

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: бакалавр

Здобувачка

Тамара РОШКАНЮК

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачці

РОШКАНЮК ТАМАРІ ВАСИЛІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення системи стратегічного управління економічним розвитком підприємства»,

Керівник роботи Величко Олександр Петрович, д.е.н., професор,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2025 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи Щорічний звіт ФОП Махиня О.І., включаючи фінансовий прогноз на наступний рік, аналітичну інформацію за 2022-2024 роки та нормативно-правові акти.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).

1. Розглянути сутність та значення стратегічного менеджменту в системі економічного розвитку підприємства.

2. Ознайомитись з сучасними методами стратегічного управління.

3. Здійснити оцінку фінансово-економічних показників діяльності ФОП Махиня О.І.

4. Дослідити стратегічні аспекти розвитку ФОП Махиня О.І.

5. Розробити конкурентну стратегію розвитку ФОП Махиня О.І.

6. Обґрунтувати ключові стратегічні напрямки ФОП Махиня О.І.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1) Структура активів ФОП Махиня О.І.

2) Динаміка фінансових результатів реалізації продукції ФОП Махиня О.І.

3) Прогнозовані зміни витрат за рахунок автоматизації складського обліку.

4) Прогнозовані зміни витрат на логістику для ФОП Махиня О.І.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи та об'єкта дослідження	Вересень 2024 р.	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 р.	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних основ стратегічного управління економічним розвитком підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень 2024 р.	
4	Дослідження організаційної, економічної діяльності підприємства та системи менеджменту. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Жовтень 2024 р.- Березень 2025 р.	
5	Розробка шляхів підвищення ефективності стратегічного управління підприємством. Виконання третього, рекомендаційного розділу роботи.	Травень 2025 р.	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 р.	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка
Керівник роботи

Тамара РОШКАНЮК
Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та значення стратегічного менеджменту в системі економічного розвитку підприємства.....	8
1.2. Сучасні методи та моделі стратегічного управління підприємницькою діяльністю.....	15
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП МАХИНЯ О.І.....	23
2.1. Оцінка фінансово - економічних показників діяльності ФОП Махиня О.І.....	23
2.2. Дослідження стратегічних аспектів розвитку ФОП Махиня О.І.....	35
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОП МАХИНЯ О.І.....	43
3.1. Формування конкурентної стратегії розвитку ФОП Махиня О.І.....	43
3.2. Обґрунтування ключових стратегічних напрямків ФОП Махиня О.І.....	49
 ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства змушені діяти в умовах надзвичайно швидких і часто непередбачуваних змін, що зумовлені глобалізацією економіки, науково-технічним прогресом, цифровою трансформацією, політичними ризиками, змінами у споживчих перевагах та зростанням конкуренції. Така динаміка зовнішнього середовища вимагає від керівників високого рівня професіоналізму, гнучкого мислення та здатності ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Успішність діяльності підприємства дедалі більше залежить не лише від оперативного реагування на поточні загрози, а й від уміння заздалегідь ідентифікувати тенденції, виявляти потенційні можливості та загрози, а також будувати довгострокові стратегії розвитку, що відповідають внутрішньому потенціалу компанії та зовнішнім умовам. В даному контексті стратегічне управління набуває виняткового значення як система підходів, методів та інструментів, що забезпечують цілісність управлінської діяльності.

Успішне стратегічне управління об'єднує всі рівні управління – від стратегічного до оперативного – створюючи синергію зусиль усього колективу та сприяючи високому рівню взаємодії між структурними підрозділами. Крім того, стратегічний підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін, зберігати стабільність під час криз, а також поступово формувати конкурентні переваги, що забезпечують стійке положення на ринку.

Особливу актуальність дана тема набуває для підприємств, що прагнуть забезпечити не лише короткострокову прибутковість, а й довгострокове зростання, оптимальне використання внутрішніх ресурсів та посилення своїх конкурентних позицій. Удосконалення стратегічного управління дає змогу підвищити якість ухвалення рішень, покращити координацію між підрозділами, а також створити гнучку, адаптивну систему,

здатну до інноваційного розвитку.

Таким чином, дослідження механізмів стратегічного управління, їх адаптації до сучасних умов та пошук шляхів підвищення їх ефективності мають не лише наукове, а й практичне значення, що дозволяє сформулювати методичні засади для розробки стратегій, які забезпечують економічну стабільність, інноваційність та довготривалу успішність підприємства.

Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів стратегічного управління, спрямованих на забезпечення сталого економічного зростання підприємства.

Відповідно до сформульованої мети, необхідно виконати такі основні **завдання**:

- розглянути сутність та значення стратегічного менеджменту в системі економічного розвитку підприємства;
- ознайомитись з сучасними методами стратегічного управління;
- здійснити оцінку фінансово-економічних показників діяльності ФОП Махія О.І.;
- дослідити стратегічні аспекти розвитку ФОП Махія О.І.;
- розробити конкурентну стратегію розвитку ФОП Махія О.І.;
- обґрунтувати ключові стратегічні напрямки ФОП Махія О.І.

Об'єктом дослідження є система управління економічною діяльністю підприємства в умовах стратегічного планування та довгострокового розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до удосконалення системи стратегічного управління економічним розвитком підприємства, а також інструменти й механізми, що забезпечують її ефективне функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища.

Інформаційною базою є нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні, внутрішня звітність ФОП Махія О.І. за 2022-2024 роки, публікації науковців з питань стратегічного управління та

економічного розвитку, а також результати власних досліджень і спостережень, що стосуються обраної тематики.

Методи дослідження. Методи аналізу та синтезу для обробки теоретичного матеріалу, економіко-статистичні інструменти для оцінки динаміки розвитку підприємства, методи порівняння й прогнозування для визначення тенденцій та формування майбутніх стратегій. Використано системний підхід для комплексного розгляду об'єкта дослідження, SWOT- і PEST-аналіз для виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, а також аналіз п'яти сил Портера для оцінки конкурентного середовища. Отримані результати були подані за допомогою графічних і табличних методів.

Наукова новизна полягає у розробці та вдосконаленні системи стратегічного менеджменту економічного розвитку підприємства на прикладі ФОП Махиня О.І. В рамках дослідження розроблено нові підходи до формування конкурентної стратегії розвитку малого підприємства, що ґрунтуються на інтеграції сучасних методів стратегічного управління та адаптації до змінних умов ринку.

Практична значущість полягає в розробці методичних рекомендацій і практичних інструментів для удосконалення системи менеджменту економічного розвитку підприємства на прикладі ФОП Махиня О.І. Результати дослідження можуть бути безпосередньо застосовані для підвищення ефективності управлінських рішень та стратегічного планування на малих підприємствах, зокрема в умовах постійних змін на ринку та економічної нестабільності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновки та перелік використаних джерел, що налічує 40 позицій. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки друкованого тексту та включає 9 ілюстрацій і 23 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегічного менеджменту в системі економічного розвитку підприємства

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті [13, 35].

Стратегічний менеджмент охоплює різноманітні аспекти організаційного та економічного розвитку, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Стратегічний менеджмент можна визначити як комплексний процес, що включає в себе аналіз стратегічного середовища, визначення стратегічних цілей і завдань підприємства, розробку відповідних стратегій та їх реалізацію. Концепція управлінської стратегії складається з таких основних складових [14, 32]:

1. Аналіз стратегічного середовища – аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що можуть мати вплив на роботу підприємства.
2. Формулювання стратегії – розробка стратегічних напрямків та планів для досягнення поставлених цілей.
3. Реалізація стратегії – впровадження розроблених стратегій у практичну діяльність підприємства.
4. Оцінка ефективності стратегії – моніторинг та коригування стратегії.



Рис. 1.1. Концептуальна модель управлінської стратегії розвитку підприємства [23]

Ефективний стратегічний менеджмент забезпечує підприємству стійкість та конкурентні переваги, що особливо важливо в умовах глобалізації економічних процесів.

Основними аспектами, що визначають значення стратегічного менеджменту для розвитку підприємства, є [7, 38]:

- конкурентоспроможність: уміння підприємства адаптуватися до змінюваних умов ринку та створювати продукцію, що відповідає потребам споживачів;
- інновації: розробка нових продуктів, технологій та послуг, що дозволяють підприємству випереджати конкурентів;
- сталість розвитку: формування стійкої економічної бази для довгострокового розвитку підприємства та мінімізації ризиків його діяльності.

Для досягнення результативного менеджменту необхідно чітко

визначити етапи, через які воно проходить на шляху до своєї стратегічної мети (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні етапи стратегічного менеджменту та їх складові [21]

Етап	Основні завдання	Інструменти та методи	Очікувані результати
Аналіз стратегічного середовища	Оцінка ресурсів і можливостей, аналіз конкурентів, оцінка економічної ситуації, виявлення загроз.	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентів, портфельні матриці (BCG, GE).	Виявлення можливостей для росту та загроз, створення бази для розробки стратегії.
Формулювання стратегії	Окреслення стратегічних завдань та визначення ключових напрямків роботи.	Домінування через зниження витрат, диференціація, орієнтації на певну цільову аудиторію.	Формулювання чіткої стратегії, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей підприємства.
Реалізація стратегії	Розробка детальних планів дій, розподіл ресурсів, організація робочих груп, управління змінами.	Керування проектами, планування ресурсів, методи організаційного управління.	Впровадження розроблених стратегій в повсякденну діяльність підприємства.
Оцінка ефективності стратегії	Оцінка результатів виконання стратегії, коригування стратегії.	Ключові показники ефективності (KPI), аналіз відхилень, benchmarking.	Визначення слабких місць у стратегії, коригування стратегічних планів

Першим етапом стратегічного менеджменту є детальний аналіз стратегічного середовища, в якому підприємство функціонує. Даний етап передбачає ретельне вивчення як внутрішніх факторів, так і зовнішніх обставин, які можуть вплинути на діяльність організації. Внутрішній аналіз включає оцінку наявних ресурсів підприємства, таких як фінанси, людські ресурси, технології, організаційна культура та інші аспекти, що визначають його здатність реалізувати поставлені цілі.

Зовнішнє середовище аналізується з огляду на конкурентну ситуацію, економічні тенденції, законодавчі зміни, споживчі вподобання та інші фактори, що можуть створювати можливості чи загрози для організації.

Результатом цього етапу є глибоке розуміння того, в якому контексті функціонує підприємство.

На основі аналізу стратегічного середовища наступним етапом є формулювання стратегічних цілей і завдань. Визначення чітких і досяжних цілей є основою для подальшого планування діяльності підприємства, оскільки лише в контексті конкретних цілей можна розробляти ефективні стратегії.

Стратегічні цілі формулюються з урахуванням не лише поточної ситуації підприємства, а й його бажаного майбутнього становища. Це можуть бути як фінансові показники (зростання прибутку, збільшення частки ринку), так і нефінансові, такі як підвищення репутації, інноваційність чи соціальна відповідальність. Визначення стратегічних завдань дозволяє деталізувати ці цілі і на основі цього сформулювати чіткі кроки, які необхідно вжити для досягнення бажаних результатів [3, 28].

Розробка стратегії є наступним етапом, що включає в себе вибір напрямків діяльності підприємства, які найбільше відповідають його цілям, а також виявлення способів досягнення цих цілей. На цьому етапі розглядаються різноманітні варіанти стратегічних альтернатив, що можуть включати зниження витрат, диференціацію продукції, вихід на нові ринки чи інвестиції в інновації.

Стратегія повинна бути адаптована до внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов, що визначають його конкурентні переваги. Вибір правильної стратегії є критично важливим, оскільки саме вона визначає, якими будуть основні кроки підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі [5, 18].

Однак стратегічний менеджмент не завершується розробкою стратегії. Для її реалізації необхідно здійснити відповідні організаційні заходи, які забезпечать ефективне впровадження стратегії в життя. Реалізація стратегії включає в себе планування ресурсів, розподіл завдань серед співробітників, організацію відповідних підрозділів і команд, а також моніторинг прогресу.

Для цього важливо мати чітку структуру управління та систему контролю, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни в процесі реалізації стратегії. В кінці процесу стратегічного менеджменту відбувається оцінка ефективності реалізації стратегії. Це дозволяє визначити, наскільки успішно було досягнуто стратегічних цілей, а також виявити можливі відхилення від планових результатів.

Оцінка ефективності включає в себе аналіз результатів, порівняння їх з попередньо визначеними показниками, а також коригування стратегії, якщо це необхідно для покращення результатів. Формування стратегії зумовлюється дією як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що визначають умови функціонування підприємства.

Існують різні типи стратегій, які можна застосовувати в залежності від ситуації (табл.1.2):

1. Стратегії лідерства за витратами – націлені на досягнення максимальної ефективності в процесах виробництва та зниження витрат для забезпечення конкурентоспроможної ціни. Стратегія лідерства за витратами полягає в максимальному зниженні витрат на всіх етапах виробничого процесу з метою отримання конкурентної переваги через пропозицію товарів або послуг за низькими цінами [24, 31].

Для реалізації даної стратегії підприємства орієнтуються на оптимізацію виробничих процесів, автоматизацію, зниження витрат на матеріали, енергоресурси та працю. Вони прагнуть досягти зменшення витрат шляхом ефективної логістики та зниження накладних витрат, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність за ціною, при цьому зберігаючи мінімальний рівень якості продукції.

Успішне впровадження такої стратегії потребує чіткого контролю за витратами та постійного вдосконалення процесів, а також може включати такі елементи, як оптимізація постачань, укладання вигідних контрактів з постачальниками, підвищення результативності використання ресурсів.

