати можуть вплинути на ціноутворення та рентабельність бізнесу.

3. Соціальні фактори.

- *Зміни в споживчих уподобаннях.* Врахування трендів у споживанні, наприклад, перехід до екологічних товарів або зростання популярності інтернет-покупок.

- *Сезонність попиту.* Підприємство використовує сезонні знижки, що вказує на важливість сезонного попиту. Відповідне планування та рекламні акції можуть збільшити обсяги продажів.

- *Соціально-демографічні характеристики.* Важливо враховувати, що цільова аудиторія може змінюватися залежно від місця розташування підприємства та соціально-економічного статусу клієнтів.

- *Зростання онлайн-активності.* Все більше споживачів звертаються до онлайн-покупок, що створює необхідність для підприємства розвивати онлайн-продажі та маркетинг.

4. Технологічні фактори.

- *Інформаційні технології.* Використання програми 1С для обліку товарів та клієнтів є перевагою, однак існує потенціал для подальшої автоматизації процесів, інтеграції CRM-системи та ERP.

- *Розвиток онлайн-продажів.* Низький рівень присутності в інтернеті є недоліком, і є можливості для розширення через створення інтернет-магазину або вихід на маркетплейси.

- *Соціальні мережі.* Використання соціальних мереж для реклами та комунікації з клієнтами є важливим інструментом, який може допомогти у розвитку бренду та збільшенні продажів.

Наступним кроком аналізу є оцінка конкурентних сил за методом Портера, який передбачає використання таблиць для визначення рівня впливу кожного параметра на діяльність підприємства. Кожен параметр оцінюється за трьохбальною шкалою, що дозволяє визначити рівень загрози як низький,

середній або високий. Такий підхід дозволяє систематизувати інформацію та провести структурований аналіз конкурентного середовища. Таблиця п'яти сил Портера створена з метою оцінки інтенсивності конкурентних загроз і ступеня їх впливу на підприємство. Результати проведеного аналізу наведено в таблиці 2.7, що містить детальну оцінку параметрів та їх значення для розробки ефективної стратегії підприємства.

Таблиця 2.7 Аналіз п'яти сил за Портером для ФОП Балабан Р. П.

Фактор	Оцінка впливу	Опис	Напрямок заходів (робіт)
1. Конкуренція серед існуючих гравців	Висока	Конкуренція у сфері торгівлі товарами є значною через наявність численних локальних конкурентів із подібними асортиментами товарів.	Розширення асортименту. Покращення обслуговування клієнтів. Впровадження програм лояльності.
2. Загроза нових конкурентів	Середня	Вхід на ринок нових гравців можливий, але потребує капіталовкладень і знання локальних особливостей.	Формування унікальної торговельної пропозиції Розвиток бренду та рекламних кампаній.
3. Сила постачальників	Низька	Постачальники товарів переважно стабільні, але залежність від кількох ключових партнерів створює ризики.	Диверсифікація постачальників. Встановлення довгострокових контрактів.
4. Сила покупців	Висока	Покупці мають доступ до широкого вибору аналогічних товарів, тому ціна, якість та обслуговування є ключовими факторами прийняття рішень.	Введення акцій та знижок. Проведення опитувань задоволеності клієнтів. Розширення каналів комунікації.
5. Загроза товарів-замінників	Середня	Товари-замінники, наприклад, дешевші або альтернативні продукти, доступні на ринку і можуть впливати на попит на продукцію підприємства.	Моніторинг ринку товарів. Впровадження нових трендових продуктів.

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Грунтуючись на проведеному аналізі, ми можемо зробити висновок, що ФОП Балабан Р.П. має конкурентні переваги у вигляді стабільного доходу, лояльної клієнтської бази та ефективного використання основних засобів. Проте слабкі сторони, такі як недостатня присутність в онлайн-просторі та

залежність від ключових постачальників, обмежують потенціал розвитку. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству рекомендовано диверсифікувати асортимент, впровадити інновації у бізнес-процеси, активізувати онлайн-продажі та оптимізувати фінансовий менеджмент. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах економічної нестабільності.

2.3 Моніторинг стратегічної діяльності ФОП Балабан Р. П.

На підприємстві ФОП Балабан Р. П., як і на багатьох малих підприємствах, окремого стратегічного відділу немає. Розробкою стратегії зазвичай займається керівник, який визначає основні напрямки розвитку на основі аналізу ринкової ситуації та внутрішніх ресурсів.

Оскільки ФОП зазвичай є невеликим підприємством, функціональні обов'язки керівника/менеджера у стратегічному плануванні можуть бути досить широкими і включати в себе різні аспекти діяльності. Нижче наведена таблиця, яка описує основні обов'язки такого фахівця.

Таблиця 2.8 **Функціональні обов'язки керівника/менеджера у стратегічному плануванні**

<i>Обов'язки</i>	<i>Детальний опис</i>
<i>Аналіз ринку та конкуренції</i>	Вивчення ринку, ідентифікація цільової аудиторії, аналіз конкурентів, виявлення нових можливостей та загроз.
<i>Розробка стратегії розвитку</i>	Формулювання місії, візії та цінностей підприємства, визначення стратегічних цілей, розробка стратегічних планів.
<i>Планування бюджету</i>	Складання бюджету підприємства, контроль за виконанням бюджету, оптимізація витрат.
<i>Маркетинг та продаж</i>	Розробка маркетингової стратегії, просування товарів/послуг, управління продажами, побудова системи збуту.
<i>Управління персоналом</i>	Підбір, навчання та мотивація персоналу, оцінка ефективності праці.
<i>Операційне управління</i>	Контроль за повсякденною діяльністю підприємства, забезпечення ефективної роботи всіх процесів.
<i>Фінансовий аналіз</i>	Аналіз фінансових показників, складання фінансової звітності, прийняття фінансових рішень.
<i>Юридичне забезпечення</i>	Контроль за дотриманням законодавства, укладання договорів, вирішення юридичних питань.
<i>Інновації та розвиток</i>	Пошук нових ідей, впровадження інновацій, розвиток продуктів/послуг.

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Проаналізувавши діяльність підприємства, можна виокремити деякі стратегії, які були застосовані протягом років функціонування бізнесу, а саме:

1. *Стратегія концентрованого зростання.* На початкових етапах функціонування ФОП Балабан Р. П. використовувало цю стратегію, орієнтуючись на поглиблення своїх позицій у локальному ринку. У певний період розвитку ФОП Балабан Р. П. активно відкривав нові торгові точки на одній території, використовуючи модель швидкого експансивного росту. Ця стратегія була спрямована на збільшення частки ринку, але вимагала значних ресурсів і призводила до підвищених витрат на початкових етапах.

2. *Стратегія диференціації товару.* Основою застосування цієї стратегії є поступове розширення асортименту додаванням нових категорій та брендів товарів у свої магазини. Також ФОП Балабан Р. П. успішно використовував стратегію диференціації товару, що полягає у виділенні товарів за якісними характеристиками, які забезпечують конкурентні переваги. Основою цієї стратегії стало створення асортименту побутової техніки, посуду, товарів для дому, які відповідають потребам різних категорій споживачів.

Варто зазначити, що підприємство пропонує як бюджетні, так і преміальні моделі техніки, що дозволяє охопити широку аудиторію клієнтів. Основний акцент робиться на співпрацю з перевіреними брендами, що гарантує надійність товарів. Основні бренди з якими співпрацює підприємство представлені на рисунку 2.6.

