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

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Лариса БОЛТЯНСЬКА
(підпис) *(ім'я та прізвище)*
« 20 » лютого 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему **«Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства»**

Здобувач вищої освіти: _____ Олександр МЕЖИБЕЦЬКИЙ
(підпис) *(ім'я та прізвище здобувача)*

Керівник: _____ к.е.н., доцент Оксана ЛИСАК
(підпис) *(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)*

Запоріжжя, 2026 р.

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

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО
Гарант освітньо-професійної програми
__ _____Наталія ПОЧЕРНІНА
(підпис) *(ім'я та прізвище)*
«23» жовтня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Лариса БОЛТЯНСЬКА
(підпис) *(ім'я та прізвище)*
«24» жовтня 2025 р.

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

здобувача вищої освіти Межибецького Олександра
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства»
_____
керівник роботи __к.е.н., доцент Оксана ЛИСАК_____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
_____
затверджені наказом ректора університету від *«14» квітня 2025 року №173-С*

2. Строк подання кваліфікаційної роботи __13 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. Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства
Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та стратегічного потенціалу підприємства
Розділ 3. Напрями та економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства
Висновки.
Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: 24 таблиці та 14 рисунків

6. Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.10.2025 р.	
2	Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства	02.12.2025 р.	
3	Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та стратегічного потенціалу підприємства	30.12.2025 р.	
4	Розділ 3. Напрями та економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства	30.01.2026 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	12.02.2026 р.	
6	Перевірка на плагіат	13.02.2026 р.	

Здобувач вищої освіти _____ Олександр МЕЖИБЕЦЬКИЙ
(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Оксана ЛИСАК
(підпис) *(ім'я та прізвище)*

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1. Економічна сутність і значення стратегії розвитку підприємства 9

1.2. Класифікація та основні типи стратегій розвитку 14

1.3. Методичні підходи до економічного обґрунтування стратегії 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 23

2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка його фінансово-економічного стану 23

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства 30

2.3. Визначення ключових проблем і можливостей стратегічного розвитку 39

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 49

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі результатів стратегічного аналізу 49

3.2. Напрями реалізації стратегії розвитку підприємства 54

3.3. Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства 65

ВИСНОВКИ 71

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74

ВСТУП

Сучасні умови функціонування малого підприємництва у сфері металообробки характеризуються поєднанням високої конкуренції на локальних ринках, цінової волатильності металу та комплектуючих, зростання вимог клієнтів до строків і якості, а також впливом воєнних, логістичних і енергетичних обмежень. Додатковими викликами для малих виробників є нестабільність постачання, подорожчання транспортування й енергоносіїв, дефіцит кадрів, а також посилення ризиків зриву строків через форс-мажорні обставини. У таких умовах підприємства змушені одночасно підтримувати гнучкість (підлаштовуватися під запит клієнта та зміни в ресурсах) і забезпечувати керованість процесів, щоб уникати втрат часу, матеріалів і репутаційних ризиків.

Для підприємств, що працюють з індивідуальними та малосерійними замовленнями, критично важливими стають: керованість наскрізного процесу виконання замовлення (від заявки, замірів і кошторису – до виготовлення, монтажу та гарантійного супроводу), контроль маржинальності на кожному етапі, мінімізація переробок і простоїв, а також планування закупівель і завантаження виробничих ресурсів. Практика свідчить, що найбільші втрати прибутковості в малому металообробному бізнесі виникають через помилки на етапі технічного завдання і кошторису, неузгоджені зміни під час виконання робіт, непередбачені витрати на додаткові виїзди та монтажні доопрацювання, а також закупівлі «в останній момент» за невигідними цінами. Відтак, підвищується значення стандартизації типових операцій, внутрішнього контролю якості, прозорого обліку витрат по замовленнях і синхронізації виробничого графіка із закупівлями та логістикою.