Таблиця 1.2**Основні типи стратегій стратегічного менеджменту [6]**

Типи стратегії	Методи реалізації
Лідерство за витратами	- Автоматизація виробничих процесів - Масштабування виробництва - Оптимізація постачань та логістики - Використання дешевих матеріалів без шкоди для якості
Диференціація	- Інновації в дизайні або технологіях - Пропозиція ексклюзивних послуг - Належний рівень обслуговування - Позиціонування товару як преміум-класу
Фокусування	- Охоплення нішевих ринків - Індивідуальний підхід до обслуговування клієнтів - Пропозиція спеціалізованих продуктів для конкретної категорії споживачів - Сегментація ринку за соціальними, географічними чи іншими ознаками

2. Стратегії диференціації – передбачають створення унікальних товарів чи послуг, що відрізняються від конкурентів. Стратегія диференціації спрямована на створення товарів або послуг, які мають унікальні характеристики, що відрізняють їх від конкурентних пропозицій на ринку. Вона полягає в тому, щоб запропонувати споживачам продукт, який відповідає їхнім особливим вимогам, має особливі функціональні, естетичні чи технічні властивості, або ж забезпечує інший рівень обслуговування, що робить його привабливим [12, 25].

В рамках даної стратегії компанія не лише прагне виділитися серед конкурентів, але й створює для себе можливість встановлювати вищу цінову категорію, так як покупці готові платити за унікальність, високу якість або ексклюзивність. Успішна реалізація цієї стратегії передбачає постійний пошук нових ідей для вдосконалення продуктів, впровадження інновацій та використання технологічних досягнень, які дозволяють забезпечити високий рівень диференціації та задоволення потреб цільової аудиторії.

3. Стратегії фокусування – спрямовані на обслуговування певного

сегмента ринку з високим рівнем спеціалізації.

Сталий економічний розвиток підприємства залежить від здатності його керівництва адаптуватися до змінюваних економічних і технологічних умов. Стратегічний менеджмент є основою для досягнення сталого розвитку, оскільки дозволяє підприємствам [4, 22]:

- оцінити і передбачити довгострокові тенденції;
- контролювати зміни зовнішнього середовища та розробляти стратегії, які забезпечують стабільність і розвиток;
- використовувати ресурси ефективно та раціонально, що є ключовим аспектом для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Стратегічний менеджмент є ключовим інструментом управління, який формує основу для досягнення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного та конкурентного середовища. Завдяки стратегічному менеджменту підприємства отримують змогу своєчасно виявляти перспективні напрями розвитку, оцінювати потенційні ризики та передбачати довгострокові економічні, технологічні й соціальні тенденції.

Крім того, стратегічний підхід забезпечує ефективне та раціональне використання наявних ресурсів – фінансових, людських, матеріальних і інформаційних – що є надзвичайно важливим для підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства. У підсумку, стратегічний менеджмент виступає не лише засобом управління, а й основою для побудови цілісної системи сталого зростання, що забезпечує баланс між економічними результатами, потребами споживачів та екологічними й соціальними викликами [2, 29].

Стратегічний менеджмент є важливим фактором рівня розвитку підприємства, оскільки він забезпечує не лише адаптацію до змін, а й активне формування умов для зростання та інновацій. Він дозволяє підприємствам визначати пріоритети. Для результативного стратегічного управління необхідно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, а також постійно коригувати стратегії з урахуванням змін у ринковому середовищі.

1.2. Сучасні методи та моделі стратегічного управління підприємницькою діяльністю

У сучасних умовах ведення бізнесу стратегічне управління виступає основним інструментом для забезпечення ефективного функціонування підприємницької діяльності в довгостроковій перспективі. Постійні зміни в економічному, політичному та технологічному середовищі вимагають від підприємств вміння пристосовуватися до нових умов, своєчасно формувати конкурентні переваги та зберігати гнучкість у прийнятті рішень. У цьому контексті стратегічне управління виконує функцію системного підходу до формулювання цілей, розробки стратегій і забезпечення їх реалізації.

Стратегічне управління охоплює процеси аналізу поточної ситуації, оцінки можливостей і загроз, формулювання стратегічного бачення та місії, визначення цілей, вибору стратегії, її реалізації та контролю результатів. Даний процес базується на поєднанні теоретичних засад і практичних інструментів, серед яких важливу роль відіграють методи та моделі стратегічного управління [1, 27].

Методи стратегічного управління – це сукупність інструментів і прийомів, які дозволяють формалізувати процес розробки стратегії та забезпечити її ефективну реалізацію. Вони поділяються на аналітичні, прогнозні, моделювальні, оціночні та організаційно-управлінські. Їх вибір залежить від специфіки підприємства, сфери його діяльності, рівня конкурентного середовища та доступності інформації.

Найбільш поширеними є аналітичні методи, які дозволяють визначити сильні й слабкі аспекти підприємства, а також перелік потенційних можливостей та загроз в зовнішньому середовищі. До таких методів належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, метод SNW-матриці тощо. Вони дозволяють обґрунтовано формулювати стратегічні пріоритети підприємства. Загальну характеристику найбільш поширених методів стратегічного управління наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Характеристика ключових методів стратегічного менеджменту
підприємницької діяльності [8]**

Назва методу	Змістовна характеристика	Мета застосування
SWOT-аналіз	наліз переваг і недоліків підприємства, а також вивчення можливостей і ризиків, які можуть виникнути через вплив зовнішнього середовища	Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку
PEST-аналіз	Аналіз політичних чинників, а також економічних аспектів, соціальної і технологічної складової	Визначення зовнішніх факторів впливу
Аналіз 5 сил Портера	Оцінка конкурентного середовища за п'ятьма ключовими факторами	Визначення інтенсивності конкуренції
SNW-матриця	Класифікація внутрішніх факторів підприємства за ступенем їхнього розвитку	Визначення пріоритетів внутрішнього вдосконалення
GAP-аналіз	Виявлення розриву між поточними результатами та стратегічними цілями	Формування заходів щодо досягнення цілей

SWOT-аналіз є універсальним методом стратегічного аналізу, що дозволяє системно оцінити як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні фактори. Його основна мета полягає у виявленні сильних позицій підприємства, а також слабких сторін, потенційних можливостей та зовнішніх загроз. Метод дозволяє сформулювати стратегічні альтернативи, які забезпечують гармонійне поєднання внутрішнього потенціалу з ринковими умовами. Результати SWOT-аналізу слугують основою для побудови стратегічного профілю підприємства та прийняття і обґрунтування стратегічних рішень [9, 36].

PEST-аналіз є інструментом макроекономічного аналізу зовнішнього середовища, який дозволяє виявити ключові зовнішні чинники, що можуть мати вплив на діяльність підприємства. Метод передбачає системне дослідження усіх зовнішніх факторів, які формують умови для функціонування бізнесу. PEST-аналіз допомагає керівництву підприємства вчасно ідентифікувати загрози та нові можливості, що виникають внаслідок

змін у макросередовищі, та адаптувати стратегічні плани відповідно до цих умов [11, 39].

Аналіз п'яти сил Майкла Портера є ключовим інструментом дослідження галузевої конкуренції. Метод ґрунтується на аналізі п'яти ключових факторів, що визначають інтенсивність конкурентної боротьби в галузі: загроза входу нових конкурентів, загроза виникнення замінників продуктів, рівень конкуренції серед поточних учасників, вплив постачальників і вплив споживачів. Цей підхід дозволяє глибоко зрозуміти структуру галузі, оцінити інтенсивність конкурентного тиску, а також виявити стратегічні позиції, які можуть забезпечити стійку конкурентну перевагу підприємству.

SNW-матриця є модифікацією SWOT-аналізу, яка фокусується винятково на внутрішньому середовищі підприємства. Метод передбачає оцінювання внутрішніх факторів – організаційних, фінансових, виробничих, маркетингових тощо – за трьома рівнями: сильні, нейтральні та слабкі.

Така класифікація дозволяє визначити ступінь розвитку окремих компонентів внутрішнього потенціалу підприємства та пріоритети для їх вдосконалення. SNW-матриця є корисним інструментом для прийняття управлінських рішень у сфері внутрішньої оптимізації та підвищення ефективності діяльності.

GAP-аналіз – це методика в стратегічному менеджменті, що дає змогу виявити розрив між поточними показниками діяльності підприємства та бажаними (цільовими) результатами. Основна ідея полягає у порівнянні фактичного стану із запланованими стратегічними орієнтирами, що дає змогу виявити відставання та визначити необхідні дії для досягнення цілей. GAP-аналіз використовується для планування змін, формування стратегічних ініціатив, розробки програм для розвитку та підвищення результативності процесів менеджменту. Цей метод дозволяє обґрунтувати реалістичні шляхи стратегічного зростання [10, 33].

Окрім методів, важливими у стратегічному менеджменті є моделі –

узагальнені концептуальні конструкції, що відображають логіку стратегічного розвитку підприємства. Моделі дозволяють систематизувати підходи до формування та впровадження розробленої стратегії, забезпечують комплексне уявлення про її компоненти та взаємозв'язки.

Серед сучасних моделей стратегічного менеджменту найбільш відомі такі, як модель стратегічного планування Ансоффа, модель конкурентних стратегій Портера, модель BCG, модель GE/McKinsey, та інші відомі моделі. Їх використання дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, виходячи з реальної ситуації, яка є на сучасному ринку та можливостей підприємства (табл. 1.4).

Модель Ігоря Ансоффа є однією з найвідоміших у стратегічному менеджменті та застосовується для визначення можливих напрямів зростання підприємства. Вона ґрунтується на комбінації двох ключових чинників – продукту та ринку. У моделі виділено чотири стратегії: проникнення на існуючий ринок (з існуючим продуктом), розвиток ринку (з існуючим продуктом на нових ринках), розвиток продукту (новий продукт для наявного ринку) та диверсифікація (нові продукти на нових ринках). Ця модель є ефективним інструментом для обґрунтування стратегій зростання підприємства та вибору найбільш доцільного напрямку в залежності від ресурсів і цілей бізнесу [15, 37].

Майкл Портер запропонував три основні стратегії, якими підприємство може користуватися для здобуття та утримання конкурентної переваги. Стратегія лідерства за витратами спрямована на досягнення більш низького рівня витрат у порівнянні з конкурентами для забезпечення цінової переваги. Стратегія диференціації орієнтована на створення унікального продукту, який споживач сприйматиме як винятковий.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль на певному сегменті ринку, обслуговуючи його краще, ніж конкуренти. Ці стратегії є універсальними та застосовуються в усіх сферах бізнесу для побудови стійких конкурентних позицій.

Матриця BCG призначена для аналізу бізнес-портфелю компанії шляхом класифікації її продукції чи бізнес-одиниць за двома критеріями – відносна доля ринку та темп зростання ринку. Модель виділяє чотири типи одиниць: "Зірки", "Дійні корови", "Знаки питання" та "Собаки". Ця модель дозволяє ефективно розподіляти ресурси, підтримувати прибуткові напрями діяльності та своєчасно виводити з ринку слабкі або неефективні продукти.

Таблиця 1.4

Аналіз моделей стратегічного управління з позиції їхніх особливостей та відмінностей [17]

Назва моделі	Концептуальна суть моделі	Переваги використання	Сфера застосування
Модель Ансоффа	Вибір стратегічного напрямку з урахуванням продукту та ринку	Простота побудови; фокус на зростанні	Маркетинг, розвиток нових ринків
Конкурентні стратегії Портера	Обґрунтування конкурентної переваги через витрати або фокусування	Чітка класифікація стратегій; універсальність	Усі галузі економіки
Матриця BCG	Аналіз бізнес-одиниць за критеріями ринкової частки та темпу зростання	Візуалізація позицій; орієнтація на ефективний розподіл ресурсів	Холдинги, багатопрофільні компанії
Матриця GE/McKinsey	Оцінка стратегічних позицій бізнес-одиниць за двома шкалами	Гнучкість оцінювання; багатофакторний підхід	Складні корпоративні структури
Balanced Scorecard	Окреслення основних стратегічних завдань через систему показників	Забезпечує баланс показників (фінансових та нефінансових)	Управління результативністю підприємства

Матриця GE/McKinsey є поглибленим інструментом стратегічного управління, який дозволяє проводити комплексний аналіз портфеля бізнес-одиниць підприємства, зокрема тих, що діють у різних секторах або ринках.

Ця модель була розроблена компанією McKinsey & Co. за замовленням General Electric як удосконалення бостонської матриці (BCG) і є більш гнучкою та багатофакторною у своєму підході [20, 26].

Модель базується на двох основних критеріях: привабливість галузі (ринку) та конкурентоспроможність окремої бізнес-одиниці, які оцінюються не на основі одного параметра, а за сукупністю детальних показників. Привабливість галузі визначається з урахуванням таких чинників, як темпи зростання ринку, бар'єри входу, прибутковість, рівень конкуренції, стабільність попиту, технологічні перспективи тощо. Конкурентоспроможність, у свою чергу, враховує ринкову частку, якість продукції, інноваційні спроможності, рівень витрат, репутацію бренду, фінансову стабільність та ефективність менеджменту.

Матриця має форму трьох на три комірки (всього дев'ять полів), у які розподіляються бізнес-одиниці залежно від комбінації зазначених характеристик. Кожна комірка відповідає певній стратегічній рекомендації: інвестувати (якщо галузь приваблива, а конкурентоспроможність висока), підтримувати (при середніх показниках), або скорочувати інвестиції, реорганізовувати чи виходити з ринку (якщо перспективність і позиції слабкі).

