

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»

*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

*(підпис)*

*(ім'я та прізвище)*

« 16 » лютого 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Стратегічні напрями розвитку підприємницької діяльності  
у сфері металообробки»

Здобувач вищої освіти:

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Наталія ХОРОШУН

*(ім'я та прізвище здобувача)*

Керівник:

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

к.е.н., доцент Оксана ЛИСАК

*(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)*

Запоріжжя, 2026 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»  
*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

**ПОГОДЖЕНО**

Гарант освітньо-професійної програми

Оксана ЛИСАК  
*(підпис) (ім'я та прізвище)*

«26» жовтня 2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА  
*(підпис) (ім'я та прізвище)*

«27» листопад 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів ступеня вищої освіти «Магістр»**

здобувача вищої освіти Хорошун Наталії  
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема кваліфікаційної роботи «Стратегічні напрями розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки»

керівник роботи к.е.н., доцент Оксана ЛИСАК  
*(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом ректора університету від «25» листопада 2025 року №600-3

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 9 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування стратегічних напрямів розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки.

Розділ 2. Діагностика стану та умов розвитку ФОП Нестеренко Л.В. у сфері металообробки.

Розділ 3. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ФОП Нестеренко Л.В. та механізм їх реалізації.

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: 20 таблиць, 9 рисунків, 4 додатки.

6. Дата видачі завдання «27» листопада 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.11.2025 р.	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування стратегічних напрямів розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки	19.12.2025 р.	
3	Розділ 2. Діагностика стану та умов розвитку ФОП Нестеренко Л.В. у сфері металообробки	16.01.2026 р.	
4	Розділ 3. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ФОП Нестеренко Л.В. та механізм їх реалізації	02.02.2026 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	04.02.2026 р.	
6	Перевірка на плагіат	09.02.2026 р.	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Наталія ХОРОШУН**

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Оксана ЛИСАК**

(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

**«Стратегічні напрями розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки»**

- **ВНЗ:** Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
- **Рік завершення роботи:** 2026 р.
- **Обсяг роботи:** 83 стор.
- **Кількість додатків:** 4
- **Кількість ілюстрацій:** 9
- **Кількість таблиць:** 20
- **Кількість джерел літератури:** 50

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки на прикладі ФОП Нестеренко Л. В.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні підходи до стратегічного аналізу, оцінювання результативності та обґрунтування стратегічних рішень розвитку малого підприємства металообробки.

**Мета кваліфікаційної магістерської роботи** – узагальнення теоретико-методичних засад стратегічного розвитку та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування пріоритетних стратегічних напрямів розвитку ФОП Нестеренко Л. В. з урахуванням фінансово-економічних, операційних і ринкових чинників.

**Методи проведення досліджень:** загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, порівняння, системний підхід), прикладні методи стратегічної діагностики (PESTEL-аналіз, аналіз галузевої конкуренції, SWOT/TOWS, SPACE-аналіз), методи фінансово-економічного аналізу, а також процесно-орієнтований підхід із використанням системи операційних KPI для оцінювання виконання замовлень.

**Основні результати дослідження (наукові, практичні):**

- обґрунтовано комплексний підхід до формування стратегічних напрямів розвитку малого підприємства металообробки на основі поєднання стратегічного аналізу з процесним управлінням виконанням замовлень, системою операційних KPI та посиленням цифрової керованості;
- визначено доцільність упровадження цифрового обліку замовлень як інтегруючого механізму, що поєднує виробничі, фінансові та управлінські рішення в єдиному контурі;
- сформовано пріоритети розвитку підприємства: стандартизація типових робіт і контроль якості, контроль маржі та договірні механізми захисту від цінних коливань, стабілізація «вузьких місць» виробничого циклу (закупівлі, фарбування, монтаж), цифрова керованість процесів виконання замовлень.

**Ключові слова:** стратегічний розвиток, металообробка, мале підприємництво, стратегічна діагностика, PESTEL-аналіз, SWOT/TOWS, SPACE-аналіз, операційні KPI, цифровий облік замовлень, контроль маржі, процесне управління.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади формування стратегічних напрямів розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки	9
1.1. Сутність, цілі та принципи стратегічного розвитку підприємницької діяльності	9
1.2. Інструменти стратегічного аналізу та вибору стратегії розвитку підприємства	15
1.3. Галузеві особливості металообробки як фактор формування конкурентних переваг і стратегічних рішень	20
РОЗДІЛ 2. Діагностика стану та умов розвитку ФОП Нестеренко Л.В. у сфері металообробки	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП та аналіз ресурсного потенціалу	26
2.2. Аналіз зовнішнього середовища та ринку металообробки регіону	37
2.3. Оцінка фінансово-економічних і операційних результатів діяльності та визначення ключових проблем і можливостей розвитку	41
РОЗДІЛ 3. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ФОП Нестеренко Л.В. та механізм їх реалізації	49
3.1. Формування стратегічних цілей і вибір пріоритетних напрямів розвитку	49
3.2. Обґрунтування заходів підвищення операційної ефективності та забезпечення маржинальності підприємства	55
3.3. Формування ресурсоефективної моделі діяльності підприємства на основі використання вторинної сировини	61
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
Додатки	78

## ВСТУП

Сучасні умови розвитку малого виробництва у сфері металообробки характеризуються поєднанням високої конкуренції на локальних ринках, цінової волатильності металу та фурнітури, зростання вимог клієнтів до строків і якості, а також впливом воєнних та логістичних обмежень. Для малих підприємств у цій галузі критично важливими стають керованість наскрізного процесу виконання замовлення (від заявки й замірів до виготовлення, монтажу та гарантійного супроводу), контроль маржинальності на кожному етапі та мінімізація переробок і додаткових виїздів. Паралельно посилюється роль цифрових рішень: облік замовлень, фіксація технічних завдань і змін, планування закупівель та строків, комунікація з клієнтом у цифрових каналах. У таких умовах стратегічний розвиток підприємства металообробки потребує не лише загальних декларацій щодо зростання, а й практично обґрунтованих напрямів і інструментів, що дозволяють підвищити ефективність, стабільність грошових потоків та якість результату без втрати керованості. Саме тому дослідження, спрямоване на формування стратегічних напрямів розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки на прикладі ФОП Нестеренко Л. В., є актуальним і практично значущим.

Проблематика стратегічного розвитку підприємств широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, де розкриваються питання стратегічного планування, аналізу середовища, конкурентної позиції та ресурсної бази підприємства. У науковій літературі суттєву увагу приділено інструментам оцінювання галузевої конкуренції та формуванню стратегій, а також ресурсному підходу та концепції динамічних здатностей підприємства. Водночас для малого виробництва у сфері металообробки недостатньо опрацьованими залишаються прикладні питання поєднання стратегічного аналізу з процесним управлінням виконанням замовлень, системою операційних KPI, практиками контролю маржі в умовах нестабільних цін, а також інтеграцією цифрового обліку замовлень у механізм реалізації стратегії.

Це зумовлює необхідність подальших досліджень і розробки прикладних рекомендацій, адаптованих до реалій малого підприємництва.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки на прикладі ФОП Нестеренко Л. В.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні підходи до стратегічного аналізу, оцінювання результативності та обґрунтування стратегічних рішень розвитку малого підприємства металообробки.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретико-методичних засад стратегічного розвитку та розробці практичних рекомендацій щодо обґрунтування пріоритетних стратегічних напрямів розвитку ФОП Нестеренко Л. В. з урахуванням фінансово-економічних, операційних і ринкових чинників.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити сутність, цілі та принципи стратегічного розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки.
2. Систематизувати інструменти стратегічного аналізу та обґрунтування управлінських рішень, релевантні для малого виробництва.
3. Оцінити макросередовище та ринкове оточення підприємства і визначити ключові зовнішні можливості та загрози.
4. Проаналізувати фінансово-економічні та операційні результати діяльності ФОП Нестеренко Л. В., виявити «вузькі місця» і фактори втрат маржі.
5. Оцінити ресурсний потенціал підприємства та його готовність до розвитку, зокрема в частині організаційної та цифрової керованості процесів.
6. Обґрунтувати пріоритетні стратегічні напрями розвитку та запропонувати практичні заходи їх реалізації (стандартизація, контроль якості, управління закупівлями, цифровий облік замовлень, удосконалення умов роботи з клієнтами).

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, порівняння, системний підхід), а також прикладні методи стратегічної діагностики (PESTEL-аналіз, аналіз галузевої конкуренції, SWOT/TOWS, SPACE-аналіз), методи фінансово-економічного аналізу та процесно-орієнтований підхід із використанням системи операційних показників результативності (KPI) для оцінювання виконання замовлень.

Інформаційною базою дослідження є наукові джерела з проблематики стратегічного управління та розвитку підприємств, аналітичні матеріали з відкритих джерел, а також внутрішні дані й узагальнення щодо діяльності ФОП Нестеренко Л. В. за період 2022–2024 рр.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до формування стратегічних напрямів розвитку малого підприємства металообробки на основі поєднання стратегічних інструментів аналізу з процесним управлінням виконанням замовлень, системою операційних KPI та пропозиціями щодо посилення цифрової керованості (облік замовлень, фіксація ТЗ і змін, контроль закупівель і строків) як механізму забезпечення стабільної маржинальності та якості.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі подано 20 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел містить 50 найменувань, додано 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1.

### Теоретико-методичні засади формування стратегічних напрямів розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки

#### 1.1. Сутність, цілі та принципи стратегічного розвитку підприємницької діяльності

У теорії стратегічного управління однією з ключових передумов коректного розуміння розвитку підприємства є розмежування різних горизонтів управління та результативності. Зокрема, М. Саєнко пропонує розглядати стратегічний контекст діяльності через поділ поточної (операційної) та стратегічної діяльності: операційна діяльність спрямована на забезпечення поточної прибутковості, тоді як стратегічна – на досягнення майбутньої прибутковості шляхом реалізації програм змін, що формують конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. У цьому підході саме стратегічна діяльність пов'язується з упровадженням стратегій, програм, проєктів і бюджетів, які забезпечують стратегічні перетворення та створюють підґрунтя для стійких конкурентних переваг у майбутньому. Така логіка є принциповою для підприємницької діяльності у виробничих галузях, де результативність визначається не лише короткостроковими фінансовими показниками, а й здатністю підприємства системно оновлювати технології, компетенції, продуктово-ринкові рішення, механізми забезпечення якості та взаємодію з клієнтськими сегментами. [17]

У загальнотеоретичному розумінні стратегічний розвиток пов'язується з керованими змінами, які підприємство здійснює «всередині» та «за межами» організації для реалізації бачення, місії та цілей і забезпечення успіху на різних етапах життєвого циклу. [11]

Узагальнюючи підходи, стратегічний розвиток можна подати як процес реалізації розроблених стратегій із урахуванням необхідних змін і моделювання управлінських ситуацій; його мета полягає в тому, щоб

організація визначила довго-, середньо- та короткострокові цілі й розробила релевантні заходи для їх досягнення [11] Це означає, що стратегічний розвиток не зводиться до декларування намірів – він потребує організованого циклу управління: від постановки орієнтирів і вибору траєкторії до перетворення задуму на систему дій, ресурсів, відповідальностей і контролю.

У межах цієї логіки стратегічне управління трактується як процес прийняття (планування) і реалізації стратегічних рішень, основою якого є формування стратегії розвитку через зіставлення ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища [16] Важливо, що модель стратегічного менеджменту не обмежується стратегічним плануванням: вона включає реалізацію стратегії, а також оцінювання та контроль, що забезпечує своєчасне реагування на зміни факторів середовища та потребу стратегічного маневру (перегляд цілей і коригування напряму розвитку). [16] Суміжно стратегічне управління описується як комплексна програма дій, що формує цілі та ключові шляхи їх досягнення у коротко- і довгостроковому періоді та визначає пріоритетні напрями розвитку підприємства. У практичному вимірі обидві позиції підкреслюють одне: стратегія «працює» лише тоді, коли є зв'язок між цілями, ресурсами, середовищем і механізмами виконання та контролю.

Сутнісно стратегічний розвиток підприємницької діяльності проявляється як відповідь на три групи викликів:

- 1) невизначеність і турбулентність середовища;
- 2) конкуренція за ресурси і ринки;
- 3) необхідність системних змін (технологічних, організаційних, маркетингових, кадрових).

Саме тому стратегічне планування визначається як процес формування стратегії, визначення місії, мети та довгострокових цілей підприємства і шляхів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу та врахування динаміки зовнішнього середовища. [17]

Результатом цього процесу виступає стратегічний план як єдиний документ, що включає місію, цілі та систему стратегій (корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні тощо), а також програми, проекти й бюджети реалізації. Таким чином, стратегічне планування виконує роль «каркаса» управління розвитком: забезпечує узгодження напрямів, обмежень і ресурсів, а також створює основу для вимірювання прогресу.

Центральним ядром стратегічного розвитку є цілепокладання, яке починається з формування місії та системи цілей. Після діагностики й прогнозування змін середовища підприємство визначає головні орієнтири діяльності – місію і цілі. Аргументація необхідності місії має дві взаємопов'язані площини: зовнішню (підприємство має заявляти про себе, формувати імідж і зацікавленість клієнтів) та внутрішню (місія консолідує персонал і спрямовує дії колективу). Водночас місія і цілі не є тотожними категоріями: місія виражає інтегративний декларативний образ і спрямована на зовнішні стейкхолдери, тоді як цілі конкретизують місію, мають визначені строки та частіше відображають внутрішньоорганізаційні параметри результату. [17]

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна характеристика місії та цілей підприємства за ключовими критеріями**

Критерій	Місія	Цілі
Часовий горизонт	орієнтація в майбутнє без чітких строків	обов'язкова наявність строків досягнення
Адресність	зовнішнє середовище (споживачі, суспільство, регіон, цінності)	частіше внутрішня орієнтація (ресурси, ефективність, результати)
Форма	загальні формулювання, «образ» підприємства	конкретні бажані результати
Вимірюваність	переважно якісні характеристики	переважно кількісні показники

Джерело: узагальнено за таблицею відмінностей місії і цілей [17].

Побудова цілей у стратегічному розвитку передбачає не лише визначення «верхнього рівня», а й подальшу декомпозицію та доведення цілей до рівня структурних одиниць і виконавців. Декомпонування стратегій означає розподіл корпоративної місії та цілей по рівнях управління так, щоб вони були взаємопов'язані й взаємообумовлені, а місія та стратегія підприємства трансформувалися в місії, цілі й стратегії нижчих рівнів (СОБ, функціональні підрозділи, робочі місця). Інструментально така логіка часто реалізується через «дерево цілей», де на кожному рівні формується власна мета, підпорядкована вищій. У системах контролінгу підкреслюється, що стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи і контролює такі параметри, як мета, стратегія, потенціали, чинники успіху, сильні/слабкі сторони, шанси/ризики. Це важливе уточнення: у стратегічному розвитку контроль не є «післяфактум перевіркою», а виконує функцію постійного супроводу траєкторії розвитку та раннього виявлення відхилень.

Стратегічні цілі в підприємницькій діяльності зазвичай формуються як збалансований набір орієнтирів, що відображає:

- а) результати для власників (прибутковість, вартість бізнесу, фінансова стійкість),
- б) ринкові позиції (частка ринку, сегменти, конкурентна пропозиція),
- в) операційну досконалість (якість, продуктивність, витрати),
- г) розвиток потенціалу (технології, компетенції, інновації).

Принципово важливо, що стратегія має будуватися з урахуванням зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. У цьому контексті наголошується: стратегічне управління як технологія довгострокового розвитку забезпечує своєчасне реагування на зміну факторів середовища та цінової кон'юнктури, що зумовлює перегляд цілей і коригування напряму розвитку [16]. Отже, стратегічні цілі не можуть бути «раз і назавжди встановленими» – вони потребують регулярної верифікації та уточнення відповідно до змін умов.

Методично стратегічний розвиток спирається на низку принципів, що забезпечують якість стратегічних рішень і життєздатність реалізації. До базових принципів розробки стратегії віднесено:

- орієнтацію на довгострокові глобальні цілі та інтереси власників,
- багатоваріантність напрямів розвитку (через динамічність середовища),
- безперервність розробки та адаптацію до змін у зовнішньому і внутрішньому оточенні [16].

У практиці стратегічного планування також акцентуються такі принципи, як орієнтація на довгострокові цілі, аналіз середовища, визначення стратегії, гнучкість і адаптація, комунікація та залучення зацікавлених сторін, моніторинг і оцінка. Узагальнено основна мета стратегічного планування формулюється як створення стратегії, що сприятиме успішному розвитку та досягненню конкурентних переваг [14].