У таких умовах стратегія розвитку не може обмежуватися загальними намірами зростання: вона потребує економічного обґрунтування, тобто доведення доцільності обраних напрямів через розрахунки витрат і ефектів, оцінювання ризиків, ресурсної спроможності та очікуваних результатів.

Особливо важливо, щоб стратегічні рішення трансформувалися у конкретні управлінські заходи (організаційні, виробничі, маркетингові, фінансові) з визначенням відповідальних, строків упровадження та показників результативності. Саме тому дослідження, присвячене економічному обґрунтуванню стратегії розвитку підприємства на прикладі ФОП Нестеренко Л. В., є актуальним і практично значущим.

Питання стратегічного управління та формування стратегій розвитку ґрунтовно розкриті у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, базові підходи до стратегічного планування та вибору стратегічних альтернатив сформульовані у працях І. Ансоффа та М. Портера, де стратегія розглядається як інструмент забезпечення довгострокових конкурентних переваг і ринкового позиціонування підприємства [2; 28]. Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили Г. Мінцберг, який підкреслює емерджентний характер стратегій, та А. Чандлер, що обґрунтовує взаємозв’язок стратегії й організаційної структури підприємства [7; 44]. Сучасні підходи до стратегічного аналізу, реалізації та оцінювання стратегічних рішень узагальнені у працях Р. Гранта, А. Томпсона і А. Стрікленда, а також Г. Джонсона, К. Скоулза та Р. Віттінгтона [9; 10; 11].

У вітчизняній науковій літературі проблематика стратегічного управління підприємствами висвітлена у працях З. Шершньової, В. Герасимчука, А. Міщенка, О. Сумця, де стратегія трактується як комплексний механізм узгодження цілей розвитку з ресурсними можливостями та умовами зовнішнього середовища [1; 3; 4; 7]. Окрему увагу приділено питанням економічного обґрунтування стратегій розвитку, інноваційної спрямованості та адаптації підприємств до кризових умов у дослідженнях О. Гудзь, Ю. Білавич, О. Ємельянова, І. Грабчук [20; 21; 22; 23]. Водночас у наукових працях недостатньо розробленими залишаються прикладні аспекти економічного обґрунтування стратегій розвитку малого виробництва, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Об’єктом дослідження є процес формування та економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства у сфері металообробки на прикладі ФОП Нестеренко Л. В.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні підходи до стратегічного аналізу, вибору стратегічних альтернатив і економічного обґрунтування заходів реалізації стратегії розвитку підприємства.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретико-методичних засад стратегічного розвитку та розробці економічно обґрунтованих рекомендацій щодо вибору і реалізації стратегії розвитку ФОП Нестеренко Л. В. з урахуванням впливу зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу та очікуваних фінансово-економічних результатів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити економічну сутність і значення стратегії розвитку підприємства.
2. Узагальнити класифікацію та основні типи стратегій розвитку підприємства і визначити критерії їх вибору.
3. Розглянути методичні підходи до економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства.
4. Надати загальну характеристику підприємства та оцінити його фінансово-економічний стан.
5. Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства й визначити ключові фактори впливу.
6. Виявити основні проблеми та можливості стратегічного розвитку підприємства.
7. Обґрунтувати доцільну стратегію розвитку підприємства на основі результатів стратегічного аналізу.
8. Сформувати комплекс заходів реалізації стратегії та календарний план (план-графік) їх впровадження.
9. Виконати економічне обґрунтування реалізації запропонованої стратегії розвитку (оцінити витрати, ефекти та очікувані результати).

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція й дедукція, порівняння, узагальнення, системний підхід), а також прикладні методи стратегічної та економічної діагностики (зокрема аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, PEST- та SWOT-аналіз, методи фінансово-економічного аналізу, розрахунково-аналітичні методи оцінювання ефективності запропонованих заходів).