Таким чином, модель дозволяє чітко розмежувати пріоритети у фінансуванні, визначити напрямки розвитку або виведення активів, і забезпечує основу для стратегічного планування на рівні корпорації. Завдяки багатофакторному підходу матриця GE/McKinsey є ефективною для складних і диверсифікованих підприємств, які прагнуть оптимізувати структуру свого портфеля бізнесів, зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках та приймати зважені довгострокові рішення.

Система збалансованих показників, запропонована Робертом Капланом і Девідом Нортоном, стала вагомим досягненням у сфері стратегічного управління та контролю діяльності підприємства. Вона виникла як відповідь на обмеженість традиційних фінансових показників, які не дозволяли повною

мірою оцінити довгострокову ефективність компанії в умовах швидкозмінного ринкового середовища. На відміну від класичних методів, BSC забезпечує інтеграцію як фінансових, так і нефінансових критеріїв оцінювання, що надає керівництву підприємства всебічне уявлення про його стратегічний розвиток.

Суть моделі полягає в тому, що стратегічні цілі компанії деталізуються через систему чітко визначених показників у чотирьох взаємопов'язаних площинах [19, 40]:

- фінансова площина відображає показники прибутковості, рентабельності, вартості для акціонерів;
- площина клієнтів охоплює рівень задоволеності, лояльність, частку на ринку;
- внутрішні бізнес-процеси характеризують ефективність операцій, інноваційність, якість та швидкість виконання ключових функцій;
- навчання й розвиток зосереджується на розвитку персоналу, організаційній культурі, управлінні знаннями та здатності до змін.

Такий багатогранний підхід дозволяє не лише вимірювати поточні результати, а й формувати стратегії, орієнтовані на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Важливою перевагою BSC є здатність трансформувати загальні стратегічні наміри у конкретні завдання, що дозволяє співробітникам усіх рівнів зрозуміти свою роль у реалізації корпоративної стратегії.

Система сприяє узгодженню цілей підрозділів і окремих працівників з місією компанії, створюючи умови для більш ефективної внутрішньої комунікації, моніторингу досягнень та своєчасного реагування на відхилення. Крім того, BSC стимулює постійне вдосконалення внутрішніх процесів і розвиток компетенцій, що є вирішальними чинниками успіху в сучасних умовах високої конкуренції та технологічної трансформації. Завдяки своїй адаптивності та можливості налаштовуватися на зміни специфіки різних організацій, система збалансованих показників успішно

використовується в бізнесі, державному управлінні, освіті, медицині та інших галузях [16, 30].

Застосування наведених методів і моделей дає змогу підприємствам не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й розвиватися на основі довгострокового стратегічного бачення. Варто зазначити, що результативність стратегічного менеджменту в значній мірі залежить від вміння керівництва підприємства аналізувати зовнішнє середовище, оцінювати внутрішні ресурси, а також гнучко поєднувати традиційні підходи з новітніми методами.

Сучасні умови господарювання дедалі більше потребують використання цифрових інструментів стратегічного менеджменту, зокрема систем підтримки прийняття рішень, бізнес-аналітики, цифрових панелей управління (dashboard), що дозволяють оперативно відстежувати ключові індикатори та коригувати стратегію у режимі реального часу. Крім того, важливою тенденцією є впровадження моделей адаптивного стратегічного управління, які враховують постійні зміни у зовнішньому середовищі та дозволяють гнучко реагувати на них [34].

Отже, сучасні методи та моделі стратегічного управління виступають не лише важливою складовою, а й фундаментом для побудови ефективної підприємницької діяльності в умовах динамічного та конкурентного середовища. Їхнє впровадження дозволяє підприємствам формувати системне бачення розвитку, забезпечувати логічну послідовність управлінських дій, зменшувати рівень стратегічної невизначеності. Завдяки аналітичним інструментам, якими володіють сучасні методи, компанії можуть розробляти обґрунтовані стратегії з урахуванням довгострокових цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП МАХИНЯ О.І.

2.1. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ФОП Махиня О.І.

Фізична особа-підприємець Махиня О.І. здійснює свою підприємницьку діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основним видом діяльності ФОП Махиня О.І. є неспеціалізована оптова торгівля, що передбачає реалізацію широкого спектра товарів. Така форма діяльності дозволяє ФОП Махиня О.І. бути гнучким у виборі постачальників і покупців, а також оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

ФОП Махиня О.І. також здійснює діяльність у кількох суміжних сферах, що дозволяє розширити клієнтську базу та диверсифікувати джерела доходу: надання послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, що є актуальним для малого та середнього бізнесу, який потребує якісного ведення фінансової звітності та надання інформаційних послуг, що охоплює широкий спектр послуг, пов'язаних із збором, аналізом, обробкою та передачею інформації.

Оцінка стану майна підприємства є важливим аспектом стратегічного управління, оскільки дозволяє всебічно оцінити наявні ресурси, їхню ефективність використання. Аналіз основних і оборотних активів дає змогу виявити переваги та недоліки матеріально-технічного забезпечення, що дає змогу більш точно формулювати стратегічні цілі та завдання. Вона також сприяє підвищенню прозорості внутрішніх процесів, що важливо для внутрішнього менеджменту, та для зовнішніх зацікавлених сторін.

Проведення оцінки активів ФОП Махиня О.І. є необхідним кроком для формування ефективної системи стратегічного управління, яка базується на реальних показниках та можливостях підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка активів ФОП Махиня О.І., 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Необоротні активи, тис. грн.	13388,2	13125,9	13500,1	-262,3	374,2
Оборотні активи, тис. грн.	22181,1	7432,8	11500,2	-14748,2	4067,4
Усього активів, тис. грн.	35569,3	20558,7	25000,3	-15010,6	4441,6

На основі аналізу динаміки активів ФОП Махиня О.І. за період 2022-2024 рр. можна зробити висновок про значні коливання у структурі та загальному обсязі майна підприємства. У 2023 році спостерігається різке зменшення як необоротних, так і оборотних активів, що призвело до скорочення загального обсягу майна на 15010,6 тис. грн порівняно з 2022 роком. Водночас у 2024 році відбулося незначне зростання необоротних активів і суттєве зростання оборотних активів на 4067,4 тис. грн, що загалом сприяло збільшенню вартості майна на 4441,6 тис. грн. Така тенденція вказує на часткове відновлення фінансової стабільності ФОП Махиня О.І. та активізацію його підприємницької діяльності.

Структуру активів ФОП Махиня О.І. відображено на рис. 2.1.

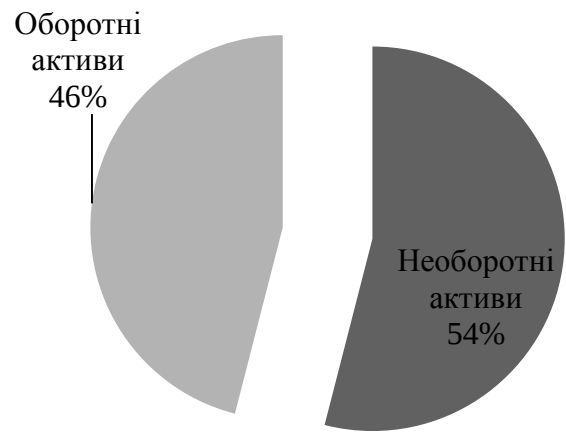


Рис. 2.1. Структура активів ФОП Махиня О.І. за 2024 рік, %

Управління оборотними активами є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стабільності та рентабельності діяльності підприємства. Ефективність такого управління потребує постійного моніторингу з боку керівництва, оскільки від цього безпосередньо залежить можливість підприємства своєчасно покривати свої зобов'язання та забезпечувати стабільну операційну діяльність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Оцінка ефективності менеджменту оборотних активів
ФОП Махиня О.І., 2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Запаси, тис. грн.	7168,1	7375,8	7800,2	207,7	424,4
Частка запасів у загальних активах, %	20,2	35,9	31,2	15,7	-4,7
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	14811,9	1866,1	2700,7	-12945,8	834,6
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах, %	66,8	25,1	23,5	-41,7	-1,6
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	2,07	0,25	0,35	-1,82	0,10
Грошові активи, тис. грн.	113,1	111,2	200,5	-1,9	89,3
Ліквідність, %	0,51	1,5	1,7	0,99	0,2
Коефіцієнт покриття запасів	2,08	0,27	0,37	-1,81	0,10

У період з 2022 по 2024 рік результативність управління оборотними активами ФОП Махиня О.І. зазнала істотних змін, що свідчить про трансформації у фінансово-господарській діяльності підприємства. Зокрема, відбулося поступове зростання обсягів запасів, однак їх частка у загальних активах різко зросла у 2023 році з подальшою частковою стабілізацією у 2024 році.

Значне скорочення дебіторської заборгованості у 2023 році вказує на

посилення контролю за розрахунками з контрагентами, але її частка в оборотних активах залишалась досить високою, що впливало на ліквідність. Коефіцієнт дебіторської заборгованості та коефіцієнт покриття запасів демонструють зниження у 2023 році з подальшим незначним покращенням у 2024 році. Збільшення показника ліквідності є позитивною тенденцією, що вказує на поступове підвищення спроможності підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Отже, підприємство вживає заходів для зростання результативності менеджменту оборотних активів, однак зберігаються окремі ризики, пов'язані з надмірним обсягом запасів та обмеженою часткою грошових активів.

З метою комплексного оцінювання фінансового стану ФОП Махиня О.І. доцільно провести аналіз динаміки основних фінансових показників його діяльності за період 2022-2024 років, що дозволить виявити ключові тенденції зміни економічних результатів, оцінити ефективність управлінських рішень та виявити проблемні зони для подальшого удосконалення фінансової політики (табл. 2.3, рис. 2.2-2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка основних фінансових показників діяльності
ФОП Махиня О.І., 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Дохід від продажу, тис. грн.	13133,9	18572,1	24354,6	11 220,7	85,43
Собівартість реалізації, тис. грн.	20302,2	22119,8	23100,4	2 798,2	13,78
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	14811,9	1866,1	2700,7	-12 111,2	-81,77
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	19526,1	5200,3	1300,7	-18 225,4	-93,34
Фінансовий результат, тис. грн.	-7168,3	-3547,7	1254,6	8 422,9	-117,50

Упродовж 2022-2024 років фінансова діяльність ФОП Махиня О.І. зазнала суттєвих змін, що проявляється у позитивній динаміці основних фінансових показників. Дохід від продажу зріс на 85,43 %, що свідчить про активізацію підприємницької діяльності та розширення обсягів реалізації продукції та послуг.

Водночас собівартість реалізації зросла лише на 13,78 %, що дало змогу суттєво покращити фінансовий результат - з негативного значення у - 7168,3 тис. грн у 2022 році до прибутку в розмірі 1254,6 тис. грн у 2024 році. Значне скорочення дебіторської заборгованості на 81,77 % і кредиторської заборгованості на 93,34 % є показником зміцнення фінансової дисципліни, зменшення залежності від зовнішнього фінансування та ефективніше управління зобов'язаннями.

Така динаміка вказує на поступове покращення фінансового стану підприємства, підвищення його прибутковості, що є позитивним сигналом для подальшого стратегічного розвитку.

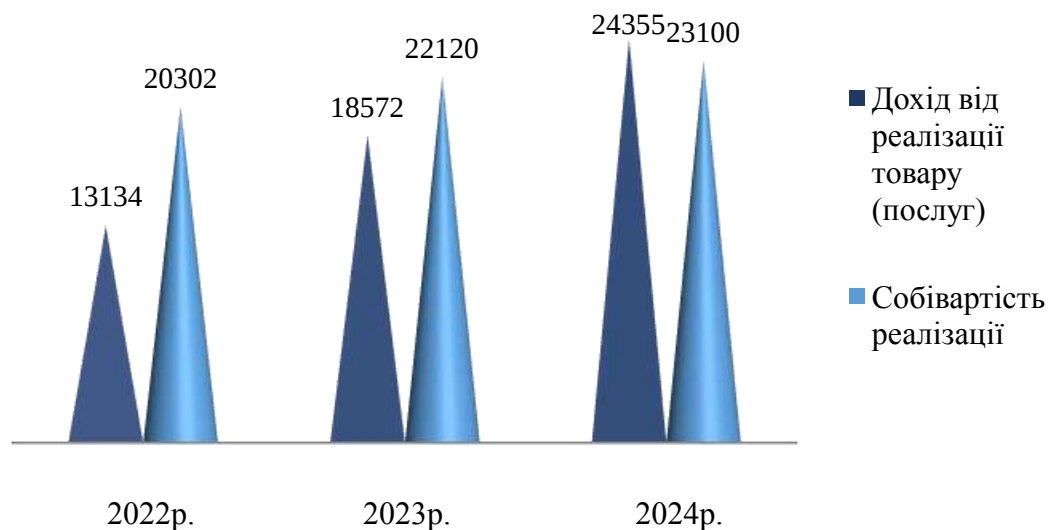


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів реалізації продукції ФОП Махиня О.І. у 2022-2024 роках

Отже, спостерігається значне зростання доходів, але варто звернути

увагу на управління собівартістю для досягнення ще більшої ефективності.

Динаміку результату господарської діяльності ФОП Махиня О.І. відображено на рисунку 2.3.