Також підприємство адаптує свої рекомендації та пропозиції під конкретні запити покупців, що створює унікальний клієнтський досвід. Використання акцій та знижок: Сезонні пропозиції та програми лояльності допомагають виділитися серед конкурентів, підвищуючи привабливість товарів.

Ця стратегія дозволила ФОП Балабан Р. П. утримувати свою частку ринку, підтримувати лояльність клієнтів та створювати позитивний імідж підприємства.

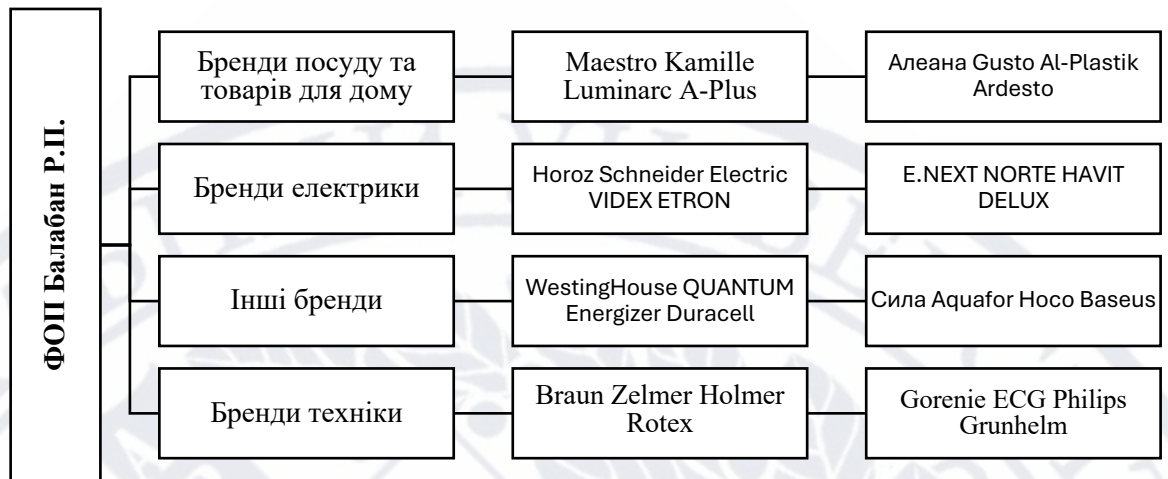


Рисунок 2.6 – Основні бренди які представлені в торгових точках підприємства

3. *Стратегія цінової конкуренції.* Зважаючи на близькість до інших магазинів та ринків, ФОП Балабан Р. П. використовував гнучке ціноутворення, що дозволяло ефективно залучати клієнтів із середнім та низьким рівнем доходу. Впроваджувалися сезонні знижки та програми для постійних клієнтів. Додатково розглянемо основні групи факторів, що впливають на стратегічні цілі підприємства у сфері ціноутворення в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Фактори впливу на цінову політику підприємства

Категорія факторів	Фактор	Короткий опис
<i>Зовнішні фактори</i>		
Конкурентне середовище	Рівень цін у конкурентів	Ціни на аналогічні товари у конкурентів визначають верхню межу ціни, яку споживачі готові платити.
	Цінова політика конкурентів	Агресивна або пасивна цінова політика конкурентів може впливати на прийняття рішень щодо власної ціни.
Попит і пропозиція	Еластичність попиту	Чутливість попиту на зміну ціни.
	Сезонність попиту	Зміна попиту залежно від пори року або інших факторів.
Економічні умови	Інфляція	Зростання цін на ресурси призводить до збільшення собівартості продукції.
	Валютний курс	Зміна валютного курсу впливає на вартість імпортних компонентів та експортних товарів.
	Рівень доходу населення	Зміна платоспроможності споживачів.

Продовження таблиці 1.2

Регулювання з боку держави	Податкове навантаження	Прямий вплив на собівартість продукції.
	Митні тарифи	Впливає на вартість імпортованих компонентів.
	Антимонопольне законодавство	Обмеження на встановлення монополюючих високих цін.
<i>Внутрішні фактори</i>		
Собівартість товарів	Витрати на виробництво	Включають витрати на сировину, матеріали, зарплату, енергію тощо.
	Витрати на збут	Витрати на рекламу, маркетинг, доставку.
Цільова націнка	Прибутковість	Необхідний рівень прибутку для покриття витрат та інвестицій.
Стратегічні цілі	Розширення ринку	Вихід на нові ринки може вимагати зниження цін для залучення нових клієнтів.
	Збільшення обсягів продажів	Може передбачати зниження цін для стимулювання попиту.
	Підвищення престижу бренду	Може вимагати встановлення більш високих цін для створення преміального іміджу.

Джерело: розроблено автором на основі [4]

4. *Стратегія розвитку ринку.* Впроваджувалась для залучення нових клієнтів завдяки акценту на якість обслуговування, програму лояльності та рекламні кампанії. Підприємство використовує комбіновані канали розповсюдження які представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 **Канали розповсюдження продукції**

<i>Тип каналу</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Прямі канали (власні магазини, інтернет-магазини)	Більший контроль над продажами та ціноутворенням, прямий зв'язок з клієнтом, можливість створення унікального клієнтського досвіду	Високі витрати на підтримку мережі, обмежений географічний охоплення, необхідність великих інвестицій
Непрямі канали (роздрібні посередники, дистриб'ютори)	Широке охоплення ринку, швидке розширення продажів, нижчі витрати на продаж і маркетинг	Менший контроль над цінами і маркетингом, залежність від посередників, можливі конфлікти каналів

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Щодо поточних каналів комунікацій, то підприємство в основному використовує банерну рекламу та вивіски. Це традиційні методи, які можуть бути ефективними для локальної аудиторії. Наявність незначної активності в інтернеті свідчить про недостатній рівень охоплення цифрових каналів, що обмежує можливості для розширення аудиторії.

Присутні знижки для постійних покупців, що є хорошою стратегією для підвищення лояльності клієнтів, проте варто оцінити, чи стимулює це достатньо нових покупок [25].

ФОП Балабан Р. П. використовує різні засоби комунікації для залучення клієнтів та підтримки лояльності, але їх асортимент залишається досить обмеженим. На будівлі поблизу торгової точки розміщуються банери та вивіски з інформацією про магазини та асортимент товарів. Для привернення уваги використовуються стенди, що повідомляють про знижки чи сезонні розпродажі. В соціальних мережах підприємство представлено слабо, але має потенціал для розвитку онлайн-комунікації. Існує також партнерська банерна реклама, яка розміщена на торговому центрі «Омега». Нерегулярно використовуються онлайн-оголошення на місцевих сайтах або оголошення в інтернет-виданнях для охоплення більшої аудиторії.

Поточна комунікаційна політика ФОП Балабан Р. П. є базовою і має обмежені можливості для розширення ринків. Рекомендовано покращити цифрову присутність і розробити більш структуровану комунікаційну стратегію для підвищення конкурентоспроможності та впізнаваності бренду.

Проте обмежена активність у цифрових каналах маркетингу стала стримуючим фактором для реалізації цієї стратегії на повну.