Щоб уникнути декларативності, принципи доцільно конкретизувати у вигляді управлінських вимог:

- довгостроковість означає, що рішення оцінюються через вплив на майбутню конкурентоспроможність, а не лише на поточний фінансовий результат;
- середовищна обґрунтованість вимагає системного аналізу можливостей і загроз та співставлення їх із ресурсним потенціалом підприємства;
- адаптивність передбачає готовність коригувати стратегії у разі зміни умов або цілей;
- залучення стейкхолдерів підсилює прийнятність рішень і підвищує якість впровадження через комунікацію та узгодження;
- моніторинг і оцінка забезпечують керованість реалізації стратегії через метрики та регулярну перевірку прогресу.[14, 16]

Окремої уваги вимагає принцип поетапності та процедурності стратегічного процесу. У наукових працях звертається увага, що, з огляду на складність розроблення і вибору стратегії, доцільно дотримуватися чіткої

поетапності відповідно до методології стратегічного планування [6]. Як ілюстративну рамку стратегічного управління можна використовувати типову логіку «стратегічний аналіз → стратегічне планування → реалізація стратегій → стратегічний контроль», де аналіз включає діагностику зовнішнього середовища, визначення цілей і SWOT, а стратегічний контроль забезпечує зворотний зв'язок і підтримку виконання стратегічних планів. Така рамка корисна тим, що дозволяє пов'язати зміст стратегічних рішень із процедурою їх підготовки та перевірки.

З погляду цілей стратегічного розвитку підприємницької діяльності можна виділити кілька «опорних» груп, що узгоджуються з логікою довгострокового управління:

1. Забезпечення життєздатності та стійкості бізнесу в умовах змінного середовища через стратегічний маневр і коригування цілей.
2. Формування і підтримання конкурентних переваг через стратегічні зміни (переоснащення, інновації, організаційні рішення, розвиток компетенцій).
3. Узгодження ресурсів і пріоритетів шляхом перетворення місії та цілей у систему стратегій, програм, проєктів і бюджетів.
4. Побудова керованої системи виконання через декомпозицію цілей, закріплення відповідальності й стратегічний контроль (мета, стратегія, потенціали, ризики, чинники успіху).

У підсумку сутність стратегічного розвитку підприємницької діяльності можна визначити як управління довгостроковими перетвореннями підприємства, що забезпечує адаптацію до змін середовища, цілеспрямоване нарощування потенціалу й отримання стійких конкурентних переваг, а його результатом виступає не лише «обрана стратегія», а й цілісна система: місія → цілі → узгоджені стратегії → програми/проєкти/бюджети → моніторинг і контроль. Саме така система створює методичні підстави для подальшого стратегічного аналізу та вибору стратегій у наступних підрозділах роботи.

## **1.2. Інструменти стратегічного аналізу та вибору стратегії розвитку підприємства.**

Стратегічний аналіз у системі стратегічного управління виконує функцію «переходу» від загальних уявлень про місію та цілі до конкретних стратегічних рішень, тобто забезпечує інформаційно-аналітичну основу для формування альтернатив і вибору стратегії розвитку. У прикладній методології доцільно розглядати інструменти стратегічного аналізу як взаємопов'язаний набір підходів, що послідовно охоплюють:

- 1) сканування й інтерпретацію зовнішнього середовища;
- 2) оцінювання галузевої конкуренції та позиції підприємства;
- 3) діагностику внутрішнього потенціалу (ресурсів, компетенцій, процесів);
- 4) синтез висновків у вигляді стратегічних альтернатив;
- 5) обґрунтований відбір пріоритетної стратегії.

Для забезпечення логічного переходу від аналітичної діагностики до обґрунтованого стратегічного рішення доцільно застосовувати послідовний алгоритм стратегічного аналізу, що інтегрує оцінювання зовнішнього середовища, галузевих умов конкуренції, внутрішнього потенціалу підприємства та процедури відбору стратегічних альтернатив.

Запропонована схема (рис. 1.1.) відображає інтегровану послідовність застосування ключових інструментів стратегічного аналізу та прийняття рішень: від формування інформаційної бази й виявлення драйверів змін до синтезу факторів, побудови альтернатив і вибору пріоритетної стратегії за визначеними критеріями. Наявність зворотного зв'язку у вигляді моніторингу та корекції забезпечує адаптацію стратегії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищуючи практичну реалізованість стратегічних рішень.

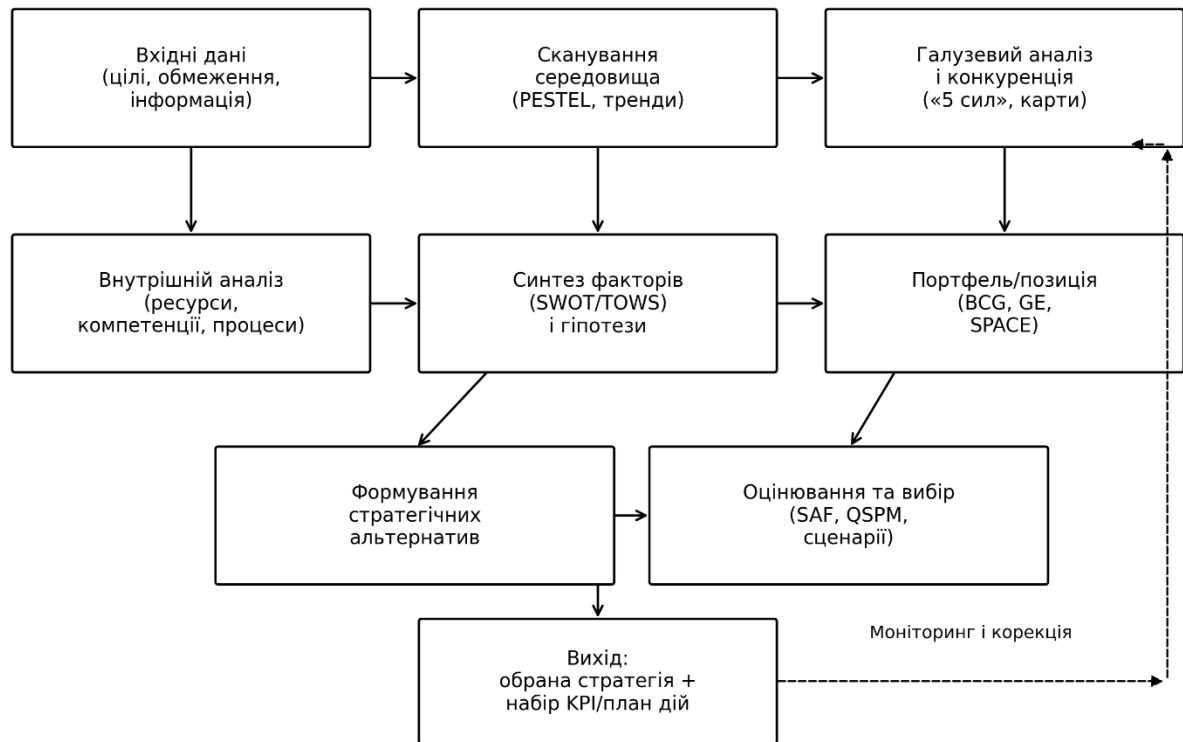


Рис. 1.1. Алгоритм стратегічного аналізу та вибору стратегії розвитку підприємства.

Джерело: розроблено автором.

У межах цієї логіки застосовуються як формальні моделі стратегічного аналізу (життєві цикли продуктів і технологій, підхід «продукт–ринок»), так і матричні інструменти стратегічного вибору та портфельного аналізу (BCG, GE/McKinsey, ADL/LC, SWOT, SPACE тощо), які дають змогу структурувати інформацію та перейти від опису ситуації до формування практичних варіантів дій. saenko\_strateg\_pidpr

Вихідною передумовою стратегічного аналізу є системне «сканування» середовища, що передбачає збір і інтерпретацію сигналів щодо тенденцій, ризиків і можливостей. Такий підхід пов'язують із роботами Ф. Агвілара, який обґрунтував необхідність постійного спостереження за зовнішніми подіями як умови прийняття обґрунтованих управлінських рішень [23]. Практична реалізація здійснюється через інструменти аналізу макросередовища (PEST, PESTEL, STEEP), які групують фактори за ключовими блоками та формують основу для подальшого стратегічного узагальнення.

Наступним рівнем є аналіз галузі та конкурентного середовища. У цьому контексті провідне місце займає модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка пояснює вплив конкурентів, потенційних нових гравців, товарів-замінників, а також ринкової влади постачальників і покупців на прибутковість галузі [40]. Застосування цього підходу дозволяє не лише охарактеризувати конкурентну ситуацію, а й визначити джерела тиску на маржу та можливі напрями стратегічного позиціонування, що логічно пов'язується з вибором конкурентних стратегій за Портером [40].

Паралельно з аналізом зовнішнього середовища здійснюється оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства. Ресурсно-орієнтований підхід Дж. Барні виходить із того, що стійкі конкурентні переваги формуються на основі ресурсів і здатностей, які є цінними та важко відтворюваними конкурентами [27]. Подальший розвиток цієї логіки представлений концепцією динамічних здатностей, яка акцентує увагу на спроможності підприємства оновлювати й трансформувати ресурси відповідно до змін середовища [46]. Додатково внутрішній аналіз може спиратися на концепцію ключових компетенцій, що розглядає їх як основу довгострокового розвитку та зростання [41].

Для узгодження результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу широко використовується SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози середовища. Водночас для переходу від аналітичної картини до стратегічних рішень необхідними є процедури пріоритизації та взаємоузгодження факторів. З цією метою застосовується матриця TOWS, що орієнтована на формування стратегічних альтернатив шляхом зіставлення внутрішніх характеристик підприємства із зовнішніми умовами [49].

Вибір стратегій розвитку доповнюється використанням портфельних і матричних інструментів, які дають змогу ранжувати продукти, напрями діяльності або ринки за привабливістю та конкурентною позицією. До таких інструментів належать матриця BCG, матриця GE/McKinsey та матриця ADL,

що застосовуються як для формування корпоративної стратегії, так і для визначення пріоритетів розвитку окремих продуктів або сегментів. Навіть у межах одного підприємства портфельний аналіз може бути використаний для обґрунтування управлінських рішень щодо розподілу ресурсів, підтримки ключових напрямів або згортання низькоефективної діяльності.

Окремою групою інструментів, які прямо орієнтують на стратегічний вибір, є методи оцінювання стратегічної позиції. У практиці формування альтернатив і вибору стратегії розвитку застосовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation): він дозволяє класифікувати ситуацію підприємства за ключовими параметрами внутрішнього та зовнішнього середовища і на цій підставі рекомендувати узагальнений тип стратегії (агресивна, конкурентна, консервативна, оборонна). При цьому SPACE-аналіз може використовуватися як самостійно, так і як основа для SWOT-логіки, галузевого аналізу або оцінювання стратегічних альтернатив.

Для формування стратегій зростання та диверсифікації традиційно застосовується підхід «продукт–ринок», пов'язаний із Н. І. Ансоффом, який пропонує порівнювати альтернативи за напрямками розвитку (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація) і зіставляти їх із ризиком та ресурсними вимогами. [26] На рівні сучасних практик доповненням до цих інструментів виступають сценарні підходи, що дозволяють перевіряти стійкість стратегічних рішень у різних конфігураціях майбутнього. П. Шумейкер розглядає сценарне планування як інструмент стратегічного мислення, що зменшує «тунельне бачення» та допомагає підготувати портфель рішень на випадок різних траєкторій змін середовища. [42]

Безпосередньо етап вибору між сформованими альтернативами потребує критеріїв і процедур оцінювання. На практиці зручно використовувати критерії «придатність–прийнятність–здійсненність» (Suitability–Acceptability–Feasibility), які застосовуються для перевірки того, наскільки варіант стратегії відповідає висновкам аналізу, наскільки

прийнятний для ключових стейкхолдерів і наскільки реально забезпечити його ресурсами та організаційними можливостями (цей підхід розробляється у школі корпоративної стратегії Г. Джонсона, К. Скоулза, Р. Вітгінгтона). [32] Для підвищення «об'єктивованості» вибору можуть застосовуватися кількісні інструменти, зокрема QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), який Ф. Р. Девід пропонує як метод порівняння альтернатив за відносною привабливістю на основі вагових коефіцієнтів і оцінок ключових факторів успіху. [28]

Таблиця 1.2

### Інструментарій стратегічного аналізу та прийняття рішень

Блок аналізу / рішення	Інструменти	Типовий результат
Сканування макросередовища	PEST/PESTEL; моніторинг трендів (логіка environmental scanning)	Перелік ключових зовнішніх драйверів змін і ризиків
Галузева конкуренція	«П'ять сил» М. Портера	Оцінка тиску на прибутковість, джерела ризиків і важелі позиціонування
Внутрішній потенціал	RBV (Дж. Барні), динамічні здатності (Д. Тіс та ін.), ключові компетенції (К. Прахалад, Г. Гемел)	Визначення ключових ресурсів/компетенцій та напрямів їх розвитку
Синтез факторів і генерація альтернатив	SWOT; TOWS	Структуровані фактори та узгоджені стратегічні альтернативи (SO/WO/ST/WT) shkolna
Портфель і пріоритети розвитку	BCG; GE/McKinsey; ADL/LC	Рішення щодо інвестування/підтримки/скорочення напрямів saenko_strateg_pidpr
Стратегічна позиція та тип поведінки	SPACE-аналіз	Рекомендований тип стратегії (агресивна/конкурентна/консервативна/оборонна) shkolna
Вибір між альтернативами	SAF-критерії; QSPM	Обґрунтований відбір пріоритетної стратегії
Переклад стратегії у систему виконання	Balanced Scorecard (Р. Каплан, Д. Нортон)	Система цілей/показників і причинно-наслідкових зв'язків для реалізації стратегії

Джерело: систематизовано автором.

Узгоджене застосування наведених інструментів забезпечує методичну «прозорість» стратегічного вибору: рішення перестають бути інтуїтивними або декларативними й спираються на відтворювану процедуру аналізу та порівняння альтернатив. Важливо підкреслити, що жоден інструмент не є універсальним, коректність висновків визначається:

- 1) якістю вихідних даних;
- 2) адекватністю інструмента задачі;
- 3) узгодженістю висновків зовнішнього та внутрішнього аналізу;
- 4) чіткістю критеріїв відбору;
- 5) наявністю механізму «перекладу» стратегії у вимірювані цілі та контроль виконання.

### **1.3. Галузеві особливості металообробки як фактор формування конкурентних переваг і стратегічних рішень**

Металообробку доцільно розглядати як складову обробної промисловості, що формує перехідну ланку між виробництвом металів і кінцевими секторами-споживачами, зокрема будівництвом, машинобудуванням, інфраструктурою та енергетикою. У межах класифікації видів економічної діяльності до ядра металообробки зазвичай відносять виготовлення готових металевих виробів, крім машин і устаткування, що охоплює виробництво металевих конструкцій, компонентів, резервуарів, кріпильних виробів та інструменту. Таке трактування є методично важливим, оскільки дозволяє чітко окреслити межі галузі та пов'язати її розвиток із ринками металопродукції й динамікою споживчих секторів.

Галузева специфіка металообробки визначається насамперед матеріаломісткістю та високою залежністю від кон'юнктури ринку металів. Рівень виробничих витрат і ціноутворення значною мірою залежать від вартості прокату, сортового металу й сплавів, а також від стабільності поставок. На глобальному рівні ці процеси відбуваються в умовах масштабного й циклічного ринку: за даними World Steel Association світове

виробництво сирової сталі у 2024 році становило 1885 млн т, зберігаючи відносну стабільність після 2020 року [50]. Для металообробних підприємств це означає, що конкурентні переваги формуються не лише на рівні виробництва, а й через управління матеріальним контуром, зокрема закупівлями, стандартизацією марок і профілів, мінімізацією втрат та управлінням відходами.

Важливою рисою галузі є також енергоємність і чутливість до цін на енергоносії. Процеси різання, зварювання, термо- та механічної обробки зумовлюють значну частку витрат на електроенергію та газ. Дослідження впливу енергетичних цін на промислову конкурентоспроможність свідчать, що енергетичні витрати можуть істотно впливати на продуктивність і інвестиційні рішення підприємств [24]. У стратегічному вимірі це актуалізує підвищення енергоефективності, модернізацію обладнання та розвиток енергетичного менеджменту.