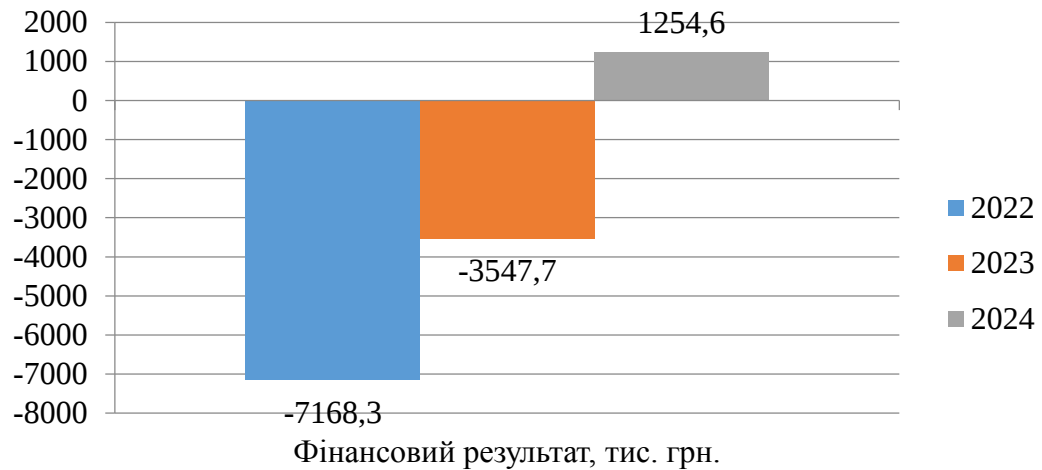


Рис. 2.3. Динаміка фінансового результату діяльності ФОП Махиня О.І. за 2022-2024 роки

У період з 2022 по 2024 роки фінансовий результат діяльності ФОП Махиня О.І. змінився в позитивний бік, зокрема за два роки відбулося покращення на 8422,9 тис. грн. Проте, варто звернути увагу на значне від'ємне значення відносного зростання (-117,50%), що вказує на різке поліпшення ситуації після двох років збитковості.

Оцінка показників ефективності діяльності ФОП Махиня О.І. за 2022-2024 роки дає змогу проаналізувати ключові фінансові та виробничі показники підприємства та їх динаміку протягом зазначеного періоду. Вивчення цих показників дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, рівень продуктивності праці, а також зміни в структурі витрат і доходів підприємства. Дані про основні показники ефективності діяльності ФОП Махиня О.І. за 2022-2024 роки, зокрема про дохід від продажу, фондівіддачу, середньоспискову чисельність працівників, продуктивність праці та рівень витрат на 1 гривню доходу наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка показників ефективності діяльності ФОП Махиня О.І.,
2022-2024 роки**

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Дохід від продажу, тис. грн.	13133,9	18572,1	24354,6	11 220,7	85,43
Рівень фондівдачі, тис. грн.	0,41	0,96	1,12	0,71	173,17
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	14	10	13	-1,00	-7,14
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	938,14	1857,21	1873,43	935,29	99,69
Рівень витрат на 1 гривню доходу, тис. грн.	1,55	1,19	0,95	-0,60	-38,71

У період з 2022 по 2024 роки діяльність ФОП Махиня О.І. характеризується позитивною динамікою основних показників ефективності. Дохід від продажу зріс на 85,43%, рівень фондівдачі - на 173,17%, а продуктивність праці майже подвоїлася. Незначне скорочення середньоспискової чисельності працівників (на 1 особу) не вплинуло негативно на результати.

Водночас рівень витрат на 1 гривню доходу суттєво знизився - на 38,71%, що в цілому вказує на зростання результативності використання ресурсів ФОП Махиня О.І.

Результативність використання персоналу є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства, оскільки саме працівники забезпечують виконання виробничих, управлінських і комерційних завдань. Рациональне використання трудового потенціалу дає змогу не лише досягати стабільних фінансових результатів, а й формувати конкурентні переваги на ринку.

Аналіз показників, що характеризують роботу персоналу, дозволяє оцінити рівень зайнятості, інтенсивність праці, зміну чисельності

працівників, динаміку плинності кадрів та продуктивність праці, що в свою чергу, дає змогу виявити внутрішні резерви зростання ефективності, оптимізувати витрати на персонал, покращити систему мотивації та управління людськими ресурсами.

Таким чином, систематичне оцінювання продуктивності персоналу відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємством, що дозволяє отримати об'єктивне уявлення про те, наскільки ефективно використовуються людські ресурси, виявити сильні та проблемні зони.

Динаміку ключових показників, що характеризують результативність використання персоналу ФОП Махиня О.І. за 2022-2024 роки (показники звільнення, прийому, плинності кадрів) наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка ефективності використання персоналу ФОП Махиня О.І.,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чисельність працівників, чол.	14	10	13	-4	3
Плинність кадрів (зміна чисельності), чол.	-2	-4	+3	-2	7
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,3	40,0	30,0	25,7	-10,0
Коефіцієнт звільнення, %	21,4	50,0	23,1	28,6	-26,9
Коефіцієнт прийому, %	7,1	10,0	53,8	2,9	43,8
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	938,1	1857,2	1873,4	919,1	16,2
Зміна продуктивності праці, %	-	98,0	0,9	98,0	-97,1

У 2022-2024 роках ФОП Махиня О.І. спостерігається загальне покращення ефективності використання персоналу. Незважаючи на коливання чисельності працівників та високий рівень плинності кадрів у 2023 році, вже у 2024 році спостерігається позитивна динаміка: зростання коефіцієнта прийому, зниження коефіцієнта звільнення та зменшення плинності кадрів.

Продуктивність праці зросла майже вдвічі у 2023 році порівняно з 2022 роком, і залишилася стабільною в 2024 році, що вказує на більш ефективне використання трудових ресурсів. Динаміку показника плинності кадрів ФОП Махиня О.І. проілюстровано на рисунку 2.4.

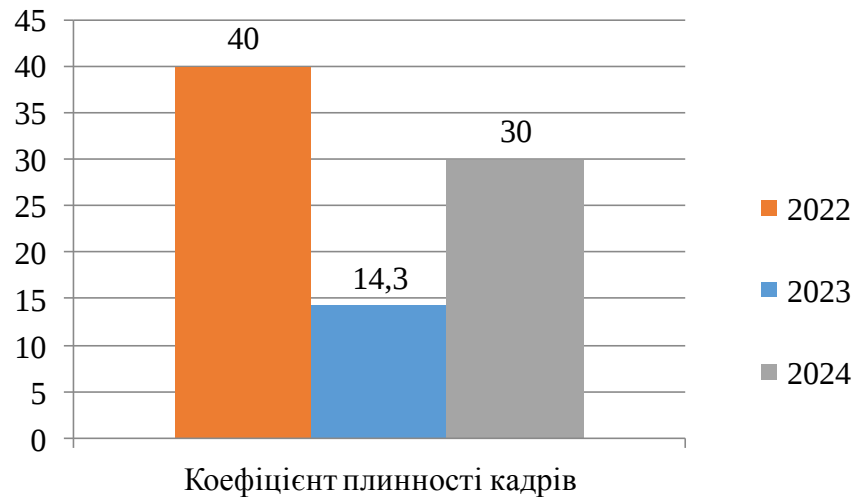


Рис. 2.4. Динаміка показника плинності кадрів ФОП Махиня О.І. за 2022-2024 роки

За досліджуваний період рівень плинності кадрів в ФОП Махиня О.І. суттєво змінювався. У 2023 році він зріс на 25,7 п.п. відносно 2022 року, проте вже у 2024 році показник зменшився на 10 п.п. Загалом спостерігається тенденція до зниження плинності кадрів, що є позитивним сигналом для підприємства. Зміна рівня фінансової ліквідності та платоспроможності є ключовим показником фінансової стабільності підприємства, оскільки дозволяє оцінити його можливість своєчасно й у повному обсязі виконувати зобов'язання перед кредиторами та партнерами, контрагентами, постачальниками, державою та іншими кредиторами.

Аналіз відповідних коефіцієнтів дозволяє виявити потенційні ризики втрати платоспроможності, оцінити рівень покриття поточних зобов'язань активами та визначити напрями для покращення фінансового стану. В таблиці 2.6 представлено динаміку основних показників ліквідності та платоспроможності підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансової ліквідності та платоспроможності

ФОП Махиня О.І.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт фінансової ліквідності	0,012	0,031	0,045	0,019	0,014
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,021	0,032	0,053	0,011	0,021
Коефіцієнт грошової платоспроможності	1,032	0,541	1,254	-0,491	0,713
Коефіцієнт покриття зобов'язань	1,054	0,681	1,353	-0,373	0,672

У 2022-2024 роках спостерігається покращення показників фінансової ліквідності та платоспроможності ФОП Махиня О.І. Коефіцієнти загальної та швидкої ліквідності зростають протягом усього періоду, що свідчить про поступове підвищення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Після тимчасового зниження у 2023 році, коефіцієнти грошової платоспроможності та покриття зобов'язань у 2024 році суттєво зросли.

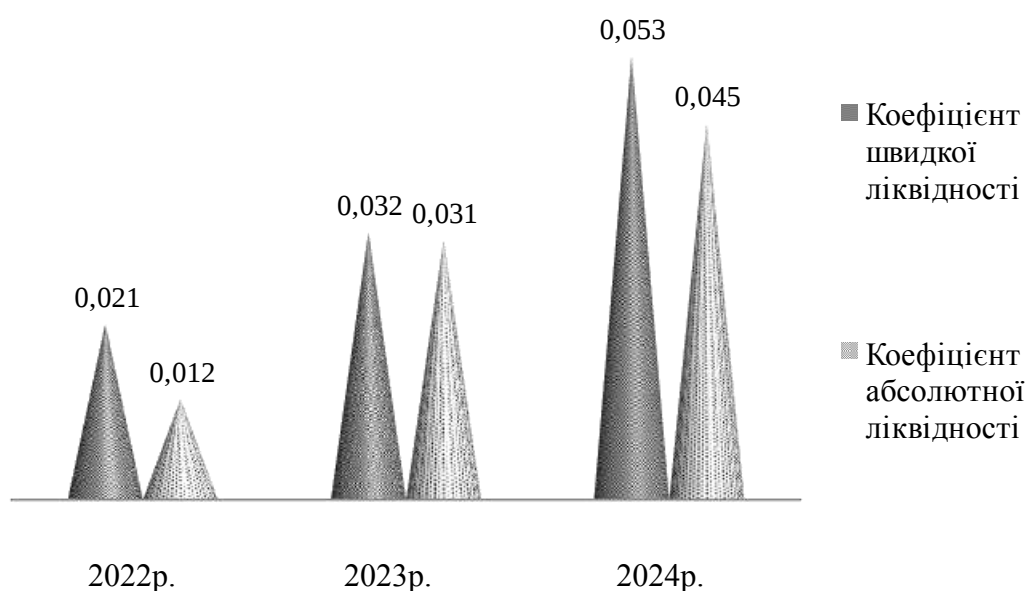


Рис. 2.5. Динаміка ключових показників рівня ліквідності ФОП Махиня О.І. за 2022-2024 роки

Загалом динаміка свідчить про позитивні зрушення в управлінні обіговими коштами та підвищення рівня фінансової надійності підприємства.

Дослідження ділової активності є суттєвим елементом у визначенні результативності комерційної діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити швидкість обігу активів, інтенсивність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати дохід у процесі своєї операційної діяльності. Показники ділової активності відображають динаміку управління майном, оборотним капіталом і зобов'язаннями, а також свідчать про рівень ефективності комерційної діяльності, що дозволяє приймати необхідні стратегічні рішення.

У таблиці 2.7 наведено основні показники ділової активності ФОП Махия О.І. за 2022-2024 роки, що дозволяють оцінити зміни у фінансово-господарському стані підприємства в динаміці.

Таблиця 2.7

Аналіз ділової активності ФОП Махия О.І., 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Оборотність активів (рази)	0,37	0,90	0,97	0,53	0,07
Тривалість обороту активів (днів)	986	404	376	-582	-28
Оборотність оборотних активів (рази)	0,59	2,50	2,12	1,91	-0,38
Період обороту обігових коштів (днів)	610	146	172	-464	26
Оборотність дебіторської заборгованості (рази)	0,89	9,95	9,02	9,06	-0,93
Період обороту дебіторської заборгованості (днів)	410	37	40	-373	3
Оборотність запасів (рази)	1,83	2,52	3,12	0,69	0,60
Тривалість обороту запасів (днів)	199	143	117	-56	-26
Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,76	0,36	2,08	-0,40	1,72

У 2022-2024 роках ділова активність ФОП Махиня О.І. загалом демонструє позитивну динаміку. Спостерігається покращення оборотності активів, зменшення тривалості їхнього обігу, що вказує на ефективніше використання активів підприємства. Показник оборотності дебіторської заборгованості значно зросла у 2023 році, однак у 2024 році дещо знизилася. Разом з тим, стабільне зростання оборотності запасів і скорочення періоду їх обігу свідчать про покращення управління товарними залишками. Водночас суттєве зростання коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості у 2024 році вказує на дисбаланс у структурі заборгованостей, що потребує додаткової уваги.