5. *Стратегія інноваційного розвитку.* Встановлення системи обліку товарів та ведення касового обліку у всіх торгових точках. Інформаційна система, що використовується в організації, належить до ERP-систем (Enterprise Resource Planning), яка інтегрує різні бізнес-процеси та автоматизує їх. Це програмне забезпечення класу управління підприємством із широким функціоналом для контролю всіх аспектів діяльності (каса, склад, залишки товарів, облік клієнтів). Тип системи: ERP-система з можливостями CRM (Customer Relationship Management) та бухгалтерським обліком (табл. 2.11).

Завдяки автоматизації процесів, система дозволяє: оперативно обробляти великі масиви даних про продажі, запаси та клієнтів; автоматично генерувати звіти, що значно скорочує час, необхідний для їх підготовки

вручну; мінімізувати кількість помилок і підвищити точність даних, оскільки людський фактор зменшений до мінімуму.

Таблиця 2.11 Характеристика основних елементів та функцій програмного продукту

<i>Функціонал</i>	<i>Детальний опис</i>	<i>Технічні вимоги</i>	<i>Забезпечення безпеки</i>	<i>Документація</i>
<i>Управління касою</i>	Фіксація готівкових і безготівкових операцій, створення звітів про надходження та витрати.	Касовий апарат, програмний продукт	Антивірус, резервне копіювання баз даних.	Касові звіти, чек
<i>Управління товарами</i>	Контроль залишків, ведення асортименту та цін	База даних товарів, доступ до інтернету, локальний сервер.	Фаєрвол, обмеження доступу до товарних звітів.	Накладні, прайси
<i>Управління клієнтами (CRM)</i>	Збереження історії покупок, аналіз клієнтської бази	Серверна база даних	Захист клієнтських даних: шифрування, парольний доступ.	Рахунки
<i>Фінансовий облік</i>	Автоматизація обліку доходів і витрат, створення звітів	ПЗ для бухгалтерського обліку, сервер, інтернет-доступ.	Захищені сервери, резервне копіювання даних.	Податкові звіти, фінансові звіти
<i>Технічні характеристики</i>	Сервери, локальна мережа, програмне забезпечення для синхронізації з хмарними сервісами.	Сервер, клієнти, ОС Windows, БД (MS SQL або аналог), інтернет	Антивірус, фаєрвол, резервне копіювання, контроль доступу	Технічна інструкція з обслуговування.
<i>Апаратні засоби</i>	Комп'ютери для обліку, термінали для кас, сканери штрих-кодів, принтери для друку чеків.	Сервер, касовий апарат, термінали з підключенням до мережі.	Резервне живлення, контроль доступу до фізичного обладнання.	Інструкції для користувачів.
<i>Програмне забезпечення</i>	ОС Windows, БД, 1С	ОС Windows, БД	Антивірус, фаєрвол	Ліцензії на ПЗ.
<i>Мережа</i>	Інтернет для синхронізації та хмарних сервісів	Інтернет, роутер, сервери з безперебійним живленням.	Обмеження IP-адрес для доступу до баз	Мережеві налаштування.
<i>Контроль доступу</i>	Обмеження доступу до інформації за пароллями	Парольний захист	Автентифікація	Логін входів у систему.

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень

Інформаційна система типу 1С, що використовується на підприємстві, є ефективним інструментом для автоматизації бізнес-процесів. Вона дозволяє оперативно обробляти інформацію, контролювати всі аспекти діяльності та забезпечувати прозорість обліку. Автоматизація скорочує витрати робочого часу та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Моніторинг стратегій здійснюється через аналіз фінансово-економічних показників, клієнтської бази та ринкової позиції. ФОП Балабан Р. П. демонструє стабільне зростання доходів за останні роки, що свідчить про адаптивність до зовнішніх умов. Однак, недостатній розвиток цифрових каналів збуту та реклами свідчить про потребу в коригуванні стратегій для підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз сучасного стану функціонування та розвитку ФОП Балабан Р.П. показав, що підприємство демонструє здатність до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Основними напрямками діяльності є торгівля, що забезпечує конкурентоспроможність на локальному ринку.

2. Проведена оцінка дозволила визначити, що сильними сторонами підприємства є близькість до клієнтів, висока гнучкість у прийнятті рішень і ефективність у використанні ресурсів. Завдяки невеликій організаційній структурі, ФОП швидко реагує на зміну попиту та потреб споживачів. Водночас, серед викликів виділяються обмежений доступ до фінансування, залежність від зовнішніх факторів, таких як інфляція або зміна податкового законодавства, і відсутність довгострокових резервів для інвестицій у розвиток, активність конкурентів.

3. Макросередовище є нестабільним, але підприємство активно трансформує свої внутрішні процеси, щоб мінімізувати ризики та скористатися доступними можливостями, наприклад, розширенням на нові сегменти ринку або впровадженням інноваційних рішень.

4. У розвитку підприємства спостерігається орієнтація на вдосконалення якості послуг або продукції, розширення клієнтської бази через персоналізований підхід і поступове впровадження цифрових технологій для автоматизації операційних процесів. Оцінка підтвердила, що основний акцент зроблено на підтримку стабільності та створення довгострокових відносин із клієнтами.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТАЛОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1 Розробка стратегії стійкості та адаптації підприємства до змін ринку

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується швидкими технологічними змінами, посиленням конкуренції та непередбачуваними зовнішніми факторами, здатність підприємства адаптуватися до змін та зберігати стійкість стає критично важливою. Традиційні бізнес-моделі, що базуються на стабільності та прогнозуванні, все частіше виявляються недостатніми для забезпечення довгострокового успіху. Тому розробка ефективної стратегії стійкості та адаптації стає одним з ключових завдань для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру та сфери діяльності.

Стратегія стійкості та адаптації дозволяє підприємству: (1) збільшити свою конкурентоспроможність, тобто швидко реагувати на зміни ринку, випереджати конкурентів та завойовувати нові ніші; (2) забезпечити безперервність бізнесу навіть у складних умовах, мінімізувати вплив негативних факторів; (3) стимулювати розвиток нових продуктів, послуг та бізнес-моделей; (4) створити міцну основу для розвитку підприємства в майбутньому.

Підприємство має змогу вибрати напрями розвитку, що залежить від низки чинників: цілей підприємства, потреб клієнтів, технології виробництва, потенціалу, становища підприємства на ринку, впливу конкурентів та їхньої позиції щодо створення стратегії, політичної ситуації в країні, економічного розвитку, науково-технічного прогресу та ін. Якісне розроблення стратегії залежить від вищезазначених чинників, і кожен із них може бути суттєвим залежно від особливостей діяльності підприємства.

В процесі стратегічного управління розвитку ФОП Балабан Р.П. реалізуються всі функції сучасного ефективного менеджменту: планування, організація, регулювання і координація, мотивація та контроль. Серед особливостей цього процесу можна відзначити безупинність процесу стратегічного управління, специфіку його часового горизонту і трудомісткість.

Стратегічний підхід до управління підприємством потребує визначення основних етапів процесу формування стратегії (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Ключові етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Сучасне бізнес-середовище в Україні характеризується підвищеною складністю, динамічністю та невизначеністю. До чинників, що ускладнюють функціонування підприємств, можна віднести економічну нестабільність,

зростання цін на ресурси, інфляційні процеси, високі кредитні ставки, зниження купівельної спроможності населення, а також вплив зовнішньополітичних подій. Рухливість ринку відображається у переході від адміністративно-командної до ринкової системи господарювання, тоді як невизначеність посилюється через стрімкий розвиток інформаційних технологій, динамічні зміни у поведінці споживачів, посилення міжнародної конкуренції та підвищені вимоги до якості товарів і послуг.