Ще однією визначальною особливістю металообробки є високі вимоги до точності, якості та відтворюваності процесів. Конкурентоспроможність у цій галузі значною мірою залежить від дотримання технічних допусків, стабільності партій і відповідності стандартам замовника. У цьому контексті важливу роль відіграє впровадження систем менеджменту якості та екологічного менеджменту. Емпіричні дослідження підтверджують, що запровадження ISO-стандартів може забезпечувати стратегічні вигоди, зокрема через зниження дефектності та підвищення ефективності використання ресурсів, а також через ефект раннього впровадження стандартів [44].

Капіталомісткість і технологічна залежність від парку обладнання є ще однією характерною рисою галузі. Рівень конкурентоспроможності визначається доступом до сучасних технологій, таких як CNC-обробка, лазерні та плазмові установки, роботизація зварювання та цифрове проєктування. У цьому контексті ключовим трендом виступає Industry 4.0, що пов'язує ефективність виробництва з автоматизацією, даними та

інтегрованими цифровими процесами [48]. Водночас дослідження, присвячені металообробним малим і середнім підприємствам, вказують на наявність розриву між потенціалом цифровізації та фактичним рівнем її впровадження [38], що безпосередньо впливає на інвестиційні та стратегічні рішення.

Для металообробки також характерна висока варіативність продукції та значна частка замовлень за індивідуальними специфікаціями. Короткі й середні серії, кастомізація та інтеграція виробництва з проектуванням і логістикою формують конкуренцію не лише за ціною, а за здатністю забезпечити повний цикл виконання замовлення. У таких умовах ключовими джерелами конкурентних переваг стають операційна досконалість і сервісна цінність.

Окрему роль відіграє залежність галузі від попиту з боку будівництва та інфраструктури. В українських умовах це доповнюється впливом процесів відновлення економіки. Галузеві огляди свідчать, що у 2024 році зросли як обсяги виробництва металургійної продукції, так і попит на металопрокат, при цьому будівництво займало близько чверті у структурі споживання [19]. Це підкреслює важливість диверсифікації портфеля замовлень для зниження циклічних ризиків.

Нарешті, дедалі відчутнішим стає регуляторно-екологічний тиск. Запровадження механізму CBAM в Європейському Союзі, що передбачає звітність щодо вбудованих викидів для імпорту металопродукції, поширює вимоги до вуглецевої прозорості на весь ланцюг постачання [20]. Навіть підприємства металообробки, які не виробляють сталь, опосередковано залучаються до цих процесів через вимоги контрагентів і постачальників. Додатково стратегічні рішення ускладнюються питаннями доступності сировини та політикою диверсифікації постачань, що відображено в європейських аналітичних матеріалах щодо критичної сировини [21].

Оскільки зазначені характеристики одночасно визначають джерела конкурентних переваг і пріоритети управлінських рішень, доцільно представити їх у вигляді структурованої матриці, яка відображає причинно-

наслідковий зв'язок: галузева особливість → виробничо-ринкові прояви → конкурентні переваги → стратегічні рішення. Такий формат забезпечує наочність і підвищує аргументованість вибору стратегічних орієнтирів підприємства в межах подальшого аналізу.

Таблиця 1.3

**Вплив галузевих особливостей металообробки на формування конкурентних переваг і стратегічних управлінських рішень**

Галузева особливість	Прояв у виробничо-ринковій діяльності	Потенційні джерела конкурентних переваг	Пріоритетні управлінські рішення
Матеріаломісткість і цінова залежність від металу	значна частка матеріалу в собівартості	перевага в собівартості через оптимізацію матеріалу/відходів	стратегія закупівель, стандартизація номенклатури, управління запасами
Енергоємність	висока роль електроенергії/газу	енергоефективність як фактор витрат	модернізація обладнання, енергоменеджмент, гнучкі режими виробництва
Високі вимоги до якості/допусків	контроль процесів і відповідність специфікаціям	якість як бар'єр для конкурентів і допуск до B2B/експорту	впровадження ISO, простежуваність, контроль якості, сертифікація
Капіталомісткість і роль технологій	залежність від CNC/автоматизації	швидкість, точність, продуктивність, стабільність	інвестстратегія, цифровізація, підготовка кадрів, технічна модернізація
Кастомізація, багатомоделюваність	значна частка «під замовника»	гнучкість, інженерний сервіс, строки	клієнтські сегменти, сервісна модель, інтеграція CAD/CAM/ERP
Залежність від секторів попиту	будівництво/інфраструктура як драйвери	стійкість через диверсифікацію	портфель ринків і продуктів, канали збуту, партнерства
ESG/регуляторика (CBAM)	вимоги до викидів у ланцюгах постачання	доступ до ринків із жорсткими вимогами	декарбонізація, прозорість ланцюга, вибір постачальників

Джерело: складено автором на основі аналітичних і наукових джерел щодо ринку сталі, енергоємності промисловості, ISO-стандартів, Industry 4.0, структури попиту на металопрокат в Україні та вимог CBAM.

Як наслідок, стратегічні рішення в металообробці зазвичай концентруються навколо кількох «вузлів вибору». По-перше, вибір конкурентної логіки: лідерство за витратами (через ефективність матеріалу й енергії, продуктивність, зменшення браку) або диференціація (якість, точність, складні вироби, інженерний супровід, сервіс і строки) – часто в комбінації з фокусуванням на вузьких нішах, де бар'єри входу створюють технологічні вимоги та стандарти. По-друге, інвестиційні рішення: темп і глибина модернізації, упровадження цифрових технологій, інтеграція даних і автоматизації як інструмент скорочення витрат і підвищення керованості. По-третє, рішення у сфері стійкості та доступу до ринків: відповідність екологічним вимогам і підготовка до «вуглецевої прозорості» ланцюга, що стає чинником конкурентоспроможності на ринках ЄС.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дипломної роботи узагальнено теоретико-методичні засади формування стратегічних напрямів розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки. Встановлено, що для малого виробничого бізнесу стратегічний розвиток доцільно трактувати як перехід від «підтримання поточної діяльності» до системи цілеспрямованих змін, спрямованих на довгострокову прибутковість, підвищення керованості процесів і формування стійких конкурентних переваг. Отже, стратегія в умовах високої невизначеності має спиратися не на декларативні наміри, а на доказову логіку рішень, узгоджену з ресурсами, компетенціями та обмеженнями підприємства.

Доведено, що методично обґрунтований стратегічний вибір забезпечується поєднанням взаємодоповнювальних інструментів аналізу: скануванням зовнішнього середовища, оцінюванням конкурентного тиску, виявленням внутрішніх ресурсів і ключових компетенцій та синтезом результатів у систему альтернатив і пріоритетів. Таким чином, використання комплексу підходів (PESTEL, модель п'яти сил конкуренції, RBV, SWOT/TOWS, SPACE) підвищує прозорість управлінських висновків, знижує

ризик помилок стратегічного позиціонування та дозволяє пов'язати цілі розвитку з реальними можливостями підприємства.

Окремо підкреслено галузеві особливості металообробки як чинник стратегічних рішень: високу чутливість результатів до коливань цін матеріалів і комплектуючих, значущість точності кошторису й дисципліни змін, критичність якості фінішних операцій та вплив «вузьких місць» у виробничому ланцюгу. Отже, для малого підприємства у металообробці стратегічні напрями мають формуватися навколо підвищення операційної керованості, стабілізації якості та забезпечення маржинальності на всіх етапах виконання замовлень, що створює теоретичну основу для подальшої діагностики та розроблення практичних заходів у наступних розділах роботи.

**РОЗДІЛ 2.**  
**ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА УМОВ РОЗВИТКУ**  
**ФОП НЕСТЕРЕНКО Л.В.**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП та аналіз ресурсного потенціалу**

ФОП Нестеренко Л.В. (м. Вінниця) здійснює підприємницьку діяльність у сфері металообробки та спеціалізується на виконанні індивідуальних і дрібносерійних замовлень для приватних клієнтів і суб'єктів господарювання. Ядром виробничої спеціалізації є виготовлення та встановлення металевих огорож і воріт, що формує основний портфель замовлень і визначає технологічні вимоги до організації робіт. Формат діяльності відповідає моделі малої виробничої майстерні, у межах якої ключові управлінські функції (планування, ціноутворення, закупівля матеріалів, контроль якості та строків) зосереджені у власника. Така модель забезпечує гнучкість і оперативність взаємодії з клієнтами, а також можливість швидкого коригування виробничих планів; водночас вона підвищує чутливість результатів до людського фактора, рівня завантаження виконавців і достатності оборотних коштів.

ФОП працює у сегменті виготовлення металевих виробів і конструкцій під замовлення, забезпечуючи для клієнта додану цінність через індивідуальний підхід, адаптацію виробу під конкретний об'єкт, контроль якості та комплексність виконання (виробництво, доставка, монтаж). Окрім огорож і воріт, виробнича програма може включати решітки, сходи, навіси, окремі металеві елементи для інтер'єру, меблі у стилі loft, а також ремонтні й відновлювальні роботи, що виконуються переважно як супутні замовлення.

З метою формування цілісної організаційно-економічної характеристики ФОП Нестеренко Л.В. та визначення ядра спеціалізації (огорожі й ворота) узагальнимо ключові параметри діяльності в табл. 2.1. Така структуризація дозволяє встановити вихідні умови функціонування підприємства, окреслити клієнтські сегменти та канали збуту, а також створює

підґрунтя для подальшого аналізу ресурсного забезпечення і виявлення обмежень розвитку.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Функціонування підприємства базується на наскрізному процесі виконання замовлення: від первинного звернення до здачі готового виробу. Управлінська специфіка полягає у тому, що планування, закупівля матеріалів та контроль строків тісно пов'язані із виробничим циклом і доступністю обладнання/персоналу.

Відповідно до організаційної структури ФОП (рис. 2.1) управління побудоване за принципом централізації ключових функцій у власника/керівника, який поєднує ролі координатора процесів, фінансового менеджера та основної контактної особи для клієнтів. Це забезпечує узгодженість рішень щодо вартості, строків і пріоритетності замовлень, а також дозволяє оперативно реагувати на зміни вимог замовника або виробничі обмеження.

Операційний контур діяльності формують чотири взаємопов'язані функціональні напрями. Виробництво відповідає за виготовлення виробів і конструкцій згідно технічного завдання, дотримання технологічних режимів

та забезпечення якості виконання. Закупівля/логістика охоплює придбання матеріалів, організацію доставки та облік витрат, що безпосередньо впливає на собівартість і рентабельність замовлень. Маркетинг і комунікації забезпечують залучення та супровід клієнтів через соціальні мережі, оголошення і роботу із заявками; ефективність цього блоку визначає стабільність потоку замовлень і завантаження виробництва. Монтаж/сервіс реалізує завершальну стадію – встановлення виробів на об'єкті (власними силами або із залученням підрядників), а також обробку гарантійних звернень, що формує рівень задоволеності клієнтів і репутацію підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП Нестеренко Л.В.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Таким чином, наскрізний процес виконання замовлення в межах ФОП підтримується чітким розподілом функцій між зазначеними напрямками, а інтегруючу роль відіграє власник/керівник. Саме якість координації між маркетингом, закупівлями, виробництвом і монтажем визначає здатність підприємства виконувати замовлення у строк, контролювати витрати та підтримувати стабільний рівень якості і сервісу.

Для деталізації логіки роботи ФОП та узгодження функціональних блоків, наведених на рис. 2.1, доцільно представити наскрізний процес виконання замовлення як послідовність взаємопов'язаних етапів – від першого контакту з клієнтом до задачі виробу та післяпродажного супроводу. Така

процесна карта дозволяє чітко визначити точки прийняття управлінських рішень (ціна, строки, закупівлі), зони відповідальності та потенційні «вузькі місця» (очікування матеріалів, технологічні операції, монтаж). Візуалізація зазначеного процесу подана на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Карта процесу виконання замовлення у металообробці

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Процесна карта, наведена на рис. 2.2, демонструє, що виконання замовлення у металообробці має послідовний характер і включає як управлінські етапи (прийом заявки, уточнення потреб, формування ТЗ, розрахунок ціни, узгодження умов), так і операційно-виробничі (закупівля, виготовлення, обробка/фарбування, доставка та монтаж) із завершенням у вигляді здачі результату і гарантійного супроводу. Водночас практична результативність такого процесу визначається не лише наявністю етапів, а й здатністю підприємства забезпечити їх керованість: дотримання строків, контроль витрат, стабільну якість та прогнозованість виконання робіт.

З огляду на це, для діагностики стану діяльності ФОП доцільно перейти від опису процесу до системи вимірюваних показників, які дозволяють кількісно оцінити ефективність ключових бізнес-процесів та виявити проблемні ділянки (затримки, перевитрати, втрати заявок, брак, рекламації). Відповідність основних процесів, критичних параметрів і рекомендованих КРІ для оцінювання наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Відповідність бізнес-процесів та ключових показників (KPI) для  
діагностики**

Процес	Критичні параметри	Показники для оцінки
Прийом замовлень	швидкість відповіді, якість ТЗ	час реакції; частка «втрачених» заявок
Розрахунок ціни	точність кошторису	відхилення фактичної собівартості від планової, %
Закупівля	строки й ціни матеріалів	час закупівлі; коливання ціни; частка термінових закупівель
Виробництво	продуктивність, завантаження	тривалість циклу; виробіток; простої
Якість	брак/переробки	частка переробок; рекламації
Монтаж/здача	дотримання строків	% замовлень «в строк»; середня затримка

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Результати, подані в табл. 2.2, формують основу для операційної діагностики діяльності ФОП, оскільки дозволяють співвіднести ключові бізнес-процеси з вимірюваними показниками та визначити, на яких етапах виникають відхилення за строками, витратами чи якістю. Водночас інтерпретація цих KPI потребує відповіді на принципове питання: які саме ресурси забезпечують досягнення цільових значень показників і які ресурсні обмеження спричиняють проблеми у процесах (наприклад, затримки закупівель, простої у виробництві, переробки або зростання собівартості).

Тому наступним кроком є аналіз ресурсного потенціалу ФОП, який дає змогу оцінити достатність та збалансованість матеріально-технічних, кадрових, фінансових та інформаційно-цифрових ресурсів, а також визначити «вузькі місця» ресурсного забезпечення, що безпосередньо впливають на ефективність виконання замовлень.

Ресурсний потенціал доцільно оцінювати комплексно: матеріально-технічні ресурси, кадрові, фінансові, інформаційно-цифрові та організаційні.

Для малого виробництва саме «баланс» ресурсів визначає здатність виконувати замовлення у строк і масштабувати обсяги без втрати якості.

Виробнича база (майстерня/цех), обладнання і інструмент формують технологічну спроможність підприємця. Водночас критичними обмеженнями часто виступають: стан електромережі, рівень зношеності, відсутність окремих операцій (наприклад, порошкове фарбування) або залежність від підрядників.

Підсумовуючи дані Додаток А, можна зазначити, що матеріально-технічна база ФОП загалом забезпечує виконання типових операцій, необхідних для виготовлення та встановлення огорож і воріт, насамперед у частині зварювання, різання та підготовки деталей. Водночас найбільш чутливими елементами виробничого циклу є операції, де потрібна підвищена точність і повторюваність (свердління, вузли кріплення, геометрія рам), а також етапи фінішної обробки (фарбування/покриття), які залежать від умов середовища та наявності спеціалізованої зони. Саме ці ділянки найчастіше формують потенційні «вузькі місця» через ризики переробок, затримок у строках та коливання якості. Додатковим фактором ризику в поточних умовах є залежність ключових виробничих операцій від стабільного електроживлення, що може спричиняти простої або зниження продуктивності. Отже, підвищення технологічної стійкості доцільно пов'язувати з посиленням точнісних операцій (оснастка, кондуктори, стаціонарне свердління/різання), організацією контрольованої зони фарбування або стабільною співпрацею з підрядниками щодо покриттів, а також із заходами резервування енергозабезпечення. У сукупності це дозволить скоротити частку переробок, підвищити прогнозованість строків та забезпечити стабільну якість виробів у базовому продукті ФОП — огорожах і воротах.