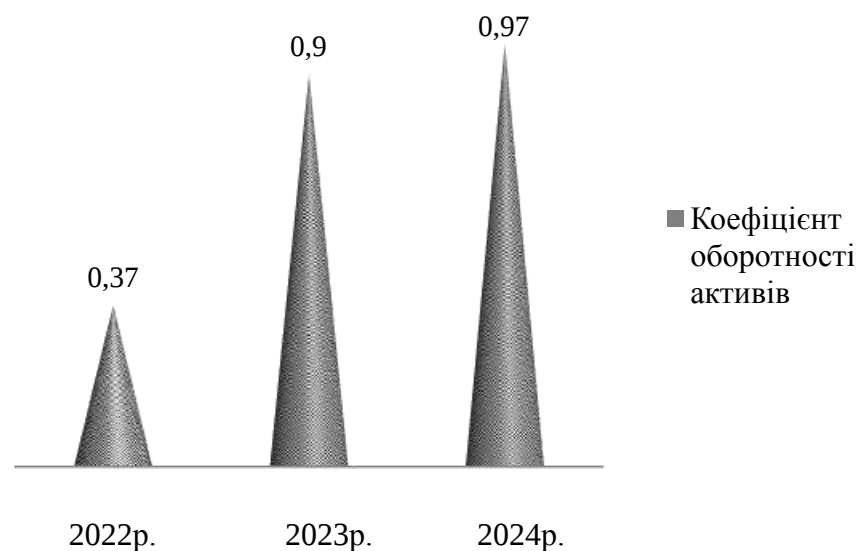


Рис. 2.6. Аналіз показника оборотності активів ФОП Махиня О.І. у 2022-2024 роках

Оборотність активів ФОП Махиня О.І. за період 2022-2024 років показала позитивну динаміку. У 2023 році оборотність активів зросла на 0,53 рази відносно 2022 року, що демонструє ефективне управління ресурсами підприємства. У 2024 році показник ще трохи збільшився на 0,07 рази, що підтверджує збереження тенденції до поліпшення фінансової активності. Отже, даний результат вказує на покращення управління активами та підвищення ефективності підприємства.

2.2. Дослідження стратегічних аспектів розвитку ФОП Махиня О.І.

Оцінка внутрішніх факторів діяльності ФОП Махиня О.І. дозволяє детально проаналізувати ключові сильні та слабкі сторони, що визначають ефективність бізнесу. Даний аналіз є важливим для розуміння внутрішніх можливостей і ризиків, які можуть впливати на стратегію розвитку підприємства. Зокрема, оцінка охоплює такі аспекти, як асортимент продукції, закупівлі та постачальники, фінансове управління, стратегії збуту та операційну ефективність (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка внутрішніх факторів діяльності ФОП Махиня О.І

Категорія	Сильні сторони	Слабкі сторони
Асортимент та ринок	Широкий асортимент товарів, що дозволяє гнучко реагувати на попит.	Відсутність вузької спеціалізації, що ускладнює створення конкурентної переваги.
Закупівлі та постачальники	Гнучкий підхід до вибору постачальників, що забезпечує вигідні закупівлі.	Залежність від ринкових цін, що впливає на стабільність прибутку.
Фінанси та управління	Досвід у фінансовій сфері, що сприяє ефективному управлінню коштами.	Високі логістичні витрати через необхідність підтримки великого асортименту.
Клієнти та збут	Орієнтація на малий та середній бізнес, що забезпечує стабільний попит.	Складність у прогнозуванні попиту, що може спричинити товарні дефіцити або надлишки.
Операційна ефективність	Ефективність процесів обробки замовлень, що прискорює реалізацію товарів.	Конкуренція з великими мережами, що мають переваги в ціноутворенні.

Оцінка внутрішніх факторів діяльності ФОП Махиня О.І. виявляє ряд сильних сторін, таких як широкий товарний асортимент, гнучкий підхід до вибору постачальників і досвід у фінансовому управлінні, що сприяють ефективності бізнесу. Однак є й слабкі сторони, зокрема відсутність вузької спеціалізації, що ускладнює створення конкурентної переваги, залежність від ринкових цін і високі логістичні витрати. Важливими є також складнощі у

прогнозуванні попиту і конкуренція з великими мережами, що може впливати на конкурентоспроможність. Загалом, для подальшого розвитку необхідно зміцнити слабкі сторони та використовувати наявні можливості для покращення результативності діяльності.

Аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність ФОП Махиня О.І. дозволяє оцінити можливості та загрози, які можуть впливати на бізнес. Врахування цих факторів допоможе розробити стратегію для мінімізації ризиків і максимізації вигод (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність ФОП Махиня О.І.

Категорія	Можливості	Загрози
Розширення ринку	Розширення асортименту для залучення нових сегментів.	Посилення конкуренції з боку великих оптових компаній.
Логістика та витрати	Оптимізація логістики через сучасні складські технології.	Зростання вартості логістики, що вплине на кінцеву ціну продукції.
Цифрові технології	Розвиток онлайн-каналів збуту для збільшення охоплення клієнтів.	Макроекономічні ризики та інфляція, що можуть знизити купівельну спроможність.
Постачальники та умови закупівель	Прямі угоди з виробниками для отримання кращих закупівельних умов.	Швидкі зміни ринкових трендів, що вимагають оновлення асортименту.
Лояльність клієнтів	Впровадження програм лояльності для утримання клієнтів.	Коливання валютних курсів, що можуть підвищувати собівартість товарів.

Аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність ФОП Махиня О.І. показує, що компанія має значні можливості для розвитку, зокрема, через розширення асортименту та активне використання цифрових каналів збуту. Проте, існують і серйозні загрози, такі як зростання конкуренції з боку великих оптових компаній, зміни ринкових умов та інфляція, що можуть знижувати купівельну спроможність споживачів. Для ефективного використання можливостей та мінімізації ризиків необхідно постійно адаптувати стратегію до змінюваних умов ринку.

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що мають вплив на комерційну діяльність підприємства. За допомогою проведення даного аналізу можна виявити сильні, а також слабкі сторони компанії, а також відслідкувати можливості підприємства та можливі загрози, які можуть виникнути на ринку.

SWOT-аналіз дає змогу не тільки виявити ключові аспекти, що потребують уваги, але й допомагає сформулювати стратегічні рішення для подолання загроз і використання існуючих можливостей для зміцнення позицій на ринку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз стратегічних аспектів ФОП Махиня О.І.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Великий вибір товарів для адаптації до ринкових змін. 2. Здатність до адаптації в питанні постачальників і змін асортименту. 3. Можливість встановлення партнерських відносин з постачальниками. 4. Досвід у фінансовій сфері для ефективного управління коштами. 5. Можливість швидко змінювати стратегію продажів.	1. Відсутність у ФОП Махиня О.І. вузької спеціалізації ускладнює конкурентні переваги. 2. Вразливість до змін цінової кон'юнктури на оптовому ринку. 3. Ризик неліквідних товарів через великий асортимент. 4. Високі витрати на логістику та складське зберігання. 5. Труднощі у прогнозуванні попиту на різні товарні групи.
Можливості	Загрози
1. Розширення товарного асортименту для нових сегментів ринку. 2. Оптимізація логістики та зниження витрат через співпрацю з локальними компаніями. 3. Використання цифрових платформ для автоматизації процесів. 4. Розширення географії продажів через онлайн-канали збуту. 5. Використання CRM-систем для персоналізації пропозицій.	1. Зростаюча конкуренція з великими оптовими компаніями. 2. Зміни в законодавстві можуть збільшити операційні витрати. 3. Зростання вартості логістики та пального. 4. Макроекономічні ризики та інфляція можуть знизити купівельну спроможність. 5. Затримки в постачанні товарів через глобальні проблеми в логістиці.

SWOT-аналіз стратегічних аспектів ФОП Махиня О.І. дозволяє чітко окреслити основні переваги та виклики підприємства. Сильні сторони ФОП Махиня О.І., такі як широкий товарний асортимент, гнучкий підхід до вибору постачальників, і досвід у фінансовому управлінні, створюють базу для адаптації до змінюваних умов ринку. Водночас відсутність вузької торговельної спеціалізації ФОП Махиня О.І., та залежність від ринкових коливань можуть обмежувати здатність отримувати конкурентні переваги.

Серед можливостей, які відкриваються перед ФОП Махиня О.І., варто зазначити розширення асортименту, оптимізацію логістики, використання цифрових платформ і розширення онлайн-продажів. Однак існують значні загрози, такі як зростаюча конкуренція з боку великих оптових компаній, ризики, пов'язані з коливаннями економічних факторів та змінами в законодавстві, що можуть суттєво вплинути на витрати та попит.

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ФОП Махиня О.І. дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства, що дозволяє не лише ідентифікувати потенційні можливості для розвитку, але й виявити загрози, які можуть обмежити або ускладнити бізнес-процеси (табл. 2.11).

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ФОП Махиня О.І. показує що політичні зміни, зокрема нестабільність і зміни в законодавстві, можуть призвести до непередбачуваних ризиків для бізнесу ФОП Махиня О.І. Економічні фактори, такі як коливання курсу валюти та інфляція, збільшують витрати та ускладнюють фінансове планування.

Соціальні зміни, зокрема зміна потреб споживачів і трудова міграція, вимагають швидкої адаптації ФОП Махиня О.І. до нових умов. Технологічні фактори, як розвиток автоматизованих систем і хмарних технологій, відкривають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, але також несуть ризики, пов'язані з безпекою даних. Тому ФОП Махиня О.І. важливо постійно моніторити дані фактори та адаптувати стратегію для мінімізації загроз і максимізації можливостей.

Таблиця 2.11

PEST-аналіз чинників зовнішнього середовища ФОП Махиня О.І.

	Фактори			
	Політичний	Економічний	Соціальний	Технологічний
Вплив	- Політична нестабільність в Україні.	- Висока конкуренція в оптовій торгівлі.	- Зміна потреб у товарах та послугах бухгалтерії.	- Розвиток автоматизованих систем оптової торгівлі.
	- Регулювання бізнесу на державному рівні (зміни у податковій політиці, ліцензування).	- Коливання курсу національної валюти, що впливає на ціни товарів.	- Зміни в трудовій міграції можуть впливати на кількість покупців продукції.	- Введення нових технологій для автоматизації торгівлі й обліку.
	- Законодавчі зміни, що стосуються оподаткування та роботи малого бізнесу.	- Високий рівень інфляції в країні, що збільшує витрати.	- Зростаюча популярність онлайн-сервісів для продажів та серед малих підприємств.	- Зростання використання хмарних технологій для зберігання та обробки даних.
Можливості	- Підтримка малого бізнесу на державному рівні через програми та гранти.	- Можливість розширення бізнесу через підвищення ефективності оптової торгівлі.	- Зростаючий попит на професійні бухгалтерські послуги через складність економічної ситуації.	- Використання нових інструментів для спрощення процесу торгівлі та бухгалтерського обліку.
Загрози	- Часті зміни в політичному кліматі та законодавстві, що можуть ускладнити ведення бізнесу.	- Зниження купівельної спроможності населення через економічні проблеми.	- Складність у залученні кваліфікованих кадрів через трудову міграцію та низькі зарплати.	- Ризик витоку даних через використання сучасних технологій обробки інформації без належної безпеки.

Метод п'яти сил Портера є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає оцінити конкурентне середовище підприємства та його позицію на ринку. Він дозволяє з'ясувати, які фактори впливають на рівень конкуренції в галузі та як підприємство може скоригувати свою стратегію для досягнення

конкурентних переваг.

Застосування методу п'яти сил Портера дозволяє підприємствам зрозуміти, як різні фактори конкурентного середовища можуть впливати на їхнє фінансове становище та стратегію розвитку. Якщо загроза нових конкурентів велика, компанії може знадобитися розробити стратегію диференціації, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

У випадку високої сили постачальників, підприємство може шукати альтернативних постачальників або укласти довгострокові контракти для зниження ризиків.

Метод допомагає також у визначенні найбільш важливих факторів, на які потрібно звернути увагу при плануванні стратегії, та виявляє слабкі місця в конкурентній позиції підприємства.

Для аналізу впливу 5 сил Портера на діяльність ФОП Махиня О.І., проведено дослідження таких аспектів:

1. Загроза нових учасників ринку.

Сильні сторони. ФОП Махиня О.І. має можливість швидко змінювати стратегію продажів, а також встановлювати партнерські відносини з постачальниками, що дозволяє адаптуватися до ринкових змін.

Можливості. Розширення товарного асортименту для нових сегментів ринку та оптимізація логістики може допомогти підприємству підтримати свою конкурентоспроможність.

Загрози. Висока конкуренція з великими оптовими компаніями, зокрема, може знизити привабливість ринку для нових учасників. Крім того, політична нестабільність та зміни в законодавстві можуть створювати бар'єри для входу на ринок.

2. Загроза замінників або альтернативних продуктів.

Сильні сторони. Великий вибір товарів для адаптації до змін на ринку дає можливість ФОП Махиня О.І. зменшити ризик заміни товарів.

Можливості. Зростаюча популярність онлайн-сервісів для продажів дозволяє знайти нові канали збуту та зменшити залежність від конкретних

товарів.

Загрози. Зміни в потребах ринку можуть призвести до того, що певні товари стануть менш популярними або будуть замінені новими технологіями.

3. Переговорна сила постачальників.

Сильні сторони. Партнерські відносини з постачальниками, а також здатність до адаптації, дозволяють зменшити ризики залежності ФОП Махиня О.І. від постачальників.

Можливості. Оптимізація логістики та співпраця з локальними компаніями дозволяють знижувати витрати та покращувати умови співпраці.

Загрози. Залежність від коливань цін на оптовому ринку та від постачальників може створювати проблеми з ціноутворенням та прибутковістю.