Однією з ключових проблем, з якою стикається будь-яке підприємство, що працює в ринкових умовах України, є забезпечення його прибутковості та сталого розвитку. Розв'язання цієї задачі значною мірою залежить від створення та реалізації конкурентних переваг, які можна досягти через розробку та впровадження ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія є інструментом, що дозволяє відповісти на низку важливих питань: у якій галузі чи на якому ринку має працювати підприємство; як оптимально використати часто обмежені ресурси; яким чином будувати конкурентну боротьбу.

Ефективність діяльності підприємства визначається не лише окремими факторами чи показниками, але й інтегральним впливом кожного елемента його системи. У цьому контексті особливого значення набуває комплексний підхід до вирішення проблем і пошуку оптимальних шляхів розвитку. Лише злагоджена робота усіх частин системи дозволяє підприємству адаптуватися до викликів ринку та забезпечити його стабільне функціонування.

Формування стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності є складним і багатокомпонентним процесом, особливо для малих підприємств, таких як ФОП Балабан Р. П. В Україні введення бізнесу з кожним роком стає складніше, великий вплив мають зовнішні фактори, такі як пандемія коронавірусу, війна, збільшення податків. Стратегія повинна враховувати не тільки загальні економічні умови, але й особливості конкретної галузі, конкурентне середовище, ресурсні можливості та фінансову стійкість підприємства.

Стратегія розвитку ФОП Балабан Р. П. в умовах економічної нестабільності повинна бути адаптованою до викликів, що постають перед підприємством. Вона повинна включати гнучке планування, фінансову стійкість, розумну диверсифікацію, оптимізацію витрат і впровадження інновацій. Це дозволить підприємству не тільки вижити в умовах економічної кризи, але й зміцнити свої позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Ефективна розробка стратегії розвитку ФОП Балабан Р. П. неможлива без детального аналізу, який є основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на запобігання збитковості та забезпечення сталого розвитку підприємства. Проведений фінансовий аналіз слугує критичною ланкою між стратегічним плануванням і операційною діяльністю підприємства. З його допомогою визначаються обсяги і динаміка фінансових ресурсів, платоспроможність, здатність виконувати зобов'язання, здійснювати інвестиції, а також ефективність грошових потоків, що забезпечує довгострокову стабільність бізнесу. Також за результатами дослідження діяльності ФОП Балабан Р. П. були ідентифіковані ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначені його основні переваги та недоліки в управлінні. Виявлені проблеми та перспективи розвитку свідчать про необхідність внесення змін у поточну систему управління та реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії.

Окрім проведених досліджень, варто розглянути бізнес-модель підприємства, що є ключовим інструментом для аналізу стратегій розвитку підприємства, оскільки вона дозволяє зрозуміти, як створюється, надається та захоплюється цінність. Аналіз бізнес-моделі допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації, оцінити її конкурентні переваги, а також виявити можливості для зростання та покращення. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо стратегічного розвитку, зокрема, в умовах економічної нестабільності.

На таблиці 3.1 відображена бізнес-модель ФОП Балабан Р. П.

Таблиця 3.1 Бізнес-модель ФОП Балабан Р. П.

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	- Постачальники; - Логістичні компанії; - Банківські установи.
КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ	- Закупівля та продаж товарів; - Оптова торгівля деякими товарами; - Надання послуг з встановлення та монтажу техніки.
ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	- Якісна побутова техніка за доступною ціною; - Гарантійне обслуговування всієї техніки; - Сезонні знижки та акції; - Можливість замовлення через інтернет; - Конкурентоспроможні ціни.
ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТОМ	- Персоналізоване обслуговування; - Програма лояльності для постійних клієнтів.
СПОЖИВЧИЙ СЕГМЕНТ	- Жителі міста; - Споживачі з невеликих населених пунктів.
КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ	- Фізичні магазини; - Устаткування; - Кваліфіковані кадри; - Клієнтська база; - Комп'ютерне обладнання; - Складські приміщення із запасом товарів.
СТРУКТУРА ВИТРАТ	- Витрати на оренду; - Заробітна плата; - Податки; - Комунальні послуги; - Реклама та маркетинг (онлайн та офлайн).
КАНАЛИ ЗБУТУ	- Фізичний магазин; - Продаж через онлайн-майданчики.

Джерело: розроблено автором

Зокрема, важливим є вдосконалення стратегічного підходу до управління, оптимізація використання ресурсів, посилення конкурентних позицій на ринку, а також підвищення рівня адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Для цього необхідно розробити конкретні рекомендації, які враховуватимуть особливості галузі, у якій функціонує підприємство, його внутрішній потенціал та зовнішні виклики.

Розроблені пропозиції мають стати основою для формування стратегічних рішень, спрямованих на усунення виявлених недоліків, підсилення переваг та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

В Україні існує державна Стратегія підтримки малого та середнього підприємництва [50] спрямована на створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, стимулювання інноваційного розвитку, зміцнення людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Вона визначає ключові напрями, які можуть стати основою для вдосконалення діяльності навіть найменших суб'єктів господарювання.

Проект Стратегії включає основні цілі, кожна з яких містить конкретні ініціативи, що спрямовані на вирішення ключових викликів, з якими стикаються підприємці. Важливість цієї стратегії для бізнесу полягає в тому, що вона забезпечує підтримку з боку держави через фінансові, інформаційні та організаційні інструменти, визначає нові можливості для зростання та диверсифікації діяльності, включаючи експорт, цифровізацію та впровадження «зелених» технологій. Також така стратегія сприяє інтеграції бізнесу до сучасних глобальних тенденцій, таких як сталий розвиток, автоматизація та адаптація до умов економічної нестабільності.

Взаємозв'язок потреб та визначних напрямків підприємства із стратегічними цілями розвитку підприємництва наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Відповідність завдань та потреб зі стратегічними цілями розвитку малого підприємництва

<i>Стратегічна ціль</i>	<i>Завдання для підприємства</i>	<i>Що необхідно для реалізації</i>
ЦІЛЬ 1. Відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу		
Спрощення адміністративних процедур	Перехід на електронний документообіг, використання онлайн-сервісів для подання звітності	Вивчення доступних онлайн-сервісів, консультація з бухгалтером
Доступ до фінансування	Розвиток співпраці з банками, участь у програмах державної підтримки (наприклад, "Доступні кредити 5-7-9")	Підготовка бізнес-плану, збір необхідних документів, пошук банківських програм