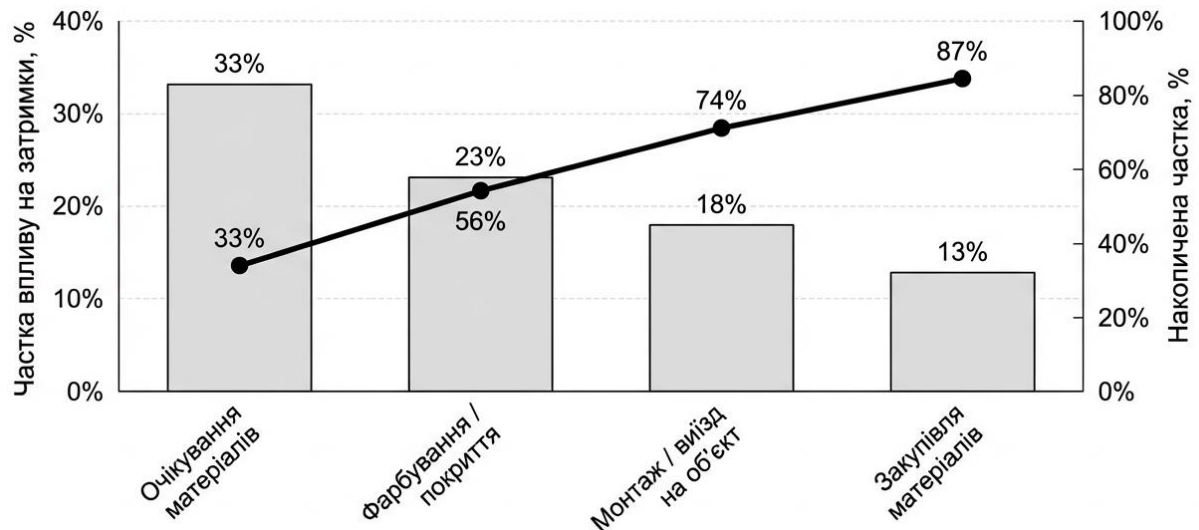


Рис. 2.3. «Вузькі місця» виробничого циклу.

Рисунок 2.3 ілюструє концентрацію причин затримок у виробничому циклі ФОП за принципом Парето: обмежена кількість факторів формує основну частку відхилень за строками. Найвагомішими «вузькими місцями» виступають очікування матеріалів та етап фарбування/покриття, що пояснюється залежністю малого виробництва від ритмічності постачання, цінової волатильності та необхідності виконувати фінішні операції у придатних умовах. Третім за впливом чинником є монтаж/виїзд на об'єкт, де строки часто визначаються зовнішніми обставинами (погодні умови, доступність клієнта, логістика) та наявністю підрядників. Сукупно ці три фактори формують критичну зону ризику для виконання замовлень «в строк» і, відповідно, впливають на задоволеність клієнтів і репутацію підприємства.

Отже, управлінські рішення щодо підвищення результативності мають бути спрямовані насамперед на зменшення залежності від поставок (планування запасів, стандартизація специфікацій матеріалів, робота з альтернативними постачальниками), стабілізацію фінішних операцій (виділення/організація зони фарбування або співпраця з підрядом) та покращення планування монтажу (графіки, буфер часу, типові комплекти для виїзду). Водночас реалізація таких заходів безпосередньо залежить від наявності відповідних ресурсів — технічних, кадрових, фінансових і організаційних.

Кадровий потенціал підприємства є одним із ключових чинників стабільності виробничого процесу та якості кінцевого продукту — огорож і воріт. Особливістю діяльності підприємства є поєднання індивідуального підходу до кожного замовлення з необхідністю забезпечення точності, повторюваності та дотримання строків виконання робіт. У таких умовах кадрове забезпечення визначає не лише поточну продуктивність, а й здатність реагувати на коливання попиту та виконувати декілька замовлень паралельно.

Фактичний кадровий склад ФОП включає власника як керівника, трьох майстрів (зварювальників) та чотирьох помічників/монтажників, що дозволяє сформувати кілька виробничо-монтажних бригад або гнучко перерозподіляти персонал між цеховими й виїзними роботами. Така структура є відносно збалансованою для малого виробництва та знижує ризик повної зупинки робіт у разі тимчасової відсутності окремого працівника.

*Таблиця 2.3*

### **Кадровий склад та компетенції ФОП**

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Наявність кількох майстрів забезпечує можливість паралельного виконання кількох замовлень, що є суттєвою конкурентною перевагою у сегменті огорож і воріт, де клієнти чутливі до строків. Водночас якість результату значною мірою залежить від узгодженості дій між майстрами та

помічниками, а також від наявності чітких стандартів виконання типових операцій (шаблони, технологічні карти, контрольні точки якості).

Попри кількісну достатність персоналу, кадровий потенціал ФОП залишається вразливим до дефіциту висококваліфікованих зварювальників і нерівномірності завантаження помічників у міжсезонні періоди. Додатковим ризиком є зростання управлінського навантаження на власника зі збільшенням обсягів виробництва та кількості одночасних замовлень. У цьому контексті доцільними є заходи з формалізації процесів (стандарти робіт, чек-листи контролю якості, типові ТЗ), внутрішнього навчання помічників і поступового делегування частини організаційних функцій.

Отже, кадровий потенціал підприємства можна оцінити як достатній для поточних і середньострокових обсягів діяльності, однак його подальше використання як чинника зростання потребує зменшення залежності від окремих ключових виконавців, підвищення рівня взаємозамінності персоналу та оптимізації управлінського навантаження.

Фінансовий потенціал ФОП Нестеренко Л.В. визначається насамперед достатністю оборотного капіталу для закупівлі металопрокату, фурнітури та витратних матеріалів під конкретні замовлення (огорожі та ворота), а також здатністю витримувати часові розриви між витратами на виробництво і надходженням оплати від клієнта. Для ФОП типовою є комбінована модель фінансування: власні кошти + передплата клієнта, а у періоди пікового попиту або значних замовлень — додаткове залучення короткострокових кредитних ресурсів/кредитного ліміту. Поточні фінансові обмеження, як правило, пов'язані з волатильністю цін на метал і комплектуючі, сезонністю попиту, необхідністю авансувати закупівлі та ризиками затримок платежів у B2B-сегменті.

*Таблиця 2.4*

#### **Оцінка фінансових можливостей (якісна діагностика)**

Критерій	Опис поточного стану	Вплив на розвиток
Оборотні кошти	Оборотний капітал формується переважно з власних коштів і регулярного потоку	Визначає можливість брати більші замовлення та

	замовлень; достатній для типових робіт, але обмежений для одночасного виконання кількох великих замовлень (потреба авансувати метал/фурнітуру). Типовий ризик — касові розриви при зростанні обсягів.	виконувати їх паралельно; обмежує масштабування і швидкість виконання при піковому попиті.
Передоплата / умови оплати	Застосовується передоплата як базова умова: орієнтовно 50–70% авансу на матеріали, решта — після готовності/монтажу; для B2B можливе часткове відтермінування остаточного платежу.	Зменшує ризик касових розривів та дозволяє фінансувати закупівлі без додаткових кредитів; впливає на ліквідність і стабільність виробничого циклу.
Структура витрат	Основні статті витрат: матеріали й комплектуючі (найбільша частка), оплата праці майстрів і помічників, енергія/витратники, логістика/монтаж, оренда (за наявності), фарбування (власне або підряд). Частка матеріалів у собівартості для огорож/воріт типово домінує.	Формує собівартість і ціну; зростання цін на метал/фурнітуру на пряму знижує маржинальність або потребує перегляду прайсингу й умов передоплати.
Фінансова подушка	Наявна обмежена фінансова «подушка» для покриття короткострокових простоїв (зрив постачання, перебої електропостачання, погодні умови для монтажу). Орієнтовно — резерв на 1–2 місяці постійних витрат (за умови стабільних замовлень).	Підвищує стійкість до ризиків і простоїв; дозволяє не зупиняти виробництво при форс-мажорах і зберігати кадровий склад у міжсезоння.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Узагальнюючи, фінансовий потенціал ФОП можна охарактеризувати як достатній для поточної діяльності та виконання типових замовлень, однак чутливий до зростання обсягів робіт і коливань цін на матеріали. Отже, подальший розвиток потребує посилення ліквідності (через управління передоплатою, запасами, графіками платежів), а також формування більшої фінансової подушки для покриття ризиків виробничих простоїв і сезонних коливань попиту.

Отже, ФОП Нестеренко Л.В. є малою виробничою майстернею, ядром спеціалізації якої є виготовлення та встановлення металевих огорож і воріт, а управління побудоване на централізації ключових функцій у власника. Діагностика бізнес-процесів і ресурсного забезпечення показала загальну достатність матеріально-технічних, кадрових і фінансових ресурсів для поточних обсягів, проте визначила критичні «вузькі місця» виробничого

циклу (очікування матеріалів, фарбування/покриття, монтаж) та ризики простоїв через зовнішні обмеження. Подальший розвиток ФОП доцільно пов'язувати з посиленням керованості процесів і ресурсної стійкості (стандартизація, резервування, підвищення точності операцій, стабілізація постачання та фінішних робіт).

## **2.2. Аналіз зовнішнього середовища та ринку металообробки регіону**

Для діагностики умов розвитку ФОП Нестеренко Л.В. у сфері металообробки доцільно поєднати PESTEL-аналіз (макросередовище) та аналіз галузі/конкурентного поля (постачальники – клієнти – конкуренти – замітники). Для ФОП, ядром спеціалізації якого є виготовлення та встановлення огорож і воріт, такий підхід є особливо важливим, оскільки результативність бізнесу залежить від будівельної активності, цін на метал і комплектуючі, доступності кваліфікованих кадрів, енергетичної стабільності, технологічних інструментів управління замовленнями та нормативно-правових вимог до виконання робіт і безпеки.

PESTEL-аналіз охоплює шість груп факторів: політичні (P), економічні (E), соціальні (S), технологічні (T), екологічні (E), правові (L). У межах цього підрозділу кожна група факторів розглядається з позиції її впливу на ключові параметри діяльності ФОП:

- формування попиту (обсяги замовлень на огорожі/ворота, структура клієнтів, сезонність);
- собівартість і ціноутворення (ціни на метал, логістика, оплата праці, енергоресурси);
- операційну стійкість (ритмічність постачання, безперервність виробництва, кадрова забезпеченість);
- конкурентоспроможність (швидкість виконання, якість фінішної обробки, сервіс і гарантія, цифрові канали залучення клієнтів).

Подана систематизація PESTEL-чинників дозволяє визначити ключові зовнішні умови, що формують попит і ризики для ФОП Нестеренко Л.В. у сегменті огорож і воріт. Найбільш чутливими для малого виробництва є економічні фактори (ціни на метал і комплектуючі), кадрові обмеження та технологічна спроможність підтримувати керованість процесів через цифрові інструменти. Водночас екологічні та правові чинники безпосередньо впливають на якість фінішної обробки, безпеку робіт і гарантійні зобов'язання, що визначає репутацію підприємства. Отже, PESTEL-аналіз створює основу для подальшого аналізу конкурентного поля та структури попиту в регіоні.

Результати PESTEL-аналізу (додаток В) засвідчують, що на діяльність підприємства впливають макрочинники, однак практична реалізація можливостей розвитку залежить від структури попиту на локальному ринку та відмінностей у вимогах різних груп клієнтів. Тому наступним кроком є сегментація ринку металообробки регіону, яка дозволяє визначити пріоритетні клієнтські групи, характер їхніх очікувань щодо ціни, строків, рівня сервісу та вимог до якості, а також оцінити потенціал для розширення портфеля замовлень.

Попит на продукцію металообробки доцільно розглядати через чотири основні сегменти. Перший і найбільш масовий сегмент — приватні замовники (B2C), для яких актуальними є огорожі, ворота, хвіртки, навіси, решітки, сходи та інші вироби для приватних домогосподарств. Для цієї групи визначальними критеріями вибору виступають співвідношення «ціна/якість», швидкість виконання, рекомендації, візуальна естетика та наявність гарантійних зобов'язань. Як правило, клієнти B2C більш чутливі до кінцевої вартості, але водночас високо оцінюють прозорість комунікації та наочне підтвердження якості (портфоліо робіт, відгуки, фотофіксація результату).

Наступний сегмент — будівельні компанії та ремонтні бригади (B2B-підряд). Для нього характерний попит на типові конструкції з чітко визначеними технічними параметрами та вимогою до стабільності строків.

Ключовими критеріями вибору є передбачуваність виконання, точний кошторис, організована логістика/монтаж і відповідальність за терміни, оскільки металообробні роботи часто інтегровані в загальний графік будівництва. Для ФОП цей сегмент є важливим джерелом регулярного завантаження, однак потребує високої дисципліни планування, стандартизації процесів і чітких умов оплати.

Третій сегмент — NoReCa та офісні простори, де попит формується навколо конструкцій та елементів у сучасних стилях (industrial/loft), а також навісів, сходів, декоративних рішень для комерційних приміщень. Тут критерії вибору зміщуються у бік дизайну, «ефектності» виробу, узгодженості з інтер'єром/архітектурою та акуратності монтажу. Цей сегмент потенційно забезпечує вищу маржинальність, однак висуває підвищені вимоги до фінішної обробки, точності та якості презентації рішень (ескізи, візуалізації, зразки покриття).

І, нарешті, — дизайн-студії та архітектори, що орієнтуються на ексклюзивні вироби за авторськими ескізами, складні вузли та деталізацію. Для даної групи важливими є точність реалізації задуму, якість комунікації, технологічна дисципліна, дотримання специфікацій та високий рівень фінішу. Співпраця з цим сегментом формує репутаційний капітал та дозволяє створювати портфоліо складніших проєктів, однак потребує більшої підготовки та контролю якості.

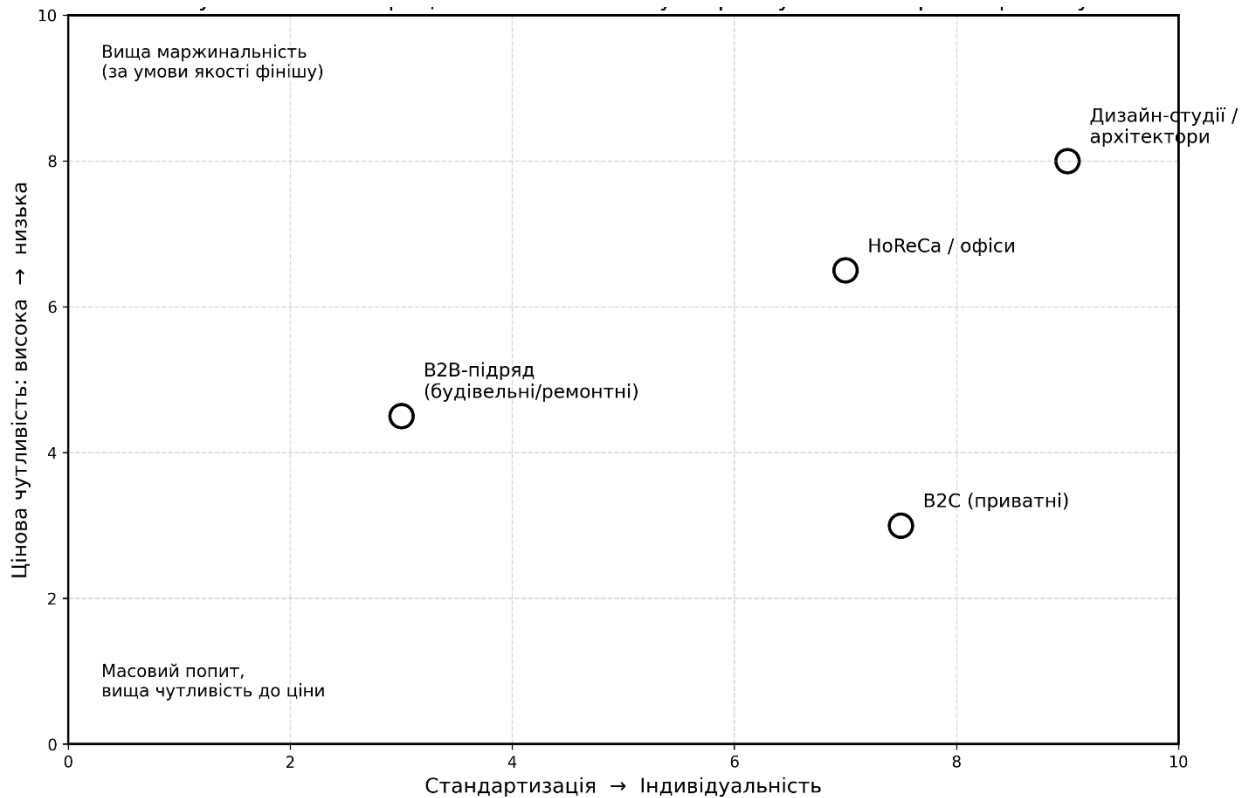


Рис. 2.4. Матриця сегментів попиту

Джерело: сформовано автором.

З огляду на те, що ядром спеціалізації ФОП Нестеренко Л.В. є огорожі й ворота, найбільш «природними» для стабільного завантаження виступають сегменти В2С та В2В-підряд (будівельні бригади/компанії), де попит є регулярним, а продукт — найбільш типовим і повторюваним. Натомість сегменти HoReCa та дизайн-студії/архітектори доцільно розглядати як зону додаткової маржі та репутаційного розвитку за умови забезпечення високої якості фінішного покриття, точності виконання та стандартизованої комунікації щодо технічних рішень.