4. Переговорна сила споживачів.

Сильні сторони. Досвід у фінансовій сфері та можливість швидко змінювати стратегію продажів дозволяють ФОП Махиня О.І. адаптуватися до вимог споживачів.

Можливості. Використання CRM-систем для персоналізації пропозицій може значно покращити взаємодію з клієнтами та знизити їхній вплив на цінову політику.

Загрози. Зниження купівельної спроможності через економічні проблеми та макроекономічні ризики може підвищити вимоги споживачів до цін та якості.

5. Інтенсивність конкуренції серед існуючих учасників ринку.

Сильні сторони. Здатність адаптуватися до змін на ринку та варіативність асортименту дають перевагу ФОП Махиня О.І. в конкурентній боротьбі.

Можливості. Розширення географії продажів та використання онлайн-каналів дають можливість конкурувати з більшими компаніями.

Загрози. Зростаюча конкуренція з великими оптовими компаніями та зміни в законодавстві можуть посилити цю конкуренцію (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Оцінка впливу п'яти сил Портера на конкурентоспроможність
ФОП Махия О.І.**

Сили Портера	Оцінка впливу
1. Загроза нових учасників ринку	Помірна. ФОП Махия О.І. має певні конкурентні переваги, такі як адаптивність і партнерські відносини з постачальниками. Однак конкуренція з великими компаніями та політичні зміни можуть ускладнити процес входу нових учасників на ринок.
2. Загроза замінників або альтернативних продуктів	Помірна. Великий вибір товарів і здатність адаптувати асортимент дозволяють зменшити ризик заміни товарів, але зміни в потребах ринку та технологічні нововведення можуть викликати потребу в адаптації асортименту.
3. Переговорна сила постачальників	Середня. Підприємство має можливість знижувати залежність від постачальників, однак високі коливання цін і залежність від постачальників можуть створювати ризики для ціноутворення.
4. Переговорна сила споживачів	Висока. Купівельна спроможність населення та зміна споживчих переваг підвищують вимоги до цін і якості. Проте використання CRM-систем може знизити цю силу через персоналізацію пропозицій.
5. Інтенсивність конкуренції серед існуючих учасників ринку	Висока. Конкуренція з великими компаніями та зміни в законодавстві посилюють конкурентне середовище. Проте, стратегічні можливості для розширення через онлайн-канали збуту можуть допомогти підтримати конкурентні переваги.

Отже, результати оцінки впливу 5 сил Портера на підприємницьку діяльність ФОП Махия О.І. вказують, що підприємство стикається з помірними загрозами з боку нових учасників та замінників, має середній рівень переговорної сили постачальників, високий рівень переговорної сили споживачів і інтенсивну конкуренцію серед існуючих учасників ринку. Однак, завдяки гнучкості у стратегіях і можливості адаптації до змін, підприємство може ефективно управляти цими силами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОП МАХИНЯ О.І.

3.1. Формування конкурентної стратегії розвитку ФОП Махиня О.І.

Розроблена стратегія економічного розвитку ФОП Махиня О.І. на 2025-2027 роки враховує основні принципи стратегічного управління та орієнтована на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Місія ФОП Махиня О.І. полягає у забезпеченні клієнтів широким асортиментом якісної продукції за конкурентними цінами, завдяки ефективній організації оптової торгівлі та впровадженню інноваційних технологій в управління та операційну діяльність. Місія відображає прагнення ФОП Махиня О.І. не лише до фінансового зростання, а й до підвищення стандартів обслуговування та впровадження сучасних підходів у бізнес.

Бачення ФОП Махиня О.І. – сформувати імідж надійного та інноваційного партнера на ринку оптової торгівлі регіону, що динамічно розвивається, активно використовує цифрові технології, розширює товарну лінійку і забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів. Завдяки реалізації бачення, підприємство досягне стійких конкурентних переваг і забезпечить довготривалу присутність на ринку. Стратегічні цілі на 2026-2028 роки сформульовані відповідно до SMART-критеріїв, що дозволяє забезпечити чіткість та контроль у процесі реалізації стратегії:

Ціль 1. Збільшення річного прибутку ФОП Махиня О.І. на 30% до кінця 2028 року. Дана ціль передбачає нарощування фінансових результатів завдяки підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат, цифровізації та розширенню клієнтської бази.

Ціль 2. Розширення товарного асортименту ФОП Махиня О.І. на 40%

протягом трьох років. Урізноманітнення асортименту дозволить підприємству задовольнити більший спектр потреб клієнтів, збільшити середній чек покупки та зменшити залежність від окремих товарних груп.

Ціль 3. Досягнення повної цифровізації основних бізнес-процесів ФОП Махія О.І. до 2027 року. Передбачається впровадження сучасних інформаційних систем (ERP, CRM), які сприятимуть автоматизації обліку, управління логістикою, продажами, клієнтською базою та аналітикою.

Ціль 4. Підвищення рівня клієнтської лояльності (індекс NPS ≥ 70). Клієнтоорієнтованість стає ключовим фактором збереження конкурентних переваг. Зростання індексу NPS означатиме збільшення кількості задоволених клієнтів, які готові рекомендувати компанію іншим.

З метою систематизації стратегічних завдань та забезпечення їх узгодженості із загальними цілями розвитку ФОП Махія О.І. доцільним є використання методики BSC. Даний підхід дозволяє структурувати стратегію підприємства за чотирма ключовими перспективами: фінансова, клієнтська, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Кожна з перспектив містить конкретні стратегічні завдання, реалізація яких сприятиме досягненню поставлених стратегічних цілей ФОП Махія О.І. на 2026-2028 роки.

Таблиця 3.1

Карта стратегічних завдань ФОП Махія О.І. за методикою BSC

Перспектива	Стратегічні завдання
Фінансова	- Збільшити обсяг продажів - Оптимізувати витрати - Залучити додаткові інвестиції
Клієнтська	- Впровадити CRM-систему - Підвищити якість обслуговування - Запустити онлайн-продажі
Внутрішні бізнес-процеси	- Автоматизувати складський облік (ERP) - Налагодити процес оновлення асортименту - Поліпшити логістику
Навчання та розвиток	- Провести навчання персоналу - Сформувати культуру стратегічного мислення

Карта стратегічних завдань ФОП Махиня О.І. відображає ключові вектори розвитку підприємства та забезпечує структуроване бачення реалізації його стратегії.

У фінансовій перспективі основна увага приділяється підвищенню обсягів продажів ФОП Махиня О.І., оптимізації витрат і залученню додаткових інвестицій, що має забезпечити зростання прибутковості та фінансову стійкість.

У клієнтській площині стратегічні завдання зосереджені на покращенні взаємодії ФОП Махиня О.І. з клієнтами через впровадження CRM-системи, підвищення якості обслуговування та запуск онлайн-продажів, що сприятиме зростанню задоволеності клієнтів та розширенню ринку збуту.

В контексті внутрішніх бізнес-процесів передбачено автоматизацію складського обліку шляхом впровадження ERP-систем, удосконалення процесу оновлення асортименту продукції та покращення логістики для підвищення ефективності операційної діяльності.

У перспективі стратегічним завданням ФОП Махиня О.І. є навчання та розвиток персоналу та формування культури стратегічного мислення, що в майбутньому дозволить успішно адаптуватися до змін середовища і підтримувати інноваційний розвиток. Такий підхід забезпечить цілісність управлінських рішень та сприятиме досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Реалізація стратегії економічного розвитку ФОП Махиня О.І. передбачає проходження трьох послідовних етапів, що охоплюють період з 2026 по 2028 рік.

У 2026 році планується здійснити підготовчий етап, який включає аналіз ринкового середовища, розробку самої стратегії розвитку та карти стратегічних цілей, початкове впровадження систем ERP і CRM, а також пошук нових постачальників для розширення асортименту.

Наступним кроком стане етап активного впровадження у 2027 році: на цьому етапі передбачається завершити повну інтеграцію цифрових

інструментів (ERP і CRM), запустити електронну комерцію, значно розширити товарний асортимент і оптимізувати логістичні процеси.

Завершальним етапом у 2028 році стане масштабування, яке передбачає вихід на нові ринки, зростання прибутковості через підвищення маржинальності продукції та розвиток власного бренду з метою зміцнення позицій на ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи реалізації стратегії економічного розвитку ФОП Махиня О.І.

Етапи	Період	Основні дії
1. Підготовчий	2026 рік	- Аналіз ринку - Розробка стратегії та карти цілей - Впровадження ERP/CRM (перший етап) - Пошук нових постачальників
2. Активне впровадження	2027 рік	- Повна інтеграція ERP і CRM - Запуск онлайн-продажів - Розширення асортименту - Оптимізація логістики
3. Масштабування	2028 рік	- Вихід на нові ринки - Підвищення маржинальності - Розвиток бренду

Для оцінки результативності реалізації стратегії економічного розвитку ФОП Махиня О.І. доцільним є застосування ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Дані показники дозволяють кількісно вимірювати прогрес у досягненні стратегічних цілей, контролювати реалізацію ініціатив та оперативно реагувати на відхилення.

Застосування ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) відіграє важливу роль у системі стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє здійснювати об'єктивну та кількісну оцінку результатів реалізації обраної стратегії. KPI є інструментами моніторингу, які допомагають оцінити рівень досягнення стратегічних та оперативних цілей, а також визначити ступінь ефективності окремих дій,

ініціатив або підрозділів.

Використання КРІ дає змогу не лише контролювати виконання запланованих заходів, але й вчасно виявляти відхилення від наміченого курсу, аналізувати причини таких відхилень і оперативно приймати управлінські рішення для коригування стратегії. Таким чином, ключові показники стають інструментом підвищення гнучкості й адаптивності підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Для ФОП Махія О.І., діяльність якого пов'язана з неспеціалізованою оптовою торгівлею, впровадження системи КРІ дозволить зосередити увагу на пріоритетних напрямках розвитку, таких як підвищення прибутковості, розширення асортименту, цифровізація процесів та поліпшення клієнтського сервісу. Саме завдяки КРІ можливо забезпечити прозорість процесу стратегічного управління, обґрунтованість рішень та спрямованість на досягнення довгострокових результатів.

Ключові показники ефективності реалізації стратегії розвитку ФОП Махія О.І. на період до 2028 року відіграють важливу роль у системі стратегічного контролю та управління досягненням запланованих результатів. Зокрема, показник зростання прибутку на рівні 30 % щорічно оцінюється на основі аналізу фінансової звітності та співвідношення доходів і витрат, і є індикатором фінансової ефективності реалізованих ініціатив.

Розширення товарного асортименту на 40 % досягається шляхом постійного оновлення прайс-листів і оцінки зростання кількості товарних позицій, що свідчить про диверсифікацію товарної пропозиції. Частка онлайн-продажів на рівні не менше 20 % від загального обсягу реалізації контролюється на основі звітів із цифрових каналів збуту та e-commerce аналітики, і вказує на успішність цифрової трансформації бізнесу. Рівень цифровізації, що має досягти 100 % ключових процесів, визначається щорічним аудитом операційної діяльності із застосуванням ERP та CRM-систем, і відображає ступінь автоматизації.

Індекс лояльності клієнтів (NPS), цільове значення якого встановлено на рівні ≥ 70 , визначається через щорічні опитування споживачів і дозволяє оцінити рівень задоволеності, довіри та готовності клієнтів рекомендувати компанію. Сукупність зазначених KPI забезпечує системне управління розвитком підприємства та формує основу для прийняття стратегічних рішень. Показники ефективності (KPI), які мають бути досягнуті до кінця 2027 року в рамках впровадження обраної стратегії наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Ключові показники ефективності реалізації стратегії розвитку

ФОП Махиня О.І. на період до 2027 року

Показник	Цільове значення до 2027 року	Періодичність оцінки	Метод вимірювання	Призначення показника
Зростання прибутку	+30 %	Щорічно	Фінансова звітність, аналіз доходів/витрат	Оцінка фінансової результативності
Розширення товарного асортименту	+40 %	Щопіврічно	Прайс-лист, аналіз позицій	Вимірює товарну диверсифікацію
Частка онлайн-продажів	≥ 20 % від загального обсягу	Квартально	Звіти, e-commerce аналітика	Показник цифрових продажів
Рівень цифровізації	100 % ключових процесів	Раз на рік	ERP/CRM, аудит процесів	Визначає автоматизацію діяльності
Індекс лояльності клієнтів (NPS)	≥ 70	Щорічно	Опитування клієнтів	Показник задоволеності клієнтів

Розроблена стратегія економічного розвитку ФОП Махиня О.І. дозволила визначити чіткі орієнтири зростання, сформувати систему стратегічних цілей і завдань, а також обґрунтувати інструменти реалізації та контролю досягнутих результатів.

3.2. Обґрунтування ключових стратегічних напрямків ФОП Махія О.І.

Автоматизація складського обліку за допомогою ERP-системи є важливим стратегічним напрямком розвитку ФОП Махія О.І. Такий підхід дозволяє інтегрувати всі процеси, пов'язані з обліком товарів, управлінням залишками, формуванням замовлень та контролем руху товарів, у єдину, централізовану систему. Завдяки цьому значно зростає точність облікових операцій, мінімізуються людські помилки, усувається дублювання даних, а інформація про запаси стає доступною в реальному часі.

Автоматизоване управління складом дозволяє не лише своєчасно поповнювати запаси, але й уникати перевантаження складу, що безпосередньо впливає на зменшення витрат на зберігання. Крім того, ERP-рішення сприяє прискоренню обробки замовлень, покращує логістику і забезпечує кращу взаємодію з постачальниками та клієнтами, що створює умови для сталого зростання ефективності бізнесу, підвищує прозорість операцій і дозволяє приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення.