Продовження таблиці 3.2

ЦІЛЬ 2. Інноваційний розвиток, цифрова трансформація		
Цифрова трансформація бізнес-процесів	Створення інтернет-магазину, використання програм лояльності, покращення системи обліку товарів	Вибір платформи для створення інтернет-магазину, навчання персоналу, інвестування в програмне забезпечення
"Зелений перехід"	Оцінка екологічного сліду бізнесу, пошук екологічно чистих товарів для продажу	Проведення енергоаудиту, пошук постачальників екологічно чистих товарів
ЦІЛЬ 3. Розвиток людського капіталу та підприємництва		
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання персоналу новим технологіям, методам продажів, обслуговування клієнтів	Організація тренінгів, семінарів, використання онлайн-курсів
Розвиток роздрібної торгівлі	Розширення асортименту товарів, покращення якості обслуговування	Аналіз ринку, вивчення потреб клієнтів, впровадження нових сервісів
ЦІЛЬ 4. Підвищення конкурентоспроможності та збільшення експорту		
Пошук нових ринків збуту	Аналіз потенційних ринків, участь у виставках, пошук дистриб'юторів	Участь у торгових місіях, використання онлайн-платформ для пошуку партнерів
Розвиток цифрових технологій	Створення онлайн-присутності	Просування в соціальних мережах, використання онлайн-реклами

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Для ФОП Балабан Р.П. використання рекомендацій сформованих на основі вивчення державної стратегії може стати основою для розробки власної дорожньої карти розвитку. Порівняння ключових цілей проєкту з внутрішніми завданнями підприємства дозволяє виявити потенційні напрямки для вдосконалення діяльності, залучення ресурсів та посилення конкурентних переваг. Це підвищує стійкість бізнесу в сучасних умовах та створює основу для довгострокового зростання.

3.2 Оцінка ефективності впровадження стратегії та механізмів її корекції в умовах змін

Для забезпечення довгострокового успіху підприємства ФОП Балабан Р. П. сформовано візію стратегічного розвитку, яка включає ключові цілі та конкретні завдання, спрямовані на досягнення стабільного зростання та підвищення ефективності діяльності. Основна мета цієї стратегії – забезпечити розвиток підприємства в умовах змінного ринкового середовища, орієнтуючись на вдосконалення конкурентоспроможності та збільшення прибутку. Очікується, що впровадження цієї стратегії дозволить підприємству збільшити обсягів продажів, підвищити прибутковість діяльності завдяки оптимізації витрат і зростанню ефективності бізнес-процесів, зміцнити конкурентних позицій підприємства. Реалізація запропонованих заходів стане основою для формування сталого розвитку підприємства, що дозволить не лише закріпити його позиції на ринку, але й відкрити нові перспективи для подальшого зростання.

Стратегія діяльності для ФОП Балабан Р. П. буде розроблена на два роки. Узагальнення виконане у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Елементи стратегії розвитку ФОП Балабан Р. П.

<i>Проекти розвитку</i>	<i>Конкретні заходи</i>	<i>Рік</i>
Ціль: Цифрова трансформація бізнес-процесів		
Створення інтернет-магазину	- Розробка технічного завдання та вибір платформи. - Розробка дизайну та запуск платформи. - Налаштування платіжних систем і логістики.	2025
Запуск нових програм лояльності	- Створення персональних бонусних карток. - Впровадження системи знижок для постійних клієнтів через онлайн-магазин. - Проведення акцій для залучення нових клієнтів.	2025
Покращення системи обліку товарів	- Інтеграція автоматизованої системи обліку в інтернет-магазині. - Проведення навчання персоналу щодо роботи з системою.	2026
Ціль: Підвищення кваліфікації персоналу		
Навчання персоналу новим технологіям, методам продажів, обслуговування клієнтів	- Проведення тренінгів з роботи з новими інтернет-технологіями. - Організація семінарів щодо ефективних продаж.	2025

Продовження таблиці 3.3

Ціль: Розвиток роздрібної торгівлі		
Розширення асортименту товарів	- Додавання нових товарних категорій в інтернет-магазин. - Виведення нових брендів на ринок. - Дослідження ринку та пошук нових постачальників. - Впровадження категорії ексклюзивних товарів.	2026
Покращення якості обслуговування	- Розробка системи відгуків та рейтингів у інтернет-магазині.	2025
Ціль: Розвиток цифрових технологій		
Створення онлайн-присутності	- Створення акаунтів у соціальних мережах. - Проведення таргетованої реклами на Facebook, Instagram, Google Ads. - Запуск блогу на сайті для підвищення SEO.	2025

Джерело: розроблено автором

Ефективність впровадження стратегії підприємства є ключовим чинником його стабільного функціонування та розвитку в умовах мінливого середовища. Оцінка результативності реалізації стратегічних планів передбачає комплексний аналіз досягнутих цілей, відповідності запланованих показників реальним результатам та оцінку внеску стратегії у загальний розвиток організації.

Для прийняття остаточного рішення щодо впровадження проєктів необхідно провести оцінку їх ефективності. Позитивними економічними наслідками введення стратегії вважається збільшення обороту (збільшення обсягу продажу в натуральному та грошовому виразі) та прибутку.

У табл. 3.4 наведено прогнозовану ефективність розвитку підприємства під час застосування запропонованих стратегій. На основі поступової реалізації відзначених стратегічних цілей та відповідної підтримки з боку держави, відсутності суттєвих економічних коливань (більших за поточні стабілізовані) підприємство зможе отримати позитивний результат.

Отже, відносний рівень ефективності запропонованої стратегії розвитку ФОП Балабан Р. П. складає в середньому 24%, де приріст чистого доходу очікується на рівні 26,5% при зростанні собівартості на 21,5%, що є достатнім показником для початку роботи в новому напрямку.

Таблиця 3.4 Прогнозована ефективність ФОП Балабан Р. П. після застосування стратегій

Показники	Факт	Прогноз	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 419 724	3 062 402	642 678	26,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 360 848	1 650 708	289 860	21,3
Чистий прибуток (збиток)	720 938	895 404	174 466	24,2

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Надалі побудуємо карту ризиків ФОП Балабан Р. П. (табл. 3.5), що дозволить детально проаналізувати ризики, з якими може зіткнутися підприємство в процесі реалізації запропонованих стратегій. Це забезпечить можливість глибокого вивчення існуючих та потенційних проблем, розробки ефективних підходів до їх вирішення, а також створення механізмів запобігання і стримування негативних наслідків. Особлива увага буде приділена формуванню заходів для мінімізації впливу всіх можливих ризикових факторів, що сприятиме підготовці підприємства до їх ймовірного виникнення.

Таблиця 3.5 Карта ризиків реалізації стратегії ФОП Балабан Р. П.

Ризик	Можливі причини	Ймовірність настання (1-10)
1. Затримка запуску інтернет-магазину	- Труднощі у виборі платформи або підрядників. - Технічні проблеми. - Недостатність фінансування.	8
2. Низький рівень продажів через інтернет-магазин	- Низька впізнаваність бренду. - Недостатній асортимент. - Неефективна маркетингова стратегія.	6
3. Невдала програма лояльності	- Недостатня зацікавленість клієнтів. - Складність в реалізації бонусної системи. - Відсутність аналізу потреб клієнтів.	6

Продовження таблиці 3.5

4. Технічні проблеми системи обліку товарів	- Невідповідність технічних рішень потребам бізнесу. - Відсутність кваліфікованих кадрів для роботи з системою.	3
5. Неефективна реклама в соцмережах	- Неправильний вибір цільової аудиторії. - Недостатній бюджет на просування. - Неефективне використання рекламних інструментів.	5
6. Конкуренція зі сторони великих гравців ринку	- Наявність сильніших конкурентів із більшими ресурсами. - Більш низькі ціни або широкий асортимент у конкурентів.	7
7. Зниження платоспроможності населення, яке безпосередньо впливає на рівень продажів.	- Інфляційні процеси. - Зростання безробіття в країні.	5
8. Ризик несприятливої політичної ситуації чи воєнних дій	- Посилення воєнних дій. - Збільшення податків на фоні війни.	5

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Аналіз можливих ризиків дозволяє оцінити ситуацію і попередньо розробити план дій щодо управління найвагомішими ризиками (табл. 3.6). Це сприяє не лише зниженню негативного впливу непередбачуваних подій, але й забезпечує готовність підприємства до швидкого реагування на виклики, що можуть виникнути у процесі реалізації стратегії.