Після визначення ключових макрочинників (PESTEL) та структури попиту (сегментації) доцільно перейти до аналізу безпосереднього ринкового оточення (додаток С1), яке формує правила конкуренції в металообробці на регіональному рівні. У межах цього підрозділу галузеве середовище розглядається через взаємодію чотирьох груп: постачальники → клієнти → конкуренти → товари-замінники.

Такий підхід дозволяє встановити, які зовнішні сили найбільше впливають на собівартість, цінову політику, строки виконання замовлень і конкурентні переваги ФОП у базовому продукті — огорожах і воротах.

Найбільший тиск на діяльність ФОП формують постачальники (через ціну/строки матеріалів) та конкурентне середовище дрібних майстерень, що зумовлює необхідність стандартизації специфікацій, дисципліни кошторисування і чітких умов передоплати. З боку попиту найбільш стабільними є сегменти B2C та B2B-підряд, однак B2B потребує вищої договірної та фінансової дисципліни. Отже, конкурентна стійкість ФОП має будуватися на керованості процесу, сервісі та гарантійності, а не лише на ціні.

Проведений аналіз зовнішнього середовища та конкурентного поля дозволяє узагальнити ключові можливості й загрози для розвитку ФОП Нестеренко Л.В. у регіоні. До основних можливостей належить зростання будівельної активності та ремонтів, що формує стійку базу попиту на металеві вироби та монтажні роботи. Додатковим фактором є підвищений попит на індивідуальні рішення, зокрема на огорожі й ворота «під об'єкт», де малі майстерні мають конкурентну перевагу завдяки гнучкості, оперативній комунікації та здатності адаптувати виріб до потреб замовника. Окремо слід виділити розвиток цифрових каналів залучення клієнтів, який відкриває можливості для розширення воронки продажів і підвищення керованості виконання замовлення через стандартизацію комунікацій, облік заявок, планування та контролю етапів робіт.

Водночас регіональне середовище містить низку суттєвих загроз. Насамперед це кадровий дефіцит і конкуренція за кваліфікованих зварювальників і монтажників, що підвищує ризик зриву строків та зростання витрат на оплату праці. Другою критичною загрозою виступає цінова волатильність металу та витратних матеріалів, яка ускладнює обрахунок кошторисів, підвищує ймовірність помилок у ціні та знижує маржинальність у разі фіксації вартості без механізмів корекції. Третім обмежувальним чинником є енергетичні ризики та додаткові витрати на забезпечення

безперервності виробництва (резервне живлення, простої), що безпосередньо впливає на продуктивність малого підприємства та стабільність виконання замовлень у строк.

Отже, зовнішнє середовище формує для ФОП Нестеренко Л.В. відносно сприятливе «вікно» попиту (передусім через будівництво й ремонти), але одночасно висуває вимоги до керованості ланцюга постачання, утримання кадрів, точності складання кошторисів та стабільності фінішних операцій.

### **2.3. Оцінка фінансово-економічних і операційних результатів діяльності та визначення ключових проблем і можливостей розвитку**

Оцінювання результатів діяльності підприємства доцільно здійснювати у двох взаємопов'язаних вимірах: фінансово-економічному та операційному. Такий підхід відповідає специфіці малого виробництва, де фінансовий результат безпосередньо залежить від керованості процесу «заявка → заміри → кошторис → закупівля → виробництво → покриття → монтаж → здача/гарантія», а ключовими продуктами є огорожі та ворота, що формують основний обсяг робіт і основні витратні статті.

Фінансовий результат підприємства формується через поєднання обсягу виконаних замовлень та маржі на кожному замовленні. Для базового продукту — огорожі і воріт — маржинальність значною мірою залежить від коректності початкового кошторису, стабільності цін матеріалів, а також від наявності переробок і додаткових виїздів. У портфелі замовлень виділяються принаймні три групи:

1. типові огорожі/ворота (повторювані рішення);
2. індивідуальні рішення «під об'єкт» (складніші вузли/дизайн);
3. супутні роботи (ремонт/відновлення, дрібні вироби).

Для малого виробництва ключовою є структура витрат, оскільки вона визначає чутливість до зовнішніх ризиків: якщо домінують матеріали — критичним стає постачання та ціни; якщо зростає частка монтажу/виїздів —

критичними стають строки, логістика і погодні умови; якщо збільшується частка переробок — падає продуктивність і маржа.

*Таблиця 2.5*

### **Структура витрат у собівартості замовлень ФОП, %**

Джерело: розраховано та узагальнено автором.

За даними таблиці спостерігається перерозподіл структури витрат у 2022–2024 рр.: частка матеріалів і комплектуючих зменшилась на 3,6 в.п. (з 62,5% до 58,9%), тоді як частка оплати праці зросла на 4,1 в.п. (з 19,0% до 23,1%), що відображає підвищення ролі трудових витрат у собівартості. Помірне зростання часток покриття та фарбування (+1,2 в.п.), витратних матеріалів та інструменту (+0,8 в.п.) і логістики та монтажу (+0,8 в.п.) свідчить про подорожчання фінішних операцій і сервісної складової виконання замовлень. Частка енергії та простоїв у 2024 р. є вищою, ніж у 2022 р. (+0,7 в.п.), що підтверджує чутливість виробничого циклу до факторів енергозабезпечення та організаційних перерв.

Операційна фінансова стійкість ФОП Нестеренко Л.В. визначається здатністю безперервно фінансувати закупівлю матеріалів і оплату праці в умовах, коли основні витрати виникають раніше, ніж надходить остаточна

оплата від клієнта. Для металообробки типовою є модель виконання замовлення, за якої клієнт здійснює аванс, після чого підприємство закуповує метал, фурнітуру та витратні матеріали й запускає замовлення у виробництво, а остаточний розрахунок відбувається після монтажу та здачі виробу. У практиці ФОП розмір передоплати, як правило, становить 30–40%, що не завжди повністю покриває матеріальну складову замовлення (особливо для огорож і воріт), тому частина витрат фінансується за рахунок оборотних коштів. Додатково у B2B-сегменті можливе відтермінування остаточного платежу, що підвищує ризик касових розривів: підприємство вже понесло витрати на матеріали та роботу персоналу, але грошові надходження відтермінуються. Враховуючи наявність кількох виконавців, зростає потреба у передбачуваному грошовому потоці, який дозволяє підтримувати стабільну зайнятість, виконувати поточні зобов'язання та уникати зупинок виробничого циклу.

Наведені у додатку D ситуації демонструють, що для ФОП ключовими джерелами касових розривів є волатильність цін на матеріали, відтермінування платежів у B2B та операційні збої (термінові закупівлі, простої, переробки). Враховуючи передоплату на рівні 30–40%, критичним стає поєднання договірних механізмів захисту маржі з плануванням закупівель і формалізацією контрольних точок якості. Реалізація запропонованих заходів дозволяє підвищити передбачуваність грошового потоку, зменшити ризик зупинок виробництва та забезпечити виконання замовлень у строк.

Оцінювання операційної результативності доцільно здійснювати за KPI, узгодженими з ключовими процесами (табл. 2.2). Для ФОП найбільш критичними є показники, що визначають здатність виконувати замовлення в строк і без переробок, оскільки саме вони напряму впливають на собівартість, маржинальність і репутацію. Додатково важливо враховувати, що «вузькі місця» (очікування матеріалів, фарбування, монтаж) мають накопичувальний ефект: затримка на одному етапі зміщує весь графік і підвищує ризик повторних виїздів та невдоволення клієнта.

Таблиця 2.6

**КРІ виконання замовлення на підприємстві (орієнтири та поточна оцінка)**

Джерело: розраховано та узагальнено автором.

У 2022–2024 рр. простежується загальне покращення операційної результативності: час реакції на заявки скоротився з 8,0 до 4,5 год, а частка «втрачених» заявок — з 18,0% до 12,0%, однак показник і надалі перевищує цільове значення. Зменшення відхилення собівартості від кошторису (з 13,0% до 9,0%) та скорочення тривалості циклу замовлення (з 18,0 до 14,0 днів) свідчать про підвищення керованості процесу, проте зберігається чутливість до коливань цін і «вузьких місць» (матеріали, фарбування, монтаж). Частка виконання «в строк» зросла до 82,0%, а показники якості (переробки та рекламації) наблизилися до цільових, що створює передумови для зміцнення репутації, але потребує подальшої стандартизації робіт і контролю ключових етапів.

Для підприємства втрати від переробок є критичними, оскільки вони не лише збільшують витрати на матеріали та витратники, а й «з’їдають» виробничий час, який міг би бути використаний для виконання нових замовлень. Найтипівіші причини переробок для огорож і воріт пов’язані з

геометрією рам і вузлів кріплення, неточністю розмітки/отворів, помилками у специфікації фурнітури, а також дефектами або нерівномірністю покриття. Окремий блок втрат формують повторні виїзди на монтаж (підгонка по місцю, погодні умови, недоступність об'єкта), що прямо впливає на строки і логістичні витрати.

Таблиця 2.7

### Причини переробок/рекламацій та профілактичні заходи

Причина	Етап виникнення	Наслідок	Профілактика
Похибка геометрії (діагоналі, перекіс рами)	виробництво	переробка, підгонка, зрив строків	контроль діагоналей; шаблони та кондуктори; чек-лист перед фарбуванням
Помилки в отворах і вузлах кріплення	свердління та складання	доробки, повторний виїзд	стаціонарне свердління; кондуктори; стандарти вузлів
Нерівномірне покриття, пил, порушення сушіння	фарбування	перефарбування, скарги	виділена зона; регламент підготовки; підряд на порошкове покриття (за потреби)
Проблеми монтажу (підгонка, петлі, замок)	монтаж	затримка здачі, рекламації	попередня перевірка комплектності; типові набори; буфер часу
Помилки у специфікації матеріалу	закупівля	термінова закупівля, дорожче	стандартні специфікації; подвійна перевірка кошторису

Узагальнення фінансово-економічних та операційних результатів діяльності ФОП Нестеренко Л.В. (табл. 2.5–2.7) дає змогу виокремити проблеми, які найбільше впливають на собівартість, строки та якість виконання замовлень, а також окреслити можливості розвитку, що мають потенціал забезпечити зростання без втрати керованості процесу.

До ключових проблем передусім належать чинники, що безпосередньо формують ризики маржинальності й дотримання строків. По-перше, фінансова модель із передоплатою на рівні 30–40% за умов волатильності цін на метал і фурнітуру підвищує ймовірність касових розривів і відхилень фактичної собівартості від кошторису, особливо коли паралельно виконуються декілька замовлень або виникають термінові закупівлі. По-друге,

операційні «вузькі місця» — очікування матеріалів, фарбування та монтаж — мають накопичувальний ефект і призводять до зміщення виробничого графіка, що відображається у показниках тривалості циклу та частки замовлень «в строк». По-третє, втрати від переробок і доробок залишаються суттєвими, оскільки вони створюють подвійний негативний ефект: збільшують витрати на матеріали й витратники та одночасно знижують пропускну здатність виробництва. Як показує аналіз типових причин, критичними зонами є точкові операції (геометрія рам, вузли кріплення, отвори) та якість фінішного покриття, що впливає на реєстрації та повторні виїзди.

Водночас результати оцінювання демонструють і можливості розвитку, які можуть бути реалізовані без істотного нарощування постійних витрат, за рахунок підвищення керованості процесу та стандартизації типових робіт. По-перше, з огляду на переважання базових виробів у портфелі (огорожі й ворота) доцільним є впровадження стандартизованих рішень: типових специфікацій матеріалів, стандартів вузлів, шаблонів і кондукторів, а також чек-листів контролю якості перед фарбуванням і монтажем. Це дозволить зменшити частку переробок, скоротити тривалість виробничого циклу та підвищити прогнозованість строків. По-друге, суттєвий резерв закладено у вдосконаленні кошторисів і договірних умов: короткий строк дії кошторису, «ціновий коридор», фіксація ціни після підтвердження закупівлі, поетапні платежі в B2B та додатковий аванс на матеріали для металомістких замовлень. Такі інструменти знижують ризики втрати маржі та касових розривів, не погіршуючи конкурентну привабливість пропозиції. По-третє, перспективним є підсилення організації фінішних операцій (зона фарбування або стабільний підряд на порошкове покриття), оскільки саме покриття формує значну частину клієнтського сприйняття якості та впливає на повторні звернення й рекомендації.

Окремо слід виділити можливість підвищення результативності за рахунок простих цифрових рішень в управлінні потоком замовлень: облік заявок, фіксація статусів (заміри, кошторис, закупівля, виробництво, покриття,

монтаж), контроль строків і відповідальних осіб. Це безпосередньо впливає на зменшення частки «втрачених» заявок, пришвидшує реакцію на звернення та дозволяє ефективніше планувати завантаження трьох майстрів і чотирьох помічників, формуючи паралельні бригади для цехових і монтажних робіт. У сукупності зазначені можливості забезпечують основу для переходу від «ремісничого» виконання замовлень до більш системної моделі, де конкурентна перевага ґрунтується не лише на ціні, а й на керованості процесу, стабільності якості та дотриманні строків.

Отже, ключові проблеми розвитку ФОП пов'язані з чутливістю до закупівель і цін матеріалів, ризиками касових розривів, впливом «вузьких місць» (матеріали, фарбування, монтаж) та втратами від переробок. Водночас найбільш результативними можливостями є стандартизація типових робіт для огорож і воріт, посилення точнісних операцій та контролю якості, удосконалення кошторисно-договірної дисципліни, стабілізація фінішних операцій і впровадження цифрового обліку замовлень. Саме ці напрями формують практичну основу для розроблення пропозицій удосконалення та стратегічних заходів.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі здійснено комплексну діагностику стану та умов розвитку ФОП Нестеренко Л. В. у сфері металообробки з фокусом на взаємозв'язок фінансового результату й керованості операційного циклу «заявка → заміри → кошторис → закупівля → виробництво → покриття → монтаж → здача/гарантія». Встановлено, що підприємство має сформоване ядро спеціалізації (огорожі та ворота), напрацьовану клієнтську базу та спроможність паралельно виконувати замовлення завдяки наявності кількох виробничо-монтажних бригад. Отже, базові передумови для стабільної роботи і подальшого розвитку наявні.

Водночас виявлено системні обмеження, які знижують передбачуваність фінансового результату та підвищують ризики втрат. До ключових належать висока чутливість до коливань цін на метал і комплектуючі, імовірність

касових розривів у періоди пікових навантажень, а також накопичувальний ефект «вузьких місць» у виробничому циклі (очікування матеріалів, фарбування, монтаж). Окремо встановлено, що істотні втрати виникають через переробки, повторні виїзди та недостатню формалізацію технічних завдань і змін у процесі виконання робіт, що прямо впливає на строки, якість і маржинальність.

Таким чином, найбільший резерв підвищення результативності підприємства пов'язаний не стільки з нарощуванням обсягів, скільки з підвищенням операційної дисципліни та стандартизацією типових рішень. Пріоритетними є: підсилення точності вихідних операцій (заміри, ТЗ, кошторис), зменшення частки переробок через контрольні точки якості, вирівнювання завантаження та планування закупівель/запасів для зниження впливу «вузьких місць», а також посилення фінансово-договірної дисципліни для захисту від цінових коливань і розривів грошового потоку.

Отже, результати діагностики дозволяють зробити висновок, що потенціал розвитку ФОП Нестеренко Л. В. полягає у переході до більш керованої моделі роботи: формалізації процесів і типових виробів, впровадженні простих регламентів змін і контролю якості та розвитку цифрового обліку замовлень і ключових показників. Це створює основу для стабілізації маржі, підвищення надійності строків і якості виконання робіт та підготовки підприємства до масштабування на базі керованих процесів.

## РОЗДІЛ 3.

### ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ФОП НЕСТЕРЕНКО Л.В. ТА МЕХАНІЗМ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

#### 3.1. Формування стратегічних цілей і вибір пріоритетних напрямів розвитку

Визначення стратегічних цілей розвитку досліджуваного підприємства здійснюється на основі узагальнення результатів фінансово-економічного та операційного аналізу. Проведена діагностика засвідчила, що діяльність підприємства загалом характеризується стабільним попитом на продукцію та сформованою клієнтською базою, однак фінансові результати залишаються нестійкими через вплив низки системних факторів, пов'язаних із внутрішньою організацією процесів і зовнішнім ринковим середовищем.