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики стратегічного управління та економічного обґрунтування стратегій, матеріали періодичних наукових видань, а також узагальнені дані щодо діяльності ФОП Нестеренко Л. В. (фінансово-економічні показники, характеристика продуктів та послуг і організації процесів) за період, охоплений у роботі.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні прикладного підходу до вибору стратегії розвитку малого підприємства металообробки через поєднання стратегічного аналізу середовища та потенціалу з економічним обґрунтуванням комплексу заходів (витрати, очікувані ефекти, ризики й календар впровадження), що підвищує практичну керованість реалізації стратегії в умовах нестабільності ринкового середовища.

Кваліфікаційна робота виконана на 79 сторінках друкованого тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота включає 24 таблиці та 14 рисунків; список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність і значення стратегії розвитку підприємства

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби, глобалізаційними процесами, цифровізацією бізнесу та зростанням невизначеності ринкових умов. За таких обставин підприємства змушені відмовлятися від виключно оперативного управління та переходити до стратегічного підходу, орієнтованого на довгострокову перспективу. Саме стратегія розвитку стає ключовим інструментом забезпечення економічної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства [29; 30]. Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що у кризових і турбулентних умовах виживання та результативність підприємства значною мірою залежать від резильєнтності та здатності перетворювати зовнішні шоки на управлінські й інноваційні рішення [43].

У науковій літературі стратегія розвитку підприємства розглядається як складна багатовимірна економічна категорія, що поєднує цілі, ресурси, механізми управління та напрями діяльності. Відсутність єдиного трактування зумовлена різними науковими підходами та еволюцією теорії стратегічного менеджменту. Узагальнюючи позиції вітчизняних і зарубіжних дослідників, стратегію розвитку доцільно визначати як довгострокову систему управлінських рішень і дій, спрямованих на забезпечення зростання економічного потенціалу підприємства, підвищення його ринкової вартості та досягнення стійких конкурентних переваг у мінливому середовищі [25; 30]. Важливо уточнити, що стратегія розвитку (на відміну від загальної стратегії) фокусується на динаміці змін – оновленні ресурсів, компетенцій, процесів і бізнес-моделі, у т. ч. через цифрову трансформацію та інновації [31; 50].

Класичний підхід до розуміння стратегії розвитку сформульований А. Чендлером, який визначав стратегію як процес встановлення довгострокових цілей підприємства, вибору напрямів діяльності та розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення [35]. У цьому контексті стратегія розглядається як інструмент узгодження цілей розвитку з ресурсними можливостями підприємства та його організаційною структурою. Таким чином, економічний зміст стратегії у класичному трактуванні полягає у формуванні довгострокової логіки розміщення ресурсів і координації ключових видів діяльності.

З економічної точки зору стратегія розвитку підприємства виступає механізмом координації та оптимізації використання ресурсів – фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних. Раціональний розподіл ресурсів у межах стратегічних пріоритетів дозволяє підприємству знижувати витрати, підвищувати ефективність господарської діяльності та забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів [29]. У цьому аспекті стратегія розвитку безпосередньо пов’язана з інвестиційною, фінансовою та виробничою політикою підприємства. Практичною основою узгодження цілей і ресурсів виступають інструменти стратегічного вимірювання та контролю, зокрема збалансована система показників, що транслює стратегічні орієнтири у систему індикаторів і управлінських дій [39].

Подальший розвиток теорії стратегічного управління пов’язаний з працями І. Ансоффа, який розглядав стратегію розвитку як інструмент вибору напрямів зростання підприємства та його адаптації до змін ринкового середовища. Відповідно до матриці Ансоффа, стратегія розвитку може реалізовуватися через проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку або диверсифікацію [2]. Отже, даний підхід дозволяє структурувати стратегічні альтернативи розвитку як вибір траєкторії економічного зростання з урахуванням можливостей ринку та внутрішнього потенціалу.