Ефективне управління ризиками передбачає розробку запобіжних заходів, а також механізмів їхньої компенсації у разі реалізації. Зокрема, для ФОП Балабан Р. П. це включає створення фінансової подушки для покриття можливих збитків, впровадження сучасних систем моніторингу показників ефективності, а також підвищення кваліфікації персоналу, щоб мінімізувати ймовірність помилок у реалізації нових бізнес-процесів.

Розуміння потенційних ризиків допомагає підприємству краще планувати ресурси, адаптувати стратегію під нові умови ринку, уникати втрат та зберігати конкурентоспроможність. Такий підхід забезпечує не тільки

стабільність у діяльності підприємства, але й сприяє створенню сприятливих умов для його подальшого розвитку.

Таблиця 3.6 Механізми управління основними ризиками реалізації стратегії розвитку ФОП Балабан Р.П. в умовах нестабільності

<i>Ризик</i>	<i>Управління</i>	<i>Наслідки</i>	<i>Механізми управління ризиком</i>
Труднощі у запуску інтернет-магазину	Зменшення ризику	Втрата потенційного доходу. Погіршення репутації.	Залучення перевірених підрядників. Резервування бюджету на форс-мажори. Ретельне планування етапів.
Низька ефективність роботи реклами в соцмережах	Зменшення ризику	Низька кількість нових клієнтів. Витрати без результатів.	Аналіз ефективності реклами. Залучення експертів у сфері digital-маркетингу. Регулярний аудит кампаній.
Велика конкуренція на ринку	Зменшення впливу	Втрата ринкової частки. Зниження прибутків.	Унікалізація товарної пропозиції. Підвищення якості обслуговування. Розробка нішевих стратегій.
Незадовільна політична ситуація чи ризик військових дій	Прийняття	Зниження платоспроможності клієнтів Перебої у постачанні товарів. Підвищення ризику втрати активів або фізичного пошкодження майна підприємства.	Моніторинг політичної ситуації. Розробка плану дій у кризових ситуаціях. Оптимізація запасів.

Загалом стратегічна діяльність ФОП Балабан Р.П. є орієнтованою на адаптацію до сучасних умов, із поступовим впровадженням інновацій і акцентом на створення довгострокової цінності для клієнтів. Представлені рекомендації направлені на забезпечення стабільності функціонування навіть в умовах економічної нестабільності.

Висновки до розділу 3

1. В умовах нестабільності ринкового середовища важливою складовою успіху є розробка стратегії, яка забезпечує стійкість та адаптацію підприємства. Для ФОП Балабан Р. П. запропоновано багатокomпонентну стратегію, що поєднує елементи гнучкості, цифровізації, оптимізації ресурсів і клієнтоорієнтованості, а також враховує рекомендації Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва, що реалізується в Україні.

2. Використання сценарного планування дозволяє підприємству реагувати на зміни, зокрема через розробку кількох сценаріїв розвитку ситуації: оптимістичного, песимістичного та базового. Стратегія також враховує можливі ризики, такі як коливання попиту, економічна нестабільність і зміни в законодавстві, які категоризовано та запропоновано механізми їх усунення.

3. Акцент на впровадженні нових цифрових технологій, таких як CRM-системи, платформи для аналітики даних і онлайн-інструменти для взаємодії з клієнтами дозволить ФОП Балабан Р. П. забезпечити подальший розвиток та зростання та подолати цифровий перехід без суттєвих перешкод. Завдяки поєднанню стратегічного бачення й оперативного управління забезпечується гнучкість та адаптивність підприємства в умовах динамічного ринку.

4. Порівняння фінансових показників до і після очікуваного впровадження стратегії дозволяє визначити її вплив на фінансову стабільність підприємства, й загалом оцінюється позитивно (в середньому 24% приросту доходу). Впровадження стратегії довело свою ефективність, а запропоновані механізми корекції забезпечують її актуальність та успішність у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі було проведено дослідження, яке дозволило комплексно оцінити теоретичні основи, сучасний стан і перспективи стратегічного розвитку малого підприємства ФОП Балабан Р. П., а також запропонувати ефективну стратегію для подолання викликів нестабільного ринкового середовища.

Вирішення поставлених попередньо поставлених дозволяє зробити наступні висновки:

1. Розглянуто поняття, сутність та класифікацію стратегій і стратегій розвитку. Зокрема, стратегія розглядається як комплексна програма дій, яка окреслює ключові пріоритети у вирішенні завдань підприємства, визначає його місію, основні цілі та розподіл ресурсів для їх реалізації. Вона слугує орієнтиром для досягнення встановлених цілей, формуючи напрямок довгострокового розвитку підприємства.

2. Теоретичний аналіз показав, що розробка стратегії розвитку малого підприємства повинна враховувати його особливості, такі як обмежені ресурси, висока гнучкість і залежність від місцевого ринку. У дослідженні було акцентовано на важливості використання сучасних концепцій стратегічного планування, таких як конкурентні переваги, життєвий цикл підприємства, ресурсно-орієнтований підхід і зацікавлені сторони. Економічна нестабільність підкреслює необхідність швидкої адаптації підприємств і орієнтації на створення цінності для клієнтів із мінімальними витратами.

3. У ході дослідження діяльності ФОП Балабан Р. П. було проведено детальний аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, виконано комплексну оцінку конкурентного середовища з акцентом на виявлення потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей для підприємства. Поряд із цим здійснено моніторинг організаційно-економічних характеристик підприємства, що дозволило визначити його поточний рівень ефективності,

ресурсні можливості, структуру діяльності та ступінь готовності до реалізації стратегічних цілей. Окрім того, проаналізовано ключові фактори, які впливають на стабільність і конкурентоспроможність підприємства в динамічному ринковому середовищі, що дало змогу визначити основні напрями для покращення внутрішніх процесів та оптимізації взаємодії із зовнішнім середовищем.

4. Аналіз функціонування підприємства вказав на його здатність ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища. Основними перевагами ФОП Балабан Р.П. є гнучкість у прийнятті рішень, близькість до клієнтів і ефективне використання ресурсів. Водночас виявлено ряд викликів, серед яких обмежений доступ до фінансування, вплив економічних факторів (інфляція, зміна законодавства) і конкуренція на ринку. Підприємство активно трансформує внутрішні процеси, спрямовані на мінімізацію ризиків, вдосконалення якості продукції, розширення клієнтської бази та впровадження цифрових технологій.

5. У ході роботи було запропоновано багатокomпонентну стратегію, орієнтовану на гнучкість, цифровізацію, оптимізацію ресурсів і клієнтоорієнтованість. Важливу роль відіграє сценарне планування, яке дозволяє передбачати можливі ризики та адаптувати стратегію до змін, створюючи сценарії розвитку: оптимістичний, базовий та песимістичний. Основними елементами стратегії є впровадження CRM-систем, онлайн-інструментів для взаємодії з клієнтами, платформи для аналітики даних і автоматизації операційних процесів.