Насамперед встановлено високу залежність собівартості продукції від коливань цін на метал та супутні матеріали, що істотно ускладнює точне прогнозування витрат і формування економічно обґрунтованих кошторисів. За таких умов навіть незначні зміни цін постачальників можуть призводити до зниження маржинальності окремих замовлень. Додатковим дестабілізуючим чинником є ризики касових розривів, зумовлені необхідністю здійснення закупівель матеріалів до отримання повної оплати від замовників та нерівномірністю грошових надходжень упродовж місяця.

Суттєвий вплив на ефективність діяльності має також організація виробничого процесу. Аналіз показав наявність «вузьких місць» на завершальних етапах виконання замовлень, зокрема під час фарбування та монтажу виробів. Затримки на цих етапах призводять до збільшення тривалості виробничого циклу, додаткових логістичних витрат і, як наслідок, зростання собівартості. Окрему групу втрат формують переробки та додаткові виїзди, що виникають через неточні початкові заміри, недостатню деталізацію технічного завдання або зміну вимог клієнтів у процесі виконання робіт.

Разом із тим результати діагностики дають змогу ідентифікувати низку резервів підвищення ефективності діяльності без потреби суттєвого розширення виробничих потужностей. До таких резервів належать, зокрема, стандартизація типових виробів (огорожі, ворота, сходи), запровадження нормативів витрат матеріалів і трудових ресурсів, підвищення точності вихідних операцій (заміри, формування технічного завдання), а також систематизація контролю якості на ключових етапах виробничого циклу. Важливим організаційним інструментом у цьому контексті є впровадження цифрового обліку замовлень, що дозволяє узгоджувати виробничі, фінансові та управлінські рішення в єдиному інформаційному просторі.

Узагальнення виявлених проблем і можливостей доцільно подати у вигляді структурованої таблиці, яка слугує аналітичною основою для формування стратегії розвитку підприємства (таблиця 3.1).

На основі зазначених передумов формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства узгоджується з його місією та довгостроковим баченням. Місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів регіону надійними й естетично привабливими металовиробами шляхом поєднання професійної майстерності, системного контролю якості та використання сучасних цифрових каналів комунікації з ринком. Такий підхід акцентує увагу не лише на виробничій складовій, а й на створенні довгострокової цінності для клієнтів і формуванні позитивної ділової репутації.

Стратегічне бачення розвитку на горизонті 3–5 років передбачає поступовий перехід від переважно індивідуального, слабо формалізованого виконання замовлень до більш керованої моделі малого виробництва. Ключовими характеристиками цієї моделі є наявність портфеля типових продуктів, відносна стабільність потоку замовлень, прогнозованість грошових надходжень, а також розширення каналів збуту за рахунок онлайн-продажів, маркетплейсів і соціальних мереж.

Таблиця 3.1

**Діагностичні висновки як база формування стратегії розвитку підприємства**

Блок діагностики	Ключові проблеми	Причини/прояви	Стратегічні можливості
Закупівлі та ціни матеріалів	Висока чутливість маржі до коливань цін	нестабільність цін на метал/фурнітуру; неточність кошторису; «розмивання» маржі під час виконання	стандартизація типових виробів і норм витрат; «ціновий коридор»; короткий строк дії КП; альтернативні постачальники
Грошові потоки	Ризики касових розривів	закупівля матеріалів до отримання оплати; нерівномірність платежів; затримки закриття робіт	передплата 30–50%; етапні оплати/акти; календар платежів; цифровий облік замовлень
Виробничий процес	«Вузькі місця» у фінішних операціях (фарбування/монтаж)	затримки підрядників/черги; зупинки виробництва; перевитрати часу/логістики	планування завантаження; буфер часу; SLA з підрядниками або часткова внутрішня організація; контрольні точки якості
Якість і переробки	Втрати від переробок і додаткових виїздів	неповне ТЗ; помилки замірів; зміни вимог клієнта «на ходу»	стандарти ТЗ і чек-листи; контроль якості на етапах; фіксація змін у договорі; типові рішення
Портфель продуктів	Залежність від одного сегмента/сезонність	пік попиту на будівельні вироби; просідання в «не сезон»	диверсифікація: огорожі/ворота/сходи + меблі loft + декор; вихід на маркетплейси
Репутація та позиціонування	Складно вирізнитись серед конкурентів	ринок «ціновий»; клієнт порівнює майстрів за ціною та строками	«зелена» складова (вторинна сировина) + акцент на якості/сервісі; пор

Джерело: сформовано та узагальнено автором.

Для конкретизації стратегічних орієнтирів сформовано систему SMART-цілей, що відображає фінансові, операційні та ринково-продуктові аспекти розвитку. У фінансовому вимірі стратегія передбачає досягнення чистого прибутку на рівні близько 300 тис. грн у перший рік реалізації заходів із подальшим зростанням до приблизно 1,08 млн грн у третій рік, а також забезпечення окупності інвестицій у межах 2–2,5 років. Важливою фінансово-операційною ціллю є вихід на точку беззбитковості за умови виконання 7–8 середніх замовлень на місяць або еквівалентного обсягу реалізації меблево-декоративної продукції.

В операційному вимірі стратегічні цілі спрямовані на підвищення керованості виробничого процесу та скорочення непродуктивних витрат. Це передбачає зменшення частки переробок і додаткових виїздів за рахунок упровадження стандартизованої послідовності виконання замовлення (від технічного завдання до здачі готового виробу), а також використання цифрових інструментів обліку з фіксацією контрольних точок якості й оплат. Узагальнений перелік SMART-цілей і відповідних показників контролю подано у таблиці 3.2.

У ринково-продуктовому вимірі стратегічні цілі орієнтовані на поетапне розширення присутності підприємства. На першому етапі (до одного року) пріоритетом є зміцнення позицій на локальному ринку та розвиток партнерських зв'язків із будівельними компаніями й дизайнерами. У середньостроковій перспективі (1–2 роки) передбачається регіональне розширення за рахунок онлайн-каналів збуту та створення сайт-вітрини. Водночас формується диверсифікований портфель продуктів, що поєднує будівельні металовироби та меблі й декор у стилі loft, що дозволяє зменшити сезонні коливання попиту та залежність від окремих сегментів ринку. Додатково така продуктова структура створює можливість гнучко перерозподіляти ресурси між напрямками залежно від кон'юнктури, підтримуючи стабільне завантаження виробництва та прогнозованість виручки протягом року.

**SMART-цілі розвитку підприємства та показники їх досягнення**

Джерело: сформовано автором.

Зіставлення стратегічних цілей із наявними ресурсами та очікуваним економічним ефектом дає змогу обґрунтувати вибір пріоритетних напрямів розвитку підприємства. Такий вибір доцільно представити у формі порівняльної таблиці (таблиця 3.3) та матриці пріоритетів за критеріями «ефект – зусилля» (рисунок 3.2), що дозволяє наочно визначити напрями, реалізація яких забезпечує максимальний результат у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.3

## Вибір пріоритетних стратегічних напрямів розвитку: обґрунтування

Напрямок	Вплив на прибуток, стійкість	Термін ефекту	Ресурсна складність	Ризики	Пріоритет
Операційна ефективність і контроль маржі (стандарти + договірні механізми)	високий	коротко- /середньостроковий	середня	опір змінам; дисципліна клієнтів	Пріоритет 1
«Зелена» складова (вторинна сировина, металобрухт у частині номенклатури)	середній/високий (через собівартість + маркетинг)	середньостроковий	середня	якість сировини; стандарти безпеки	Пріоритет 2
Масштабування виробництва (обладнання, найм)	високий	довгостроковий	висока	інвестиційний ризик	другорядно (після стабілізації)
Агресивне розширення реклами без стандартизації	середній	короткостроковий	низька	перевантаження процесів, зриви	не рекомендовано як перший крок

Джерело: узагальнено та систематизовано автором.



Рис. 3.1. Матриця пріоритетів стратегічних ініціатив підприємства

Джерело: сформовано автором.

Отже, на основі діагностики та сформованих SMART-цілей обґрунтовано вибір двох пріоритетних напрямів розвитку:

- 1) операційна ефективність і контроль маржі як базовий механізм стабілізації фінансового результату;
- 2) «зелена» складова як інструмент зниження собівартості та формування додаткової конкурентної переваги. Це створює підґрунтя для розробки двох прикладних пропозицій та їх економічного обґрунтування у наступних підрозділах.

### 3.2. Обґрунтування заходів підвищення операційної ефективності та забезпечення маржинальності підприємства

З огляду на виявлені під час аналізу чинники нестабільності фінансового результату та наявні резерви підвищення керованості процесів, доцільним є впорядкування роботи з типовими замовленнями через єдину систему управління, що поєднує дві взаємодоповнювальні групи інструментів: внутрішню стандартизацію з нормуванням витрат і регламентацією виконання робіт та договірно-фінансові механізми захисту маржі, зокрема передоплату,

правила перегляду ціни й обмеження строку дії комерційної пропозиції. Такий підхід орієнтований на те, щоб у щоденній діяльності підприємства ключовим результатом ставало не механічне збільшення кількості замовлень, а збереження передбачуваної маржинальності на кожному виробі та скорочення втрат, пов'язаних із переробками, затримками і незапланованими роботами.

Поточна організація роботи характеризується значною часткою індивідуальних замовлень. У таких умовах собівартість часто формується «вручну» під кожен виріб, що підвищує ймовірність відхилень між плановими та фактичними витратами. Найтипівіші джерела відхилень:

- неточність вихідних даних на старті (неповне технічне завдання, похибки замірів);
- зміна вимог клієнта в процесі виконання робіт без чіткої фіксації наслідків для ціни й строків;
- коливання вартості металу та фурнітури між датою розрахунку і датою закупівлі;
- «вузькі місця» на етапах покриття та монтажу, що збільшують тривалість циклу і супутні витрати.

Отже, проблема має системний характер: маржинальність втрачається не в одному місці, а накопичується як сума дрібних відхилень по всьому ланцюгу виконання замовлення. Тому рішення має бути комплексним і включати як технологічно-організаційні стандарти, так і фінансово-правові правила.

Пропонується сформувані перелік типових рішень у межах основної номенклатури (огорожі, ворота, перила, сходові елементи), для яких встановлюються стандарти планування та виконання. Стандартизація не означає відмову від індивідуальності, а створює «каркас» розрахунку і виробництва, на який накладаються індивідуальні параметри.

До стандарту кожного типового виробу доцільно включити:

- картку виробу з базовими варіантами конфігурації;
- норматив матеріалів (метал, витратні матеріали, фурнітура);

- норматив трудомісткості за операціями;
- типові витрати на покриття та монтаж;
- типовий строк виконання і буфер на фінішні операції;
- контрольні точки якості до переходу на наступний етап.

Таблиця 3.4

### Елементи стандарту типового виробу та управлінський ефект

Елемент стандарту типового виробу	Зміст елемента стандарту	Ризики, що мінімізуються	Очікуваний управлінський ефект
Картка виробу	базова специфікація, варіанти виконання	«розпливчасті» вимоги	швидше узгодження замовлення
Норми матеріалів	метал, фурнітура, витратні	перевитрати, помилки закупівель	точніший кошторис, менше браку
Норми трудомісткості	час на різання, зварювання, шліфування	недооцінка робіт	контроль завантаження і собівартості
Стандарти покриття і монтажу	перелік робіт, типові витрати	«вузькі місця», додаткові виїзди	стабільні строки, менше непрямих витрат
Контрольні точки якості	перевірки після ключових операцій	переробки	зменшення браку і повторних робіт

Джерело: розроблено автором.

Паралельно пропонується запровадити чіткі правила взаємодії з замовником, які запобігають «розмиванню» маржі через ціни матеріалів і неконтрольовані зміни. Ключові рішення такі:

- обов'язкова передоплата у межах 30–50 відсотків вартості замовлення;
- «ціновий коридор» для матеріальної складової, який дозволяє коригувати ціну в разі суттєвого зростання вартості металу або фурнітури після погодження пропозиції;

- обмеження строку дії комерційної пропозиції, що зменшує ризик укладання договору за застарілими цінами;
- регламент зміни замовлення: зміни фіксуються письмово і перераховуються окремим додатком із впливом на ціну й строк.

Таблиця 3.5

### Договірні механізми захисту маржі та їх роль у фінансовій стабільності

Механізм договірною регулювання	Зміст договірною правила	Ризики, що мінімізуються	Очікуваний результат для підприємства
Передоплата 30–50 відсотків	оплата до закупівель і старту робіт	касові розриви	наявність оборотних коштів і дисципліна оплат
Ціновий коридор	перегляд ціни при зростанні матеріалів	цінові коливання	збереження планової маржі
Строк дії пропозиції	обмеження актуальності розрахунку	«старі» кошториси	зменшення збиткових замовлень
Регламент змін	додаток до договору на зміни	неконтрольовані доробки	оплата додаткових робіт і строків

Джерело: розроблено автором.

Щоб зміни дали результат, доцільно впроваджувати їх поетапно, не ускладнюючи процеси одразу.

Етап 1. Підготовка стандартів і шаблонів (1-й місяць):

- сформувати перелік 10–15 типових виробів, які найчастіше замовляють;
- підготувати картки виробів і первинні нормативи матеріалів та трудомісткості;
- запровадити чек-лист для технічного завдання і замірів;
- розробити шаблон комерційної пропозиції з фіксацією строку дії та умов перерахунку.

Етап 2. Запуск договірних правил і контрольних точок (2–3-й місяць):

- закріпити передоплату як обов'язкову умову старту робіт;
- застосовувати «ціновий коридор» для матеріалів у пропозиції та договорі;
- запровадити порядок внесення змін через додаток;
- встановити контрольні точки якості перед фарбуванням і перед монтажем.

Етап 3. Налаштування обліку та управління даними (3–6-й місяць):

- вести облік замовлень у CRM або таблицях з розбиттям на етапи;
- фіксувати планову і фактичну собівартість, причини відхилень;
- оновлювати нормативи на основі фактичних даних щомісяця.



Рис. 3.2. Система підвищення операційної ефективності та контролю маржі підприємства

Джерело: узагальнено автором.

Економічний ефект від впровадження пропозиції формується за трьома каналами:

1. зменшення непродуктивних витрат (переробки, додаткові виїзди, простої на фініші);

2. стабілізація маржинальності через точніший кошторис і захист від цінових коливань;
3. зниження ризику касових розривів через передоплату та етапні оплати.

За наявними розрахунками середня маржинальність типового замовлення до впровадження стандартизації становить близько 20–22 відсотків, при цьому втрати від переробок і додаткових робіт знижують фактичний прибуток на 5–7 відсотків вартості замовлення. Після впровадження стандартів і договірних обмежень очікується:

- скорочення непродуктивних витрат щонайменше на 5 відсотків;
- підвищення та стабілізація маржі на рівні 25–27 відсотків;
- посилення платіжної дисципліни за рахунок передоплати.

*Таблиця 3.6*

### **Порівняльна оцінка ефекту від стандартизації та договірного захисту маржі**

Джерело: розраховано та узагальнено автором.

Таким чином, у сукупності очікуване зростання чистого прибутку підприємства може становити 10–15 відсотків без збільшення фізичного обсягу виробництва, що підтверджує економічну доцільність запропонованого пакета заходів.

Для управлінського контролю доцільно встановити набір коротких показників, які безпосередньо відображають ефект змін:

- частка замовлень, оформлених за стандартними картками виробів;
- частка замовлень із передоплатою;
- відхилення фактичної собівартості від планової;
- частка переробок і кількість додаткових виїздів на одне замовлення;
- середня маржинальність за портфелем замовлень;
- середня тривалість виконання типового замовлення.

Отже, запропонована система стандартизації та договірного захисту маржі є практично реалізованою для малого виробництва, спрямованою на зменшення втрат від організаційних відхилень і цінових ризиків. Вона створює передумови для стабілізації фінансових результатів і формує «керовану основу», на якій може бути реалізована наступна стратегічна пропозиція.

### **3.3. Формування ресурсоефективної моделі діяльності підприємства на основі використання вторинної сировини**

Інтеграція «зеленої» складової у діяльність підприємства розглядається як практичний інструмент підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності за рахунок раціональнішого використання ресурсів. Запропонований підхід передбачає часткове застосування вторинної сировини, зокрема металобрухту, у виробництві визначених груп виробів за умови, що таке рішення не погіршує функціональні характеристики та не створює ризиків для безпеки. На відміну від суто іміджевих ініціатив, даний напрям має подвійний ефект: забезпечує зниження матеріальної складової собівартості та формує додаткові підстави для позиціонування підприємства як відповідального виробника.