Оскільки ФОП Махія О.І. працює з широким асортиментом товарів, впровадження автоматизованої системи дозволить ефективно управляти запасами, прогнозувати потреби та зменшити витрати на зберігання товарів. Впровадження даного заходу має суттєві економічні переваги для ФОП Махія О.І.:

- зниження витрат на зберігання товарів: за рахунок точного обліку запасів та прогнозування потреб;
- зменшення витрат на персонал: автоматизація зменшить необхідність в обробці великої кількості документації вручну;
- підвищення продуктивності праці: скорочення часу на обробку замовлень, що дозволить зменшити навантаження на працівників і збільшити обсяг оброблених операцій (табл. 3.4, рис. 3.1).

Таблиця 3.4

Прогнозоване зниження витрат за рахунок автоматизації
складського обліку ФОП Махиня О.І.

Показники	2024 р.	За результатами автоматизації	Абсолютне зниження, +/-	Відносне зниження, %
Витрати на обробку товарів, тис. грн.	1500	1200	300	20
Витрати на зберігання товарів, тис. грн.	1000	850	150	15
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	1873	2000	127	6.8

Отже, автоматизація складського обліку у ФОП Махиня О.І. сприятиме суттєвій оптимізації витрат на логістичні процеси. Прогнозується зниження витрат на обробку товарів (20%) та на зберігання товарів - 15%, що дозволить підвищити ефективність ресурсного використання. Окрім цього, зростання продуктивності праці на 6,8% вказує на підвищення операційної ефективності підприємства внаслідок впровадження цифрових рішень.

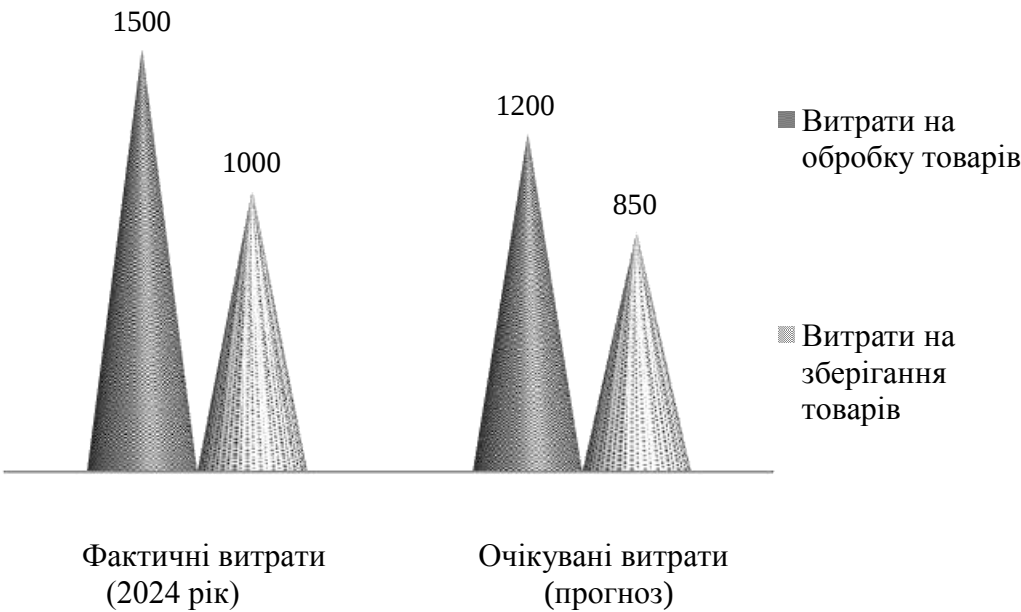


Рис. 3.1. Прогнозовані зміни витрат за результатами автоматизації
складського обліку

Очікується, що автоматизація складського обліку у ФОП Махія О.І. призведе до значного скорочення витрат на логістику.

Оновлення асортименту також є важливим стратегічним кроком для ФОП Махія О.І., оскільки дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах та задовольняти вимоги споживачів. Актуальність пропозицій сприяє підтримці високого попиту на продукцію і допомагає уникати ситуацій з неліквідними товарами, які можуть залежуватися на складах та знижувати обіг капіталу.

З урахуванням того, що ринок товарів постійно змінюється через коливання попиту, сезонність, технологічні нововведення та зміни в споживчих вподобаннях, важливо впроваджувати нові позиції в асортимент вчасно, що дозволить ФОП Махія О.І. підтримувати інтерес до своїх товарів, забезпечувати високий рівень продажів і, як результат, стабільний фінансовий результат.

Водночас, своєчасне зняття з продажу застарілих чи малопопулярних товарів дозволяє знизити ризики накопичення неліквідних запасів, що є суттєвим фактором для ефективного управління витратами. Прискорене виведення таких товарів з асортименту дасть можливість оптимізувати складські запаси і зменшити витрати на їх зберігання.

Удосконалення товарного асортименту матиме позитивні економічні наслідки для ФОП Махія О.І.:

- регулярне впровадження нових товарів, що відповідають актуальним ринковим трендам, є потужним інструментом адаптації ФОП Махія О.І. до динамічного середовища. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміну споживчих вподобань, сезонні коливання попиту та появу нових потреб у клієнтів. Завдяки гнучкості в оновленні товарного ряду, ФОП Махія О.І. може вчасно замінювати менш популярні позиції на нові, більш перспективні, тим самим зберігаючи постійну зацікавленість з боку покупців;

- зниження витрат на неліквідні товари: оновлення асортименту дає можливість ефективно управляти товарними залишками, своєчасно

визначаючи й виводячи з продажу позиції, які не користуються попитом або втратили актуальність. Завдяки цьому зменшується обсяг нереалізованої продукції, що накопичується на складах і займає цінний простір, що, у свою чергу, дозволяє скоротити витрати на зберігання - такі як оренда складських приміщень, енергоспоживання, облік та обслуговування товарів;

- підвищення клієнтської лояльності: сучасний споживач є більш вимогливим, інформованим і чутливим до змін ринку, ніж будь-коли раніше. Покупці очікують, що підприємство буде постійно оновлювати свою пропозицію, враховуючи не лише сезонність, а й соціальні, технологічні, естетичні зміни. Внаслідок цього в покупця виникає відчуття довіри, турботи та залучення. Оновлення асортименту стає сигналом, що бренд прислухається до свого споживача, поважає його потреби та готовий пропонувати актуальні рішення у зручному форматі. Даний фактор відіграє важливу роль у формуванні емоційного зв'язку з брендом, який є основою для довготривалих і стабільних клієнтських взаємин. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Економічні переваги оновлення асортименту товарів

ФОП Махиня О.І.

№	Економічна перевага	Спосіб реалізації	Очікуваний економічний ефект
1	Зростання продажів	Введення нової лінійки популярного сезонного товару.	Збільшення виручки за рахунок зростання кількості реалізованих товарів.
2	Зменшення складських витрат	Ліквідація залишків шляхом розпродажів.	Оптимізація логістичних витрат, зменшення втрат через псування або моральне старіння товару.
3	Формування клієнтської лояльності	Введення програми лояльності, орієнтованої на новинки.	Підвищення частки повторних покупок, стабілізація клієнтської бази.
4	Підвищення маржинальності	Продаж новинок за преміальною ціною в період їхньої пікової популярності.	Збільшення прибутку з кожної одиниці товару.

№	Економічна перевага	Спосіб реалізації	Очікуваний економічний ефект
5	Стимулювання імпульсивних покупок	Викладка новинок в онлайн-рекомендаціях.	Підвищення середнього чека без додаткових маркетингових витрат.
6	Диверсифікація джерел доходу	Введення товарів для нової вікової або цінової категорії.	Зменшення залежності від одного виду товару, підвищення фінансової стійкості.
7	Адаптація до сезонних змін	Весняно-літній чи новорічний асортимент.	Збалансоване навантаження на продажі протягом року, уникнення “мертвого” періоду.
8	Підвищення іміджу компанії	Регулярні оновлення каталогу на сайті та в соцмережах.	Формування позитивного бренду, довіра з боку споживачів і партнерів.
9	Підтримка маркетингових кампаній	Запуск рекламного посту в Instagram із новими позиціями.	Підвищення ефективності маркетингу, зниження витрат на рекламу завдяки актуальному інфоприводу.
10	Відповідність ринковим тенденціям	Впровадження екотоварів, smart-продуктів, інновацій.	Підвищення зацікавленості молодшої аудиторії, зростання лояльності активних онлайн-покупців.
11	Прискорення оборотності товарів	Оновлення товару кожні 1-2 місяці замість стандартних 6 місяців.	Поліпшення грошового потоку, ефективніше управління обіговими коштами.

Таким чином, оновлення асортименту є важливим інструментом для підтримки високої конкурентоспроможності ФОП Махія О.І., зменшення ризиків неліквідності товарів і забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах динамічного ринку.

Очікувані зміни ключових показників торгівельної діяльності ФОП Махія О.І. після оновлення асортименту товарів наведено в таблиці 3.6.

Отже, оновлення товарного асортименту у ФОП Махія О.І. матиме позитивний вплив на ключові показники комерційної діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується зростання доходу від продажу на 10,9% та майже дворазове збільшення валового прибутку, що свідчить про підвищення ефективності реалізації.

Таблиця 3.6

**Прогнозні зміни основних показників комерційної діяльності ФОП
Махиня О.І. в результаті оновлення товарного асортименту**

Показники	2024 р.	За результатами оновлення	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Дохід від продажу, тис. грн	24354	27000	2646	10,9
Собівартість реалізації, тис. грн	23100	24500	1400	6,1
Валовий прибуток, тис. грн	1254	2500	1246	99,3
Рентабельність продажу, %	5,1	9,3	4,2 п.п.	-
Кількість товарних позицій	500	580	80	16,0
Частка нових товарів у продажу, %	5	20	15 п.п.	-
Питома вага неліквідів у загальному обсязі товарів, %	12	7	-5 п.п.	-
Кількість повторних покупок, од.	180	210	30	16,7

Поліпшення структури асортименту за рахунок збільшення частки нових товарів та зменшення частки неліквідів дозволить краще задовольняти запити споживачів і зміцнити конкурентні позиції ФОП Махиня О.І. Також позитивним результатом є зростання кількості повторних покупок, що свідчить про підвищення рівня лояльності клієнтів.

Поліпшення логістичних процесів є стратегічним напрямком підвищення загальної ефективності діяльності ФОП Махиня О.І. в умовах зростаючої конкуренції та зростання вимог споживачів до якості обслуговування. Раціоналізація логістики передбачає вдосконалення системи постачання, зберігання, транспортування та розподілу товарів. Зокрема, важливим кроком є впровадження автоматизованих рішень, які забезпечують оперативну взаємодію з постачальниками, гнучке управління запасами та своєчасне виконання замовлень.

Оптимізація маршрутів доставки, вибір більш економічних транспортних засобів, а також впровадження систем моніторингу

логістичних процесів сприятимуть зменшенню операційних витрат та підвищенню точності логістичних операцій.

Зменшення термінів доставки та ефективне управління запасами дозволять знизити рівень товарних залишків, прискорити товарообіг та зменшити потребу в складських площах.

Очікувані економічні переваги для ФОП Махиня О.І.:

1. Зниження витрат на логістику. Для зменшення транспортних витрат ФОП Махиня О.І. слід провести оптимізацію логістичних маршрутів і вибір економічніших засобів транспорту. Використання систем для планування маршрутів і моніторингу вантажів дозволить знизити витрати на паливо та час, що витрачається на перевезення. Крім того, за допомогою інтеграції з постачальниками і транспортними компаніями необхідно автоматизувати процеси замовлення і доставки, що сприятиме зменшенню накладних витрат. Інвестування в більш економічні види транспорту (вантажні автомобілі з низьким рівнем споживання пального) також дасть змогу знизити транспортні витрати.

2. Зменшення витрат на зберігання товарів. Для зниження витрат на складування товарів ФОП Махиня О.І. необхідно впровадити стратегії, які сприятимуть покращенню швидкості обігу товарів і зниженню залишків на складах. Одним із ключових кроків є реалізація системи управління запасами (Inventory Management System), що дозволить краще прогнозувати потреби в товарах і уникнути їх надлишку.

Оптимізація складів, зменшення площі, що займають товари, а також застосування методів своєчасного поповнення запасів допоможе знизити витрати на зберігання, зокрема витрати на оренду складів, енергоносії та обслуговування.

3. Підвищення рівня обслуговування клієнтів. Одним із основних факторів підвищення рівня обслуговування є покращення своєчасності доставки товарів клієнтам.

ФОП Махиня О.І. слід удосконалити процеси моніторингу і контролю

доставки, використовуючи сучасні інформаційні системи, які дозволяють відслідковувати вантажі в реальному часі. Такий захід дозволить зменшити ризик затримок і забезпечити більш точне виконання замовлень у зазначені строки. Запровадження гнучких графіків доставки, з урахуванням потреб клієнтів, дозволить підвищити їх задоволеність і сприятиме лояльності.