6. Очікується, що реалізація запропонованої стратегії дозволить підвищити фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Прогнозоване зростання доходів становить у середньому 24%, що підтверджує ефективність запропонованих заходів. Завдяки інтеграції цифрових рішень, підприємство зможе зберегти свою адаптивність і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

7. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані для інших малих підприємств, що працюють у подібних умовах. Вони підкреслюють важливість стратегічного підходу до управління, який забезпечує стійкість навіть у складних економічних обставинах.

8. Запропонована стратегія для ФОП Балабан Р.П. демонструє комплексний підхід до розвитку, реалізація цих заходів сприятиме не лише підвищенню фінансових показників підприємства, але й його інтеграції в сучасне цифрове середовище, що забезпечить конкурентну перевагу та успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
3. Бай І. С. Менеджмент організації. Практикум: Навчальний посібник. Л.: КНТЕУ, 2004. 179 с.
4. Балджи М.Д., Допіра І.А., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі. Навчальний посібник. Київ. Кондор-видавництво, 2017. 368 с.
5. Берчак Т. Малий бізнес, як двигун економіки: зарубіжний досвід державної підтримки. *Міжнародна економіка*. 2017. № 11. С. 203-209.
6. Бугайчук В. В., Кривульський Є. В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
7. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
8. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Центр учбової літератури, 2005. 532 с.
9. Василига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611> (дата звернення: 22.11.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.151)
10. Гапєєва О. М., Вітютін Є. Ю. Економічна стабільність як основа стійкості держави в контексті сучасних досягнень та викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-27>

11. Глебова А.О., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємстві в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. № 3. С.182-189.

12. Грузіна І. А., Зайцева І. О. Проблеми та перспективи використання стратегічного менеджменту. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доповідей VI науково-практ. конф. з міжн-ю участю, 1 лист.2017 р. Збірник.: тези допов. Х.: Монограф. 2017. С. 230–232.

13. Денисенко Д. С.; Зозульов О. В. Формування стратегії ринкової експансії в умовах війни. In: *B2B Marketing: зб. наук. праць XVII Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 14 грудня, 2023. К: КПП ім. Ігоря Сікорського. С. 82-85.

14. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>

15. Діденко Є. О., Крисанова Ю. В. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. № 12. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306>

16. Дубина М., Поцелуйко І. Теоретичні положення обґрунтування сутності фінансової нестабільності. *Науковий вісник Полісся*, (2(27), 2023. С. 180–198. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-180-198](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-180-198)

17. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Система показників попиту як чинник формування стратегії зростання підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*, 2022. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/274>

18. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2017. С. 62–65.

19. І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покологна, Н.Б. Петрова; Стратегічний менеджмент: Підручник ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. 2009. 287 с.

20. Коберник І. В., К. В. Травіна. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства. *Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. КНУТД, 2017. С. 52-58. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9870/1/OIP2017_P052-058.pdf
21. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством. Економіка підприємства. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>
22. Коноплянко Д. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства як складової механізму стратегічного розвитку підприємства. Колективна монографія. 2021. С. 56-66. URL: <http://www.confcontact.com/2021-kolektyvna-monographiya/konoplyanko.pdf>
23. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>
24. Коробка С. В. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-14>
25. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основи маркетингу. 5-те європейське видання: підручник. 5-те вид. 2017. 800 с.
26. Крайнюк О. В., Буц Ю. В., Барбашин В. В. SWOT-Аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці. *Комунальне господарство міст*. 2021. С. 234-238.
27. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 23.11.2024).
28. Кубатко, О. Вплив турбулентності на бізнес-стратегії підприємств: теорія та практика. *Економіка промисловості*. 2019. № 4. С. 72-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ep_2019_4_10

29. Левшина О.Н., Сучасні методи забезпечення конкурентоспроможності в підприємстві. Видавництво Юриспруденція. 2011. 171 с.

30. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №41. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-13>

31. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7(3). 07. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

32. Могиліна Л. А. Науково-теоретичні основи економічної нестабільності в контексті її впливу на фінансову безпеку підприємств. Збірник наукових праць. №39. 2014. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53133/1/Mohylina_economic_instability.pdf

33. Назарова Т. Ю., Гаврик А. А. Фінансова стійкість підприємства в сучасних умовах. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2021. № 5-6 (159-160). С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.05.06>

34. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2013. № 3. С. 20-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2013_3

35. Олійник Л. В., А.П. Кузнєцова. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. №3. 2018. С. 118-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_3_15.

36. Олійник, Т., Коноплянко, Д. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ. *Економіка та суспільство*. 2023. №24 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>

37. Партин Г., Папірник С. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Mechanism*

of an Economic Regulation, 2022. №3-4(97-98). 129-135.
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21>

38. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. С. 72-78. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>

39. Пілецька С., Ключ І., Білоус, Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*, 2024. №2(49). С. 174-179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>

40. Піхняк Т. А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2 (25). С. 24-29.

41. Портер М.Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш формат. 2020. 424 с.

42. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2020. URL: https://duan.edu.ua/images/head/Science/UA/Academic_Council/D_08_120_0/Pryimak_dissertation.pdf

43. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 101–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_17

44. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль. «Економічна думка». 2006. 390 с.

45. Тарасова, Г. О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. С. 167–170.

46. Теорія і практика торговельного підприємництва в Україні. Колективна монографія за ред. Н.С. Танклевської. Херсон. 2018. 206 с.

47. Тернова І. А., Безбородий Д. В. Особливості прийняття управлінських рішень топ-менеджерами в умовах економічної нестабільності. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 29-30 листопада 2023 р. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 162-165.

48. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90-97. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/42556> 90-97

49. Українці скуповують електроніку на тлі побоювань щодо зростання цін і дефіциту. URL: <https://eba.com.ua/ukrayintsi-skupovuyut-elektroniku-na-tli-poboyuvan-shhodo-zrostannya-tsin-i-defitsytu/>

50. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: <https://me.gov.ua/view/271105ad-b22c-4adf-9076-7c1b48453df9>

51. Lambin J.-J., I. Schuiling. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2012. 496 p.

ДОДАТКИ



Додаток А

Фінансова звітність ФОП Балабан Р.П. для 2022 рік.