Значний внесок у формування конкурентного підходу до стратегії розвитку зробив М. Портер, який визначав стратегію як спосіб досягнення та утримання конкурентної позиції на ринку. Згідно з його концепцією, стратегія

розвитку спрямована на досягнення економічної рентабельності, вищої за середньоринкову, шляхом реалізації стратегій лідерства за витратами, диференціації або фокусування [28]. У цьому контексті стратегія розвитку набуває чітко вираженого економічного змісту, оскільки її реалізація безпосередньо впливає на прибутковість і фінансову стійкість підприємства.

Узагальнення основних наукових підходів до трактування стратегії розвитку підприємства дозволяє систематизувати еволюцію поглядів на її економічну сутність та ключові акценти формування. Основні підходи до розуміння стратегії розвитку наведено в таблиці 1.1.

Як видно з таблиці 1.1, еволюція підходів до трактування стратегії розвитку підприємства відображає перехід від планово-ресурсної логіки до інтегративного бачення, що поєднує конкурентні, ресурсні та адаптивні аспекти. У сучасних умовах стратегія розвитку дедалі більше розглядається як інструмент забезпечення довгострокової стійкості, інноваційності та здатності підприємства адаптуватися до цифрових і ринкових трансформацій.

Сучасні дослідження також значну увагу приділяють ресурсному підходу до формування стратегії розвитку. Відповідно до концепції ресурсно-орієнтованого підходу, стратегія ґрунтується на унікальних внутрішніх ресурсах і ключових компетенціях підприємства, які важко імітувати конкурентам та які забезпечують створення економічної цінності [37]. Теоретичним підґрунтям такого бачення є положення про стійкі конкурентні переваги, що формуються на основі цінних і рідкісних ресурсів підприємства [33]. Узагальнюючи, ресурсний підхід переносить акцент із реагування на зовнішні виклики до управління внутрішніми можливостями, зокрема динамічними здібностями та інноваційними компетенціями [36; 40].

Таблиця 1.1

Підходи до трактування стратегії розвитку підприємства в економічній теорії

Підхід до розуміння стратегії розвитку	Основні представники	Сутність підходу	Економічний акцент
Класичний (планово-ресурсний)	А. Чендлер	Стратегія розвитку трактується як процес визначення довгострокових цілей підприємства та розподілу ресурсів для їх досягнення	Ефективність використання ресурсів, узгодження цілей і структури
Ринково-конкурентний	М. Портер	Стратегія розвитку розглядається як інструмент формування та утримання конкурентної позиції підприємства на ринку	Прибутковість, конкурентні переваги, ринкова позиція
Стратегія зростання	І. Ансофф	Стратегія розвитку визначається через вибір напрямів зростання підприємства залежно від комбінації продуктів і ринків	Розширення ринків, зростання обсягів діяльності
Ресурсно-орієнтований (RBV)	Дж. Барні, Р. Грант	Стратегія розвитку базується на унікальних внутрішніх ресурсах і ключових компетенціях, що важко імітуються конкурентами	Створення економічної цінності, стійкі конкурентні переваги
Адаптивний (емерджентний)	Г. Мінцберг	Стратегія розвитку формується як поєднання запланованих і спонтанних управлінських рішень у процесі діяльності	Гнучкість, здатність до адаптації
Сучасний інтегративний (динамічні здібності, цифровізація)	Y. Alrub, J. Zhou та ін.	Стратегія розвитку розглядається як здатність підприємства до постійного оновлення ресурсів, компетенцій і бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій	Резильєнтність, інноваційність, довгострокова стійкість

Джерело: узагальнено автором.

Важливим є також адаптивний підхід до розуміння стратегії розвитку, запропонований Г. Мінцбергом, який підкреслював, що стратегія формується не лише як результат планування, а й як сукупність емерджентних рішень, що виникають у процесі діяльності підприємства [44]. Такий підхід є особливо актуальним в умовах нестабільної економіки, коли підприємства змушені швидко коригувати свої стратегічні орієнтири відповідно до змін зовнішнього середовища. Сучасна емпірична література також підтверджує, що цифрова трансформація та динамічні здібності можуть посилювати стратегічну активність підприємств і підтримувати їхню адаптацію до турбулентності [50].