Покращення ефективності доставки також можна досягти шляхом розширення партнерських відносин з кур'єрськими службами і транспортними компаніями, що дозволить знизити витрати на перевезення та забезпечити високий рівень обслуговування (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Оцінка ефективності оптимізації логістичних витрат
у діяльності ФОП Махиня О.І.**

Показники	2024 р.	За результатами оптимізації	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Загальні витрати на логістику	3200	2500	700	21,9
Витрати на транспортування, тис. грн.	1200	950	250	20,8
Витрати на складування, тис. грн.	1000	800	200	20
Витрати на зберігання (склади, тощо.), тис. грн.	800	650	150	18,8
Витрати на обробку замовлень, тис. грн.	200	150	50	25
Час доставки (середній час, дні)	3	2	1	33,3
Кількість замовлень на рік	250	270	20	8

Очікується, що оптимізація логістичних витрат у діяльності ФОП Махиня О.І. призведе до значного зниження загальних витрат на логістику на 21,9%, що підтверджує ефективність вжитих заходів. Зокрема, витрати на транспортування та складування зменшаться на 20,8% і 20% відповідно, що свідчить про успішну оптимізацію процесів.

Зниження витрат на зберігання та обробку замовлень також є важливим фактором зменшення загальних витрат. Середній час доставки скоротився на 33,3%, що підвищило ефективність обслуговування клієнтів та зменшило час на виконання замовлень.

Зростання кількості замовлень на 8% також свідчить про покращення обслуговування та підвищення конкурентоспроможності ФОП Махия О.І. після оптимізації.

Прогнозується, що завдяки оптимізації логістичних витрат у діяльності ФОП Махия О.І. загальні витрати на логістику знизяться, що вказує на успішність впроваджених заходів (рис. 3.2).

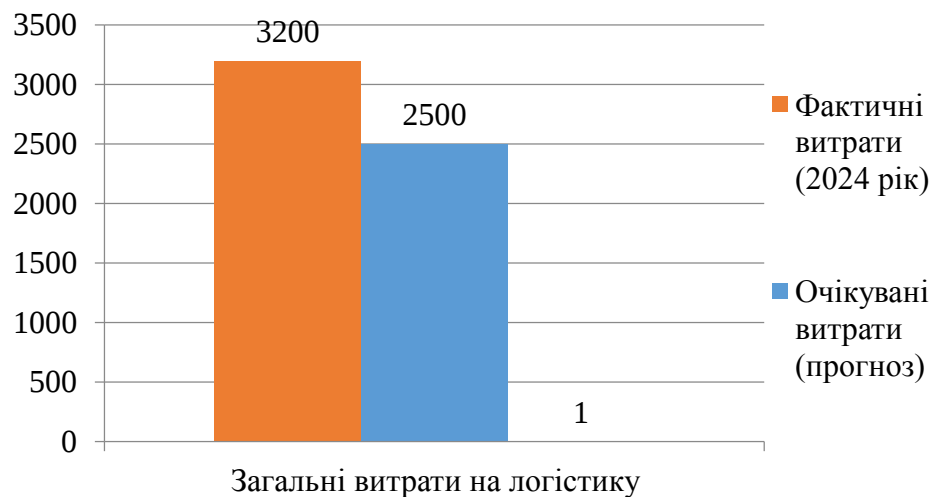


Рис. 3.2. Прогнозовані зміни витрат на логістику для ФОП Махия О.І.

Отже, автоматизація складського обліку, оновлення асортименту та поліпшення логістики дозволяють не лише підвищити ефективність бізнес-процесів, але й забезпечити стратегічний розвиток ФОП Махия О.І.

Впровадження зазначених стратегічних напрямків дасть змогу зменшити витрати, збільшити доходи та покращити конкурентні позиції на ринку, що є критично важливим у умовах зростаючої конкуренції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Фізична особа-підприємець Махия О.І. здійснює свою

підприємницьку діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основним видом діяльності ФОП Махиня О.І. є неспеціалізована оптова торгівля, що передбачає реалізацію широкого спектра товарів. Така форма діяльності дозволяє ФОП Махиня О.І. бути гнучким у виборі постачальників і покупців, а також оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. ФОП Махиня О.І. також здійснює діяльність у кількох суміжних сферах, що дозволяє розширити клієнтську базу та диверсифікувати джерела доходу: надання послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, що є актуальним для малого та середнього бізнесу, який потребує якісного ведення фінансової звітності та надання інформаційних послуг, що охоплює широкий спектр послуг, пов'язаних із збором, аналізом, обробкою та передачею інформації.

2. В роботі проведено аналіз основних показників комерційної діяльності ФОП Махиня О.І. За результатами дослідження встановлено, що упродовж 2022-2024 років фінансова діяльність ФОП Махиня О.І. демонструвала стійке покращення. Спостерігається зростання доходів при помірному збільшенні витрат, що дозволило підприємству вийти з кризового стану та досягти прибутковості.

3. На основі аналізу динаміки активів ФОП Махиня О.І. за період 2022-2024 рр. можна зробити висновок про значні коливання у структурі та загальному обсязі майна підприємства. У 2023 році спостерігається різке зменшення як необоротних, так і оборотних активів, що призвело до скорочення загального обсягу майна на 15010,6 тис. грн порівняно з 2022 роком. Водночас у 2024 році відбулося незначне зростання необоротних активів і суттєве зростання оборотних активів на 4067,4 тис. грн, що загалом сприяло збільшенню вартості майна на 4441,6 тис. грн. Така тенденція вказує на часткове відновлення фінансової стабільності ФОП Махиня О.І. та активізацію його підприємницької діяльності.

4. Управління оборотними активами ФОП Махиня О.І. зазнало позитивних змін, що демонструє тенденцію до зростання ефективності управління фінансово-господарськими процесами, хоча окремі ризики у

структурі активів ще зберігаються.

5. У 2022-2024 роках ФОП Махия О.І. спостерігається загальне покращення ефективності використання персоналу. Незважаючи на коливання чисельності працівників та високий рівень плинності кадрів у 2023 році, вже у 2024 році спостерігається позитивна динаміка: зростання коефіцієнта прийому, зниження коефіцієнта звільнення та зменшення плинності кадрів.

6. Продуктивність праці зросла майже вдвічі у 2023 році порівняно з 2022 роком, і залишилася стабільною в 2024 році, що вказує на більш ефективне використання трудових ресурсів. У 2022-2024 роках спостерігається покращення показників фінансової ліквідності та платоспроможності ФОП Махия О.І. Коефіцієнти загальної та швидкої ліквідності зростають протягом усього періоду, що свідчить про поступове підвищення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Після тимчасового зниження у 2023 році, коефіцієнти грошової платоспроможності та покриття зобов'язань у 2024 році суттєво зросли, що вказує на відновлення фінансової стійкості.

7. У 2022-2024 роках ділова активність ФОП Махия О.І. загалом демонструє позитивну динаміку. Спостерігається покращення оборотності активів, зменшення тривалості їхнього обігу, що вказує на ефективніше використання активів підприємства. Показник оборотності дебіторської заборгованості значно зросла у 2023 році, однак у 2024 році дещо знизилася. Разом з тим, стабільне зростання оборотності запасів і скорочення періоду їх обігу свідчать про покращення управління товарними залишками. Водночас суттєве зростання коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості у 2024 році вказує на дисбаланс у структурі заборгованостей.

8. В роботі проведено оцінку стратегічних аспектів діяльності ФОП Махия О.І. Зокрема, результати SWOT-аналізу вказують на наявність стабільної основи для розвитку завдяки сильним внутрішнім ресурсам, водночас окреслюючи ризики та зовнішні виклики, які потребують стратегічної уваги для забезпечення сталого зростання.

9. За результатами PEST-аналізу, ФОП Махиня О.І. стикається з ризиками через політичну нестабільність, економічні коливання та соціальні зміни, водночас маючи можливості для розвитку завдяки сучасним технологіям.

10. Оцінка впливу п'яти сил Портера свідчить, що ФОП Махиня О.І. діє в умовах помірних загроз від нових учасників і замінників, середньої сили постачальників, але високого тиску з боку споживачів і конкуренції. Водночас гнучкість у стратегіях дозволяє підприємству ефективно реагувати на дані виклики.

11. З метою підвищення ефективності управління ФОП Махиня О.І., в роботі розроблено стратегію економічного розвитку, що включає такі основні напрямки:

1) автоматизація складського обліку (впровадження ERP-системи для автоматизації процесів обліку товарів на складі). Прогнозується зниження витрат на обробку зберігання товарів, що дозволить підвищити ефективність ресурсного використання. Окрім того, зростання продуктивності праці свідчить про підвищення операційної ефективності підприємства внаслідок інтеграції цифрових рішень;

2) розширення товарного асортименту ФОП Махиня О.І. За результатами розрахунків, прогнозується зростання доходу від продажу та валового прибутку, що свідчить про підвищення ефективності реалізації;

3) удосконалення логістичних процесів, зокрема систем постачання, зберігання, транспортування та розподілу товарів, а саме впровадження автоматизованих рішень, що забезпечать оперативну взаємодію з постачальниками, гнучке управління запасами та своєчасне виконання замовлень. Очікується, що оптимізація логістичних витрат призведе до значного зниження загальних витрат на логістику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: навч.

посіб. Харків. 2017. 272 с.

2. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ. 2018. 199 с.

3. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2021. 344 с.

4. Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. Маріуполь. 2020. № 3. С. 82-88.

5. Боголюбов В.М., Прилипко В.А. Стратегія сталого розвитку: навч. посіб. Херсон. 2019. 322 с.

6. Воронкова А. Е., Калюжна В.І., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків. 2018. 512 с.

7. Гудзинський О. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2020. 313 с.

8. Громова О.В., Рубан А.П. Удосконалення методів планування та проектування логістичної системи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 133-140.

9. Дячков. Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №45. С. 68-73.

10. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2019. 272 с.

11. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2018. 440 с.

12. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12-16.

13. Загурський О.М. Управління ланцюгом постачань: навч. посіб. Біла Церква. 2018. 416 с.

14. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами:

навч. посіб. Київ. 2019. 320 с.

15. Касьяненко В. О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів: навч. посіб. Суми. 2020. 185 с.

16. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38-1. С. 107-113.

17. Кизенко О.О. Стратегічний контролінг як чинник забезпечення економічної ефективності новаторських продуктів компанії. *Економіка та підприємництво*. 2019. №42. С. 24-36.

18. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.

19. Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *БізнесІнформ*. 2021. № 1. С. 89-96.

20. Кучеренко В. Д., Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ. 2018. 186 с.

21. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ. 2018. 452 с.

22. Левченко Ю.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник. Київ. Кондор, 2021. 448 с.

23. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Публічне управління : навч.-метод. комплекс. Тернопіль. 2021. 196 с.

24. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика. *Журнал європейської економіки*. Тернопіль. 2019. № 1. С. 54-80.

25. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ. 2021. 435 с.

26. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія. Київ. 2017. 418 с.

27. Негода А.В. Міжнародна логістика у схемах: навчальний посібник. К. 2019. 203 с.

28. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ. 2021. 528 с.
29. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. Київ. 2018. 310 с.
30. Рудько В., Гуткевич С. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2022. 312 с.
31. Резворович К. О., Юнін О.С., Круглова О.О., Фінансово-економічна безпека. Теоретико-правові аспекти: навч. посіб. Дніпро. 2019. 195 с.
32. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Київ. 2021. 434 с.
33. Хінгі Д. Основи управління проектами: навч. посіб. 2020. 272 с.
34. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 3. С. 167-171.
35. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль. 2017. № 2. С. 89-102.
36. Череп А. В., Череп О. Г. Управління витратами підприємств: підручник. Запоріжжя. 2023. 425 с.
37. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів. 2021. 412 с.
38. The official site of OpenAI (2025), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення: 26.04.2025)
39. Dincer H., Yüksel S. (Eds.). Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance. Springer, 2021. 412 pages.
40. Yermakov, O. Yu. and Sudomyr, M. R. (2019), Organizational and economic mechanism of growth of competitive resistance of agricultural enterprises, Kyiv, Ukraine. 180 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Ключові складові концепції стратегічного менеджменту

Основні складові	Опис складової	Значення для підприємства
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка факторів, що впливають на діяльність підприємства, таких як економічні, політичні, технологічні, соціальні та екологічні чинники (PEST-аналіз).	Допомагає визначити можливості та загрози, з якими може стикнутися підприємство на ринку.
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів, можливостей і обмежень підприємства, зокрема фінансових, людських і технологічних ресурсів.	Дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства для прийняття ефективних стратегічних рішень.
Формулювання стратегічних цілей	Визначення чітких, вимірних та досяжних стратегічних цілей для розвитку підприємства.	Служить орієнтиром для всіх рівнів управління і формує основу для подальших дій підприємства.
Розробка стратегії	Вибір напрямків діяльності та методів досягнення стратегічних цілей, включаючи визначення стратегічних варіантів.	Допомагає підприємству вибрати найефективніші способи досягнення своїх цілей.
Імплементація стратегії	Втілення обраної стратегії в повсякденну діяльність підприємства, включаючи організаційні зміни та розподіл ресурсів.	Забезпечує ефективне втілення стратегічних рішень у практичну діяльність.
Оцінка та контроль	Постійний моніторинг результатів виконання стратегії, коригування діяльності відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.	Дозволяє вчасно коригувати стратегію і забезпечити досягнення поставлених цілей.
Адаптація стратегії	Модифікація стратегії в разі зміни умов або появи нових викликів.	Задовільняє потребу підприємства швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.
Інноваційне управління	Впровадження нових технологій, процесів і продуктів для підвищення конкурентоспроможності.	Сприяє розвитку підприємства через інновації та постійну модернізацію процесів.