Відомості про оформлення (затвердження контролюючого органу, дата, звітний номер)		ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ Міністерства фінансів України 19 червня 2015 року № 578 (у редакції наказу Міністерства фінансів України 09.12.2020 року № 752)	
1	ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ - ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ	01	X
		02	Звітна нова
		03	Уточнююча
		04	Довідково*
2	Податковий (звітний) період: ☐ I квартал ☐ півріччя ☐ три квартали ☒ рік ☐ (місяць)* (необхідно позначити) 2022 року		
3	Податковий (звітний) період, який уточнюється ☐ I квартал ☐ півріччя ☐ три квартали ☒ рік ☐ року (необхідно позначити)		
4	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ВІННИЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.ВІННИЦЯ) (найменування контролюючого органу, до якого подається звітність)		
5	Платник	БАЛАБАН РУСЛАН ПЕТРОВИЧ (прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) платника податку згідно з реєстраційними документами)	
6	Податкова адреса	УКРАЇНА, 21000, ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ, М.ВІННИЦЯ, ВУЛ. Ф. КОНА, БУД. 58, КВ.80 (податкова адреса (адреса проживання) платника податку)	
	Електронна адреса	praktik_denisova@ukr.net	Телефон +380677315261
7	Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта ¹	2857221392	
8	8.1	платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, на який припадає дата державної реєстрації підприємства ²	
	8.2	платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, в якому здійснено перехід на сплату інших податків і зборів ²	
I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
9	Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб)	3	
10	Види підприємницької діяльності у звітному періоді ³ :		
	Код згідно з КВЕД	Назва згідно з КВЕД	
1	47.89	Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами	
II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ			
Щомісячні авансові внески, грн., коп.			
I квартал		IV квартал	
-		-	
Назва показника		Код рядка	Обсяг (грн., коп.) ⁴
Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)		01	-
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді ⁵		02	-
III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ			
Щомісячні авансові внески, грн., коп.			
I квартал		IV квартал	
3900		3900	
Назва показника		Код рядка	Обсяг (грн., коп.) ⁴
Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)		03	1977493
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді ⁵		04	0
IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ			
Назва показника			
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3 %		05	-
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5 %		06	-
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді ⁵		07	-
V. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ			
Назва показника		Код рядка	Обсяг (грн., коп.) ⁴
Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06 + 07)		08	1977493
Сума податку за ставкою 15 % ((рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) x 15 %)		09	-

Сума податку за ставкою 3 % (рядок 05 x 3 %)	10	-
Сума податку за ставкою 5 % (рядок 06 x 5 %)	11	-
Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)	12	-
Нараховано за попередній звітний (податковий) період (значення рядка 12 декларації попереднього звітного (податкового) періоду)	13	-
Сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 12 - рядок 13)	14	-
VI. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК		
Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.) ⁴
Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації)	15	-
Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка	16	-
Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:		
Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)	17	-
Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)	18	-
Сума штрафу, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилки, - % (рядок 17 x 3 % або 17 x 5 %) ⁷	19	-
Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України	20	-
VII. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО ВНЕСКУ ЗА ДАНИМИ ЗВІТНОГО (ПОДАТКОВОГО) ПЕРІОДУ		
Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.) ⁴
Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду (рядок Усього графа 4 розділу 9 додатку 1)	21	17292
Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на - арк.		
№ з/п	Зміст доповнення	
1	-	
1	Додаток 1 "Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" ⁸	X

Дата подання декларації:

21.01.2023

Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації	
Прізвище, ім'я, по батькові уповноваженої особи:	
Ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта ¹	2857221392
Фізична особа - платник податку або уповноважена особа	БАЛАБАН РУСЛАН ПЕТРОВИЧ (підпис) (ініціали та прізвище)
Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу	
☐ Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності " " 20__ року	
(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))	
За результатами камеральної перевірки декларації (потрібне позначити): ☐ порушень (помилки) не виявлено	Складено акт від " " 20__ року №
(посадова особа контролюючого органу (підпис, ініціали та прізвище))	
" " 20__ року	

* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж квартальний (річний) податковий (звітний) період/ призначення пенсій/ матеріального забезпечення, страхових виплат. Для призначення пенсій/ матеріального забезпечення, страхових виплат обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатково позначкою "Довідкова". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатку 1 "Відомостей про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" (далі - Додаток 1) для призначення пенсій/ матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. У разі подання декларації для отримання довідки обов'язково зазначається тип декларації "Довідкова", податкові зобов'язання по єдиному податку в розділі V та VI декларації не визначаються та Додаток 1 не подається. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для квартального (річного) податкового (звітного) періоду.

** Для отримання довідки про доходи платником зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідкова". Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок.

¹ Серія (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття ресстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.

² У разі подання декларації за останній податковий (звітний) період (квартал, півріччя, три квартали), на який припадає дата державної ресстрації припинення/перехід на сплату інших податків і зборів платник єдиного податку звільняється від обов'язку подання декларації у строк, визначений для річного податкового (звітного) періоду (пункт 294.6 статті 294, підпункт 296.5.1 пункту 296.5 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу).

Додаток Б

Фінансова звітність ФОП Балабан Р.П. за 2023 рік.

F0103406

Відомість про складання
(система контролюючого органу)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України

24 лютого 2022 року № 104

(у редакції наказу Міністерства фінансів України

від 15 грудня 2022 року № 438)

1	ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ - ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ	01	X	Загальна
		02		Загальна податок
		03		Уточнююча
		04		Додаткова*

2	Податковий (звітний) період						2023	року
	I квартал	II квартал	III квартал	X	IV квартал	(місяць)*		

3	Податковий (звітний) період, який уточнюється							року
	I квартал	II квартал	III квартал	X	IV квартал	(місяць)*		

4	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ВІННИЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.ВІННИЦЯ)
---	---

5	Платник	БАЛАБАН РУСЛАН ПЕТРОВИЧ
---	---------	-------------------------

6	Податкова адреса	УКРАЇНА, 00000, ВІННИЦЬКА ОБЛ., ВІННИЦЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА ТЕРГІТ, МІСТО ВІННИЦЯ, ВУЛ. ІВАНА МІКОЛАЙЧУКА, БУД. 58, КВ. 80		
	Адреса електронної пошти	рейс@desincovali.net	Телефон	+380677315261
	(податкова адреса (місце проживання) платника податку)			

7	Регістраційний номер облікової картки платника податків або серія (та наявності) та номер паспорта	2857221392
---	--	------------

8	Особливі відомості	
	8.1	платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, на який припадає дата державної реєстрації підприємства;

8.2	платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, в якому здійснено перехід на сплату аншла податків і зборів;
-----	---

І. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

9	Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб)	3
10	Види підприємницької діяльності у звітному періоді:	
	Код згідно з КВЕД	Назва згідно з КВЕД
1	47.89	Роздрібна торгівля з ліття і на різних інших товаришах

II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ

Щорічний аналітичний звіт, грн.			
I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Назва показника			Код рядка
Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)			01
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді			02

III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ

Щомісячні авансові внески, грн., коп.			
I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
4020	4020	4020	4020
Назва показника			Код рядка
Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)			03
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді			04

IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.)
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3 %	05	
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5 %	06	
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді	07	

V. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.)
Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06 + 07)	08	2437412
Сума податку за ставкою 15 % (рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) * 15 %	09	
Сума податку за ставкою 3 % (рядок 05 * 3 %)	10	
Сума податку за ставкою 5 % (рядок 06 * 5 %)	11	
Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)	12	
Нараховано за попередній звітний (податковий) період (значення рядка 12 декларації попереднього звітного (податкового) періоду)	13	
Сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 12 - рядок 13)	14.1	
Попитне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки 3 розділу II додатку 2)	14.2	
Загальна сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 14.1 + рядок 14.2) *	14	

VI. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО Виявлених помилок

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.)
Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації)	15	
Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка	16	
Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:		
Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)	17	
Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)	18	
Сума штрафу, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилки, % (рядок 17 * 3 % або 17 * 5 %)	19	
Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України	20	

VII. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО ВНЕСКУ ЗА ДАНИМИ ЗВІТНОГО (ПОДАТКОВОГО) ПЕРІОДУ

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.)
Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду (рядок Усього графа 4 розділу 9 додатку 1)	21	17688

Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк.	
N з/п	Зміст доповнення