Українські науковці розглядають стратегію розвитку підприємства як інтегруючу концепцію управління, що поєднує місію, стратегічні цілі, механізми їх досягнення та систему контролю результатів. Зокрема, З. Є. Шершньова, В. Г. Герасимчук та А. П. Міщенко підкреслюють, що стратегія розвитку забезпечує цілісність управлінських рішень і сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства [7; 26; 30]. У контексті зовнішньоекономічного розвитку стратегія дозволяє структуровано визначати цілі, інструменти та ризики виходу на міжнародні ринки і вибудовувати конкурентну позицію в зовнішньому середовищі [17].

З економічного погляду реалізація стратегії розвитку підприємства спрямована на досягнення таких ключових результатів: зростання доходів і прибутковості, підвищення ринкової вартості бізнесу, оптимізацію структури витрат і інвестицій, зниження стратегічних та фінансових ризиків, а також забезпечення стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі [17; 29]. У сучасних умовах додаткового значення набувають цифрові фактори – розвиток цифрової зрілості, формування динамічних здібностей і посилення інноваційності як каналів підвищення результативності та конкурентоспроможності підприємства [31; 36].

Отже, економічна сутність стратегії розвитку підприємства полягає у цілеспрямованому управлінні його майбутнім станом на основі довгострокового бачення, раціонального використання ресурсів та адаптації

до змін зовнішнього середовища. Стратегія розвитку виступає ключовим чинником забезпечення економічної стійкості підприємства та формування його конкурентоспроможності в умовах сучасної ринкової економіки [28; 29; 30]. Логічним продовженням є розгляд підходів та інструментарію формування стратегії розвитку, а також механізмів її реалізації й контролю.

1.2. Класифікація та основні типи стратегій розвитку підприємства

Різноманітність умов функціонування підприємств, відмінності у масштабах діяльності, галузевій належності, ресурсному забезпеченні та рівні конкуренції зумовлюють необхідність застосування різних типів стратегій розвитку. У зв'язку з цим у теорії стратегічного менеджменту сформовано численні підходи до класифікації стратегій, які дозволяють систематизувати можливі напрями розвитку підприємства та обґрунтувати вибір оптимальної стратегічної альтернативи [29; 30].

Класифікація стратегій розвитку є важливою методологічною основою стратегічного управління, оскільки забезпечує впорядкування стратегічних рішень, полегшує процес стратегічного вибору та сприяє узгодженню довгострокових цілей із ресурсними можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища [25; 30]. У науковій літературі відсутня універсальна класифікація стратегій розвитку, що зумовлює доцільність використання багатокритеріального підходу до їх систематизації.

Однією з найбільш поширених є класифікація стратегій за рівнем управління, відповідно до якої виокремлюють корпоративні, бізнес-стратегії (конкурентні) та функціональні стратегії. Корпоративна стратегія визначає загальні напрями розвитку підприємства, формує портфель видів діяльності, приймає рішення щодо диверсифікації, реструктуризації або виходу на нові ринки та орієнтована на створення довгострокової економічної вартості. Бізнес-стратегія спрямована на досягнення конкурентних переваг у межах окремого виду діяльності шляхом вибору цільових сегментів, способів

конкурентної боротьби та формування ціннісної пропозиції для споживачів. Функціональні стратегії забезпечують практичну реалізацію корпоративних і бізнес-стратегій у межах окремих функціональних підсистем підприємства та спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і операційних процесів [29; 30].

Значного поширення набула класифікація стратегій розвитку за характером динаміки зростання підприємства, у межах якої виділяють стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Стратегії зростання передбачають розширення масштабів діяльності та збільшення економічного потенціалу підприємства, стратегії стабілізації спрямовані на збереження досягнутого рівня розвитку, тоді як стратегії скорочення застосовуються в умовах кризових явищ з метою оптимізації витрат і реструктуризації діяльності [7; 25].