Використання вторинного металу є доцільним насамперед у сегментах, де конструкції не є критично навантаженими, а споживча цінність формується поєднанням дизайну, якості виготовлення та зовнішнього вигляду. До таких сегментів належать декоративні елементи, меблі у стилі loft, допоміжні конструкції, а також окремі компоненти огорож. Водночас для несучих вузлів, відповідальних елементів кріплення та виробів з підвищеними вимогами до

міцності доцільно зберігати використання первинних матеріалів. Це дозволяє уникнути технічних і репутаційних ризиків, а також підтримати стабільність якості.

Щоб впровадження «зеленої» складової було керованим, підприємству необхідно визначити:

1. перелік виробів, придатних для вторинного металу;
2. критерії відбору та підготовки сировини;
3. процедури контролю якості та обліку економічного ефекту;
4. правила комунікації з клієнтами щодо матеріалів і гарантій.

Для узагальнення сфери застосування вторинної сировини доцільно використати таблицю 3.7.

*Таблиця 3.7*

### **Сфери використання вторинного металу та обмеження застосування**

Група продукції	Доцільність використання	Обґрунтування	Обмеження та умови
Декоративні елементи	Висока	мінімальні навантаження, висока дизайнерська складова	контроль корозії та геометрії заготовок
Меблі у стилі loft	Висока	серійність, повторювані вузли, значна частка металу	стандарти зварних швів та покриття
Допоміжні конструкції	Середня	можливе використання типових профілів	застосовувати лише для не критичних вузлів
Окремі компоненти огорож	Середня	можливість використання вторинних заготовок у частинах без критичного навантаження	несучі стійки та вузли кріплення виконувати з первинного металу
Відповідальні несучі елементи	Низька	підвищені вимоги до міцності та надійності	використовувати первинні матеріали, посилений контроль

Джерело: сформовано автором.

Реалізація запропонованого напряму потребує не стільки масштабних інвестицій, скільки регламентації та контролю. Доцільно впроваджувати ініціативу поетапно, починаючи з груп виробів, де ризики мінімальні, а ефект від економії матеріалів найбільш відчутний.

Етап 1. Пілотування (перші 1–2 місяці):

- вибір 2–3 виробів для тестового запуску, наприклад декоративні елементи та меблі;
- визначення мінімальних вимог до заготовок;
- тестування технологічної придатності та якості покриття.

Етап 2. Регламентація та масштабування (3–6 місяців):

- затвердження переліку виробів і стандартів підготовки металу;
- введення контрольних точок якості;
- фіксація норм витрат і фактичних відхилень.

Етап 3. Інтеграція у продуктову та маркетингову політику (6–12 місяців):

- формування окремої лінійки або маркування виробів;
- створення кейсів і портфоліо;
- комунікація цінності для клієнта без «перевантаження» екологічною риторикою.



Рис. 3.3. Етапи впровадження «зеленої» складової та контроль якості вторинної сировини

Джерело: сформовано автором.

Економічний ефект від використання вторинного металу проявляється через зниження витрат на матеріали. За оцінками, перехід на вторинну сировину в окремих групах виробів дозволяє зменшити матеріальні витрати в середньому на 20–30 відсотків. Якщо частка матеріалів у собівартості становить близько 50 відсотків, то загальне зниження собівартості може досягати 10–15 відсотків. Це створює два варіанти управлінського використання ефекту:

- або зберегти ціну і збільшити маржинальність;
- або частково віддати економію клієнту через конкурентнішу ціну, розширивши попит.

Наочне представлення механізму розрахунку подано у таблиці 3.8.

*Таблиця 3.8*

### **Розрахунок економії собівартості при використанні вторинної сировини**

Джерело: розраховано та узагальнено автором.

Застосування наведеного підходу у межах невеликої серії формує виражений накопичувальний ефект, оскільки економія на матеріалах повторюється для кожної одиниці продукції. Так, за умови виготовлення партії з 20–30 виробів сукупна економія становитиме від 25000 до 37500 гривень. Для малого виробництва це означає можливість оперативно підвищити фінансовий результат без нарощування виробничих потужностей, адже зменшення собівартості безпосередньо збільшує валовий прибуток за незмінної ціни. Водночас зниження витрат на матеріали підвищує стійкість підприємства до коливань ринку металів: частина «цінового шоку» компенсується дешевшою сировиною, а планові показники маржинальності зберігаються більш прогнозовано.

Додатковою перевагою є підвищення гнучкості ціноутворення, оскільки підприємство отримує управлінський простір для різних ринкових рішень: або утримувати ціну на попередньому рівні і збільшувати маржу, або частково транслювати економію у ціну, посилюючи конкурентні позиції та розширюючи попит. Саме тому доцільно розглядати кілька сценаріїв використання сформованого економічного ефекту, оскільки вибір конкретного сценарію визначає стратегічну поведінку підприємства на ринку та вплив ініціативи на прибутковість і обсяги реалізації. Сценарії використання ефекту відображено в таблиці 3.9.

*Таблиця 3.9*

### **Сценарії використання економії від вторинної сировини**

Джерело: розраховано та узагальнено автором.

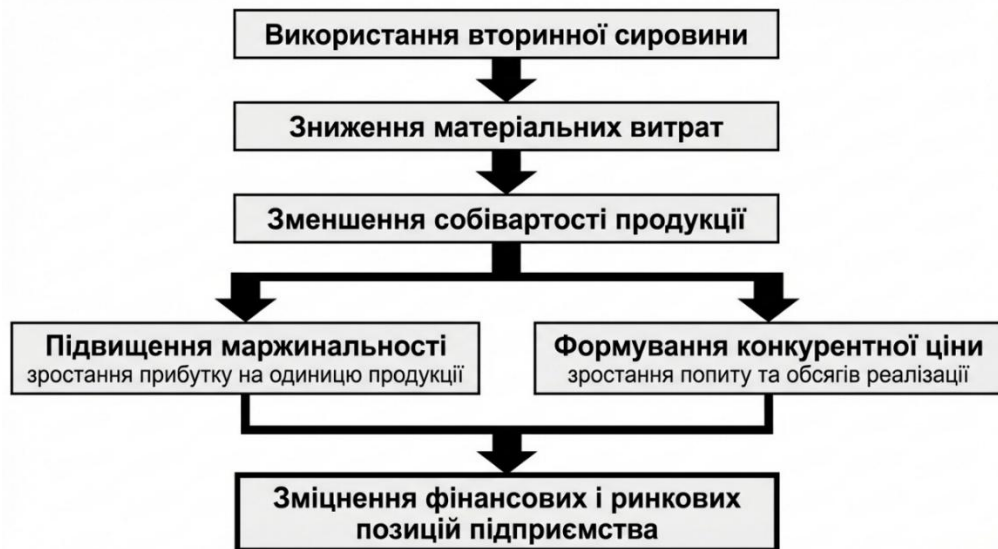


Рис. 3.4. Механізм формування економічного ефекту від використання вторинної сировини.

Джерело: сформовано автором.

Попри очевидну економічну доцільність, впровадження «зеленої» складової потребує управління ризиками. Ключові ризики пов'язані з неоднорідністю вторинного металу, можливими дефектами заготовок, коливанням якості партій та репутаційними наслідками у випадку браку. Тому важливо закріпити мінімальні стандарти та контрольні процедури.

Таблиця 3.10

### Ризики використання вторинної сировини та заходи контролю

Вид ризику	Прояв ризику	Потенційні наслідки	Заходи мінімізації ризику
Неоднорідна якість сировини	Різна товщина, приховані дефекти	Переробки, брак	Відбір постачальників, вхідний контроль, сортування
Підвищені витрати на підготовку	Очищення, різання, підгонка	Зниження економічного ефекту	Нормування часу підготовки, вибір виробів з низькою чутливістю до якості заготовок
Корозійні ризики та якість покриття	Ускладнення адгезії фарби	Рекламації	Технологічні карти покриття, тестування партій, контроль підготовки поверхні

Репутаційний ризик	Сприйняття як «дешевший матеріал»	Зниження довіри клієнтів	Коректна комунікація, акцент на якості, дизайні та контролі виробництва
Невідповідність для відповідальних вузлів	Зниження надійності	Ризики безпеки експлуатації	Заборона застосування для несучих елементів, чітке зонування сфер використання матеріалу

Джерело: узагальнено автором.

Окрім прямого економічного ефекту, застосування вторинної сировини створює передумови для диференціації на ринку. Водночас комунікація має бути збалансованою: клієнт має отримати сигнал не про «дешевший метал», а про раціональність, відповідальність і сучасний підхід, підкріплений якістю виконання. Найбільш коректним є позиціонування через такі меседжі:

- «переробка і повторне використання ресурсів без втрати якості»;
- «дизайн, довговічність і свідоме споживання»;
- «економія ресурсу як частина відповідального виробництва».

У практичному вимірі це може бути реалізовано через окрему позначку в портфолію та описах виробів, кейси «до та після», короткі пояснення щодо контролю якості, а також через співпрацю з дизайнерами, для яких екологічність часто є доданою цінністю.

Отже, використання вторинної сировини у визначених групах продукції є економічно обґрунтованим та організаційно реалістичним напрямом розвитку підприємства. Очікуваний ефект проявляється через зниження матеріальних витрат на 20–30 відсотків та потенційне зменшення собівартості на 10–15 відсотків, що створює резерв підвищення прибутковості або можливість посилення конкурентних позицій через цінову політику. Водночас впровадження «зеленої» складової потребує чітких стандартів відбору сировини та контролю якості, а також коректної ринкової комунікації. У поєднанні з заходами підвищення операційної ефективності та контролю маржі така ініціатива формує цілісну траєкторію стратегічного розвитку

підприємства, спрямовану на зростання прибутковості, зниження ризиків і зміцнення позицій на ринку.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення результативності та стійкості діяльності ФОП Нестеренко Л. В. у сфері металообробки. Показано, що найбільш відчутний ефект досягається завдяки поєднанню операційних змін (стандартизація типових виробів і вузлів, регламентація етапів виконання замовлення, контрольні точки якості, управління змінами та мінімізація переробок) із посиленням фінансово-цінової дисципліни (точніший кошторис, сценарність ціноутворення, зниження втрат маржі через повторні виїзди й незаплановані роботи). Таким чином, запропоновані рішення переводять підприємство до більш керованої моделі роботи, де фінансовий результат стає прогнозованішим, а витрати — контрольованішими.

Окремо розкрито напрям упровадження «зеленої» складової через використання вторинної сировини у визначених групах виробів. Доведено, що за умови належного відбору та контролю якості вторинний метал може забезпечити зниження матеріальних витрат у середньому на 20–30%, що потенційно дає 10–15% зменшення собівартості. Отже, підприємство отримує управлінський вибір: або конвертувати економію в зростання маржинальності, або частково транслювати її в конкурентнішу ціну для розширення попиту, не втрачаючи керованості прибутку.

Водночас наголошено, що економічна доцільність «зеленої» ініціативи реалізується лише за умови управління ризиками: неоднорідність сировини, ймовірність дефектів і репутаційні втрати в разі браку потребують мінімальних стандартів, процедур перевірки партій і фіксації вимог до постачальників. Таким чином, ключовим є не просто перехід на вторинну сировину, а побудова простого, але стабільного контуру контролю якості та відповідальності.

Отже, запропонований у розділі 3 пакет заходів формує цілісну траєкторію стратегічного розвитку підприємства: зниження собівартості та втрат маржі, підвищення операційної дисципліни, зростання гнучкості ціноутворення та можливість ринкової диференціації через відповідальне виробництво без компромісу щодо якості. У підсумку це створює практичну основу для зміцнення конкурентних позицій і нарощування результативності підприємства в умовах нестабільного ринку металів.

## ВИСНОВКИ

Сфера металообробки, зокрема сегмент індивідуального та дрібносерійного виробництва, функціонує в умовах підвищеної невизначеності та конкуренції. Для малого підприємства ключовими чинниками стійкості стають керованість наскрізного процесу виконання замовлення, точність початкових розрахунків, стабільність якості фінішних операцій і здатність контролювати маржинальність на кожному етапі робіт. Дипломна робота була спрямована на діагностику стану та умов розвитку ФОП Нестеренко Л. В. у сфері металообробки, визначення проблем і можливостей зростання та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку і механізму їх реалізації.

У першому розділі узагальнено теоретико-методичні засади формування стратегічних напрямів розвитку підприємницької діяльності. Доведено, що стратегічні рішення у виробничому бізнесі мають спиратися на системне «сканування» зовнішнього середовища, оцінювання конкурентного тиску, визначення внутрішніх ресурсів і ключових компетенцій, а також синтез факторів у логіку стратегічних альтернатив. Обґрунтовано доцільність застосування комплексу інструментів (PESTEL, модель п'яти сил конкуренції, RBV-підхід, SWOT/TOWS, SPACE), що забезпечує методичну прозорість стратегічного вибору та зменшує ризик декларативних рішень, не підкріплених даними.

У другому розділі проведено діагностику стану та умов розвитку ФОП Нестеренко Л. В. Визначено, що підприємство має чітке ядро спеціалізації (огорожі та ворота), сформовану клієнтську базу та можливість паралельного виконання замовлень завдяки наявності кількох виробничо-монтажних бригад. Водночас виявлено системні обмеження, що знижують стабільність фінансового результату: висока чутливість до цін на метал і комплектуючі, ризики касових розривів при пікових навантаженнях, накопичувальний ефект «вузьких місць» (очікування матеріалів, фарбування, монтаж), а також втрати

від переробок, повторних виїздів і недостатньої формалізації технічних завдань. Показано, що найбільший потенціал підвищення результативності міститься не стільки в масштабуванні потужностей, скільки в підвищенні операційної дисципліни, стандартизації типових робіт і розвитку цифрової керованості процесів.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні цілі та запропоновано портфель ініціатив, орієнтований на швидкий управлінський ефект і зниження ризиків. Визначено пріоритетність напрямку «операційна ефективність і контроль маржі» через стандартизацію типових виробів, підвищення точності вихідних операцій (заміри, ТЗ), запровадження контрольних точок якості та посилення кошторисно-договірної дисципліни (передоплата, обмеження строку дії пропозиції, регламент змін, механізм коригування матеріальної складової). Як стратегічно перспективні також виділено «зелену» складову (часткове використання вторинної сировини як інструмент зниження собівартості та маркетингового позиціонування) і продуктову диверсифікацію для зменшення сезонності (меблі/декор/супутні вироби). Запропоновано впровадження цифрового обліку замовлень як інтегруючого механізму, що поєднує виробничі, фінансові та управлінські рішення в єдиному інформаційному контурі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що стратегічний потенціал ФОП Нестеренко Л. В. є достатнім для зміцнення позицій на локальному ринку та поступового регіонального розширення за умови концентрації на таких пріоритетах:

1. Стандартизація типових робіт (огорожі/ворота) і контроль якості. Впровадження карток виробів, норм матеріалів і трудомісткості, чек-листів та контрольних точок якості для зменшення браку і переробок.
2. Контроль маржі та договірні механізми захисту від цінових коливань. Закріплення правил передоплати, строків дії комерційної пропозиції, регламенту змін і прозорого механізму коригування матеріальної складової.

3. Стабілізація «вузьких місць» виробничого циклу. Узгоджене планування закупівель і запасів, організація/підряд фінішних операцій (фарбування), оптимізація монтажу (графіки, буфер часу, типові комплекти для виїзду).

4. Цифрова керованість процесів виконання замовлень. Запровадження цифрового обліку замовлень і ключових КРІ, що дозволяє зменшити втрати заявок, підвищити дисципліну строків і зробити грошовий потік більш передбачуваним.

5. Диверсифікація продуктового портфеля та «зелена» складова. Розвиток напрямів меблів/декору для зниження сезонності та часткове використання вторинної сировини як резерву собівартості та конкурентного позиціонування.

Отже, запропоновані стратегічні напрями та механізм їх реалізації є практично орієнтованими й відповідають специфіці малого виробництва: вони дозволяють підвищити результативність без ризикового «розгону» обсягів, зменшити залежність від постачання і коливань цін, знизити частку переробок, стабілізувати строки та якість, а також створити основу для подальшого масштабування вже на базі керованих процесів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій О., Койнак В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств // *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27>
2. Бурдонос Л., Виноградня В. Управління активами підприємства в сучасних умовах // *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. № 160. С. 37–43.
3. Голомб В. В., Оглобліна В. О. Підприємницька діяльність в Україні під час війни: особливості та проблеми // *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 72. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-12>
4. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Михайленко Д. Г. Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04>
5. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною : аналітичний звіт. Квітень 2022. URL: [https://gradus.app/documents/210/Ukrainian\\_Business\\_inWar\\_2Wave\\_Report\\_Gradus\\_KSE\\_22042022.pdf](https://gradus.app/documents/210/Ukrainian_Business_inWar_2Wave_Report_Gradus_KSE_22042022.pdf)
6. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності // *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf)
7. Жосан І. Г., Хірса І. М. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні // *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 14. С. 26–31.
8. Кремень О. І., Мосійчук Р. Л., Кремень В. М. Комплексний аналіз ефективності управління активами підприємства // *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 202–210.
9. Левчинський Д. Л., Ступнікер Г. Л., Каширнікова І. О., Зозуля Н. В. Підприємництво України в умовах воєнного стану // *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 110–114.

10. Мариненко Н., Ерстенюк Т. Тенденції функціонування та можливості розвитку вітчизняного підприємництва в умовах воєнного стану // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1(30). С. 152–168.
11. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2(28). С. 121–125.
12. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення // *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
13. Ніпаліді О. Ю., Квасовський О. Р. Дослідження стану та проблематики розвитку бізнесу в українській економіці під час війни // *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 2024. № 1' [97]. С. 125–135. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.1.15>
14. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства // *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959>
15. Нове щомісячне опитування підприємств. Вип. 23 (03.2024). Український бізнес під час війни. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/23-2024/267941877>
16. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства // *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13>
17. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства* : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
18. Тебенко В. М., Лисак О. І., Болтянська Л. О. Інновації як інструмент управління ризиками та забезпечення конкурентних переваг підприємства // *Наукові праці ДВНЗ «Дмитро Моторний Таврійський державний агротехнологічний університет» (Економічні науки)*. 2025. № 57.
19. Український союз промисловців і підприємців. Огляд ринку (2024). URL: [https://www.uscc.ua/files/uscc\\_oglyad\\_rynku\\_2024.pdf](https://www.uscc.ua/files/uscc_oglyad_rynku_2024.pdf)

20. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en)
21. European Commission. Study on the critical raw materials for the EU (2023). URL: <https://lnk.ua/ANDxBIvNx>
22. Дослідження стану бізнесу в Україні. Грудень 2023 – січень 2024. URL: [https://drive.google.com/drive/folders/1Byj\\_qKxRSIY0Rhmxy-JeXKITLUTYPNcX](https://drive.google.com/drive/folders/1Byj_qKxRSIY0Rhmxy-JeXKITLUTYPNcX)
23. Aguilar F. J. *Scanning the Business Environment*. New York : Macmillan, 1967. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Scanning\\_the\\_business\\_environment.html?id=sn1EAAAIAAJ](https://books.google.com.ua/books/about/Scanning_the_business_environment.html?id=sn1EAAAIAAJ)
24. Amann J., Cantore N. Energy Prices and Competitiveness in the Manufacturing Sector. Munich Personal RePEc Archive (MPRA) Paper No. 127199. 2025. URL: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/127199/1/MPRA\\_paper\\_127199.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/127199/1/MPRA_paper_127199.pdf)
25. Andreini D., Bettinelli C., Foss N. J., Mismetti M. Business model innovation: a review of the process-based literature // *Journal of Management & Governance*. 2022. Vol. 26, No. 4. P. 1089–1121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09590-w>
26. Ansoff H. I. Strategies for Diversification // *Harvard Business Review*. 1957. URL: <https://lnk.ua/dNYa0ydNM>
27. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
28. David F. R. The strategic planning matrix – a quantitative approach // *Long Range Planning*. 1986. Vol. 19, Issue 5. P. 102–107. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(86\)90015-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(86)90015-4)
29. García-Sánchez I. M., Hussain N., Khan S. A. R., Martínez-Ferrero J. Sustainability and innovation: A meta-analysis and future research agenda // *Journal*

- of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7, No. 4. Article 100276. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100276>
30. Gavrysh O., Gavrysh Iu., Matiukhina A., Vasylets I. The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business // *Economics of Development*. 2024. No. 23(1). P. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>
31. Haharinov O. Aspects of strategic direction of enterprises // *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9, No. 3. P. 52–55.
32. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. Harlow : Financial Times/Prentice Hall, 2008. URL: <https://fouziyagm.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/04/johnson-exploringcorporatestrategy8ed.pdf>
33. Khan S. A. R., Yu Z., Golpîra H., Sharif A., Mardani A. A state-of-the-art review and meta-analysis on sustainable supply chain management: Future research directions // *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 350. Article 131434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131434>
34. Khan S. A. R., Yu Z., Golpîra H., Sharif A., Mardani A. Sustainable supply chain management and organizational performance: A meta-analysis // *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 12. Article 7285. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14127285>
35. Khanra S., Kaur P., Joseph R. P., Malik A., Dhir A. A resource-based view of green innovation as a strategic firm resource: Present status and future directions // *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31(4). P. 1395–1413. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2961>
36. Kumar V., Dixit A., Javalgi R. G., Dass M. Digital transformation of business-to-business marketing: Framework, propositions, and research agenda // *International Marketing Review*. 2023. Vol. 40, No. 3. P. 479–509. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2020-0292>
37. Manninen K., Huiskonen J. Factors influencing the implementation of an integrated corporate sustainability and business strategy // *Journal of Cleaner*

- Production*. 2022. Vol. 343. Article 131036. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131036>
38. Mon A., Del Giorgio H., Roark G., Saavedra Sueldo C., Perez Colo I., De Paula M. SME users in Industry 4.0: Study of the metalworking industry in Argentina // *CLEI Electronic Journal*. 2025. Vol. 28, No. 1. Article 0. DOI: <https://doi.org/10.19153/cleiej.28.1.0>. URL: <https://www.clei.org/cleiej/index.php/cleiej/article/view/720>
39. Mukhuty S., Upadhyay A., Rothwell H. Strategic sustainable development of Industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices // *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31, No. 5. P. 2068–2081. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3008>
40. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy // *Harvard Business Review*. 2008. URL: [https://alea.ee/wp-content/uploads/2023/04/Porter\\_The-Five-Competitive-Forces-That-Shape-Strategy.pdf](https://alea.ee/wp-content/uploads/2023/04/Porter_The-Five-Competitive-Forces-That-Shape-Strategy.pdf)
41. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*. 1990. URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
42. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking // *Sloan Management Review*. 1995. URL: <https://lnk.ua/94yQ57Y4M>
43. Sheibut D., Smolych D., Kostyk Y., Rachynska H., Lysak O. Assessing the impact of innovative strategies on entrepreneurial growth and business development // *Multidisciplinary Science Journal*. 2024. Vol. 6. Article 2024ss0703. DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0703>
44. Su H.-C., Dhanorkar S., Linderman K. A competitive advantage from the implementation timing of ISO management standards // *Journal of Operations Management*. 2015. Vol. 37. P. 31–44. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.03.004>.
45. Suchek N., Ferreira J. J., Fernandes P. O. A review of entrepreneurship and circular economy research: State of the art and future directions // *Business Strategy*

- and the Environment*. 2022. Vol. 31, No. 5. P. 2256–2283. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3020>
46. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Teece%2C%20Pisano%20and%20Shuen%20%281997%29.pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece%2C%20Pisano%20and%20Shuen%20%281997%29.pdf)
47. Tetiana Verkhohliad-Hloviuk. State assistance in supporting enterprises during martial law // *Scientific journal HE-SS in Ostroleka*. 2023. No. 2/2023(49). P. 59–69. DOI: <https://doi.org/10.58246/sj-economics.v49i2.629>
48. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Industry 4.0 for inclusive development: Issues paper. 2021–2022. URL: [https://unctad.org/system/files/information-document/CSTD2021-2022\\_Issues01\\_Industry4.0\\_en\\_1.pdf](https://unctad.org/system/files/information-document/CSTD2021-2022_Issues01_Industry4.0_en_1.pdf)
49. Weihrich H. The TOWS matrix – A tool for situational analysis // *Long Range Planning*. 1982. Vol. 15, Issue 2. P. 54–66. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
50. World Steel Association. *World Steel in Figures 2025*. URL: <https://worldsteel.org/data/world-steel-in-figures/world-steel-in-figures-2025/>

## Додатки

## ДОДАТОК А

## Таблиця А1

## Інвентаризація обладнання та виробничих можливостей

Група обладнання	Наявність/стан	Використання	Ризики/обмеження	Потреба в модернізації / докупівлі
Зварювальне	Наявне; робочий стан. Інвертор ММА + напівавтомат MIG/MAG.	Зварювання рам, каркасів, секцій огорожі; прихватки; зварні шви вузлів кріплення.	Перегрів при інтенсивному навантаженні; залежність від стабільного електроживлення; знос витратників (дріт, наконечники); ризики дефектів шва через людський фактор.	Стабілізатор/джерело резервного живлення; оновлення пальника/подачі дроту; маски-хамелеони; витяжка/вентиляція для зони зварювання.
Різання / шліфування	Наявне; робочий стан. УШМ (болгарки) 125/230 мм; відрізний станок/торцювальна пилка по металу.	Різання профілю/труби; підготовка заготовок; зачистка швів; зняття задирок; підгонка деталей.	Високі витрати на диски; пил/іскри; підвищений травматизм; шум; нерівна геометрія різу без стаціонарного різального обладнання.	Відрізний/стрічкопильний станок для точності та швидкості; комплект якісних дисків; локальна витяжка; екрани безпеки/ЗІЗ.
Свердління / обробка	Наявне частково. Дриль/перфоратор; свердлильний верстат.	Свердління отворів під кріплення, петлі, замки; нарізання різьби (мітчики/плашки); підготовка монтажних елементів.	Обмежена точність і повторюваність без стаціонарного верстата; швидке затуплення свердел; помилки при розмітці; брак у вузлах кріплення.	Свердлильний верстат або стійка для дреля; лещата/струбцини; набір мітчиків/свердел; кондуктори для типових отворів.

Фарбування / покриття	Наявне на базовому рівні. Підготовка поверхні + грунт/емаль; фарбопульт/компресор; порошкове фарбування – переважно аутсорс.	Знежирення, ґрунтування, фарбування огорож/воріт; частково – антикорозійний захист; косметична доробка.	Залежність якості від умов (температура/вологість); тривале сушіння; пил у приміщенні; ризик нерівномірного покриття; сезонні обмеження робіт.	Організація зони фарбування (екрани, чистота); потужніший компресор/фільтри; сушильна зона; налагоджений підряд на порошкове фарбування для преміум-сегмента.
Оснастка / вимірювання	Наявне; потребує систематизації. Рулетки, кутники, рівні, штангенциркуль; струбцини; зварювальні магніти; шаблони – частково.	Розмітка, контроль геометрії рам і секцій; перевірка діагоналей; фіксація заготовок; забезпечення повторюваності.	Відсутність/нестача шаблонів і кондукторів збільшує час підготовки та ризик похибок; залежність точності від досвіду майстра; переробки через «людський фактор».	Виготовлення комплекту шаблонів під типові розміри огорож/воріт; кондуктори для отворів; розмічувальні столи/кондукторний стіл; оновлення вимірювального інструменту.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

## ДОДАТОК В

## Таблиця В1

**PESTEL-чинники зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства**

Група чинників	Зміст чинника	Вплив на ФОП
Р — політичні/безпекові	Невизначеність, підвищені ризики ведення бізнесу; зміни в регуляторних процедурах; вплив воєнних умов на логістику та ринки	Нерівномірність попиту, зростання вимог до строків і надійності; потреба у гнучкому плануванні, резервних рішеннях і чітких умовах договору
Е — економічні/ринкові	Коливання цін на метал і комплектуючі; зміни купівельної спроможності; активність будівництва/ремонтів	Ризики помилок у кошторисі та маржі; необхідність передоплати й корекції цін; можливості зростання попиту у разі активізації будівництва
S — соціальні/кадрові	Дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів (зварювальники, монтажники); міграція; конкуренція за персонал	Ризик зривів строків і підвищення фонду оплати праці; потреба у навчанні помічників і підвищенні взаємозамінності; можливість формування “власного кадрового резерву”
T — технологічні	Доступність інструментів проектування/візуалізації, цифрових каналів продажу, обліку замовлень, CRM/таблиць; розвиток онлайн-маркетингу	Можливість підвищити конверсію заявок, керованість строків, точність кошторисів; ризик втрати клієнтів без системної онлайн-присутності та стандартизації процесів
Е — екологічні	Посилення запиту на раціональне використання ресурсів; вимоги до безпечних умов фарбування/шліфування; зростання уваги до антикорозійного захисту	Потреба в організації зони фарбування/вентиляції або стабільному підряді; можливість еко-позиціонування (мінімізація відходів, ефективний розкрій)
L — правові	Вимоги охорони праці, безпечного монтажу; договірні умови (передоплата, гарантія, відповідальність); податкова дисципліна	Зменшення ризиків конфліктів через договори/акти; підвищення довіри клієнтів; потреба у формалізації гарантії, правил приймання робіт і техніки безпеки

Джерело: розроблено автором.

## ДОДАТОК С

## Таблиця С1

## Оцінка сил конкурентного поля на ринку металообробки регіону

Сила/учасник	Рівень впливу	Ключові фактори	Наслідки для ФОП	Управлінська реакція
Постачальники (метал, фурнітура, витратники)	Високий	Матеріали — найбільша частка собівартості; ціни/наявність коливаються; малі обсяги → слабші умови; збої логістики	Зрив строків через очікування; падіння маржі; потреба в оборотних коштах	Диверсифікація; стандартизація специфікацій; передоплата на матеріали; «ціновий коридор»/фіксація після авансу; мінімальні страхові запаси
Клієнти B2C (приватні)	Середній	Порівняння ціни/строків; роль рекомендацій і портфоліо; торг; зміна вимог	Втрата заявки при повільній відповіді; тиск на ціну; премія за сервіс/гарантію	Швидка реакція; стандарт ТЗ/заміри; ескіз/візуалізація; прозорий кошторис; гарантія; фото-/відеопортфоліо
Клієнти B2B (підрядники, бригади, компанії)	Високий	Диктують строки; інтегрують у графік; можливе відтермінування оплат; вимога документування	Касові розриви; висока відповідальність за строки; стабільне завантаження за надійності	Договір і передоплата (мінімум на матеріали); календарний план + буфер; чіткі умови монтажу; типові пропозиції; контроль якості й фіксація етапів
Конкуренти: великі виробники	Середній	Нижча собівартість на типових виробках; потужності;	Ціновий тиск на стандарт; шанс вигравати	Фокус на індивідуальних рішеннях; швидкі строки; гарантія; точність геометрії та фінішу

		стандартизація; менша гнучкість	«кастом» сервісом/швидкістю	
Конкуренти: дрібні майстерні, приватні майстри	Високий	Багато гравців; нерівна якість; демпінг; легке перемикання клієнта	Втрата клієнта через нижчу ціну; відбір через якість і дисципліну строків	Акцент на керованості процесу (ТЗ→кошторис→строки→гарантія); стандарти робіт; відгуки; чіткі умови та сервіс
Замінники (дерево, композит, алюміній, модульні комплекти, спрощення проекту)	Середній	Дешевші/швидші альтернативи; доступність готових рішень	Тиск на базову пропозицію; можливість продавати переваги металу	Позиціонування: довговічність, безпека, антикорозійний захист, точність; пакети «економ/стандарт/преміум»; пояснення різниці фінішу й конструкції

Джерело: сформовано автором.

## ДОДАТОК D

## Таблиця D1

## Типові причини касових розривів і заходи попередження

Ситуація	Причина	Наслідок	Способи попередження
Різке подорожчання металу після узгодження ціни	Волатильність ринку матеріалів і фурнітури	Падіння маржі або потреба перегляду ціни; конфлікти з клієнтом	«Ціновий коридор» у кошторисі; короткий строк дії комерційної пропозиції; фіксація ціни після внесення авансу та підтвердження закупівлі
Відтермінування остаточного платежу в B2B	Умови підрядника, прив'язка до етапів будівництва/приймання	Нестача оборотних коштів; затримка закупівель під нові замовлення; ризик зупинки робіт	Договір і графік платежів; передоплата 30–40% + додатковий аванс на матеріали або поетапна оплата; акти виконаних етапів; обмеження строку відтермінування
Термінові закупівлі без плану	Дефіцит позицій, помилки в специфікації, несинхронізоване планування	Дорожча закупівля; збільшення строків; зниження рентабельності	Стандартизація специфікацій під типові огорожі й ворота; список «критичних позицій»; резервні постачальники; мінімальний страховий запас найбільш потрібних матеріалів/фурнітури
Простої та переробки	Перебої електроживлення, нестабільність фарбування, проблеми монтажу, людський фактор	Зрив строків; додаткові витрати на матеріали, витратники та повторні виїзди	Буфери часу в графіках; чек-листи контролю якості; фіксація контрольних точок перед фарбуванням і виїздом на монтаж; резервні рішення щодо покриття (зона фарбування або підряд)

Джерело: узагальнено автором.