У межах стратегій зростання особливе місце займає класифікація, запропонована І. Ансоффом, який виокремив стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту та диверсифікації. Матриця Ансоффа дозволяє оцінити можливі напрями розвитку підприємства залежно від поєднання «продукт – ринок» і рівня ризику, пов’язаного з реалізацією відповідної стратегії [2].

Важливе місце у класифікації стратегій розвитку посідають конкурентні стратегії М. Портера, відповідно до яких підприємство може досягати стійких конкурентних переваг шляхом реалізації стратегій лідерства за витратами, диференціації або фокусування. Застосування цих стратегій визначає підходи до управління витратами, формування ціннісної пропозиції та безпосередньо впливає на рівень прибутковості й фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі [28].

Окрему групу становлять стратегії розвитку за способом зростання підприємства, серед яких розрізняють внутрішнє та зовнішнє зростання. Порівняльну характеристику зазначених стратегій наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стратегій внутрішнього та зовнішнього зростання підприємства

Критерій порівняння	Внутрішнє зростання	Зовнішнє зростання
Сутність стратегії	Розширення діяльності за рахунок використання власного потенціалу підприємства	Розширення діяльності шляхом інтеграції з іншими підприємствами
Основні інструменти реалізації	Інновації, модернізація виробництва, розширення асортименту, підвищення продуктивності	Злиття і поглинання, стратегічні альянси, спільні підприємства
Джерела ресурсів	Власні фінансові, матеріальні та трудові ресурси	Ресурси партнерів або придбаних компаній
Темпи зростання	Поступові, відносно повільні	Високі, швидке масштабування
Рівень управлінського контролю	Високий, збереження автономії	Частково обмежений
Рівень ризику	Помірний, контрольований	Підвищений, інтеграційні та фінансові ризики
Фінансове навантаження	Помірне, рівномірне у часі	Значне, часто одноразове
Вплив на організаційну культуру	Мінімальні зміни	Необхідність інтеграції різних культур
Гнучкість стратегії	Висока	Обмежена після інтеграції
Економічний результат	Стабільне довгострокове зростання	Швидке нарощування масштабів і ринкової частки
Доцільність застосування	За стабільного середовища та достатнього внутрішнього потенціалу	За високої конкуренції та потреби швидкого виходу на нові ринки

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 25; 29; 38].

Стратегія внутрішнього зростання орієнтована на розвиток підприємства за рахунок використання та нарощування власного потенціалу. Її реалізація передбачає впровадження інновацій, модернізацію виробничих потужностей, удосконалення технологічних і управлінських процесів, підвищення продуктивності праці та ефективності використання наявних ресурсів. Такий тип зростання забезпечує поступовий, але більш керований розвиток підприємства, сприяє формуванню й накопиченню внутрішніх

компетенцій, а також дозволяє знижувати рівень стратегічних ризиків у довгостроковій перспективі.

Стратегія зовнішнього зростання ґрунтується на інтеграції підприємства з іншими суб'єктами господарювання та реалізується через такі форми, як злиття і поглинання, створення стратегічних альянсів, спільних підприємств або партнерських мереж. Використання цього типу стратегії дає змогу у відносно короткі строки розширити масштаби діяльності та ринкову присутність, отримати доступ до нових технологій, фінансових і людських ресурсів, а також посилити конкурентні позиції на існуючих і нових ринках. Водночас стратегія зовнішнього зростання супроводжується підвищеним рівнем організаційних, фінансових та інтеграційних ризиків, що зумовлює необхідність ретельного економічного обґрунтування стратегічних рішень і ефективного управління процесами інтеграції бізнес-процесів [38].

У сучасних умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища особливого значення набуває класифікація стратегій розвитку за ступенем адаптивності. У межах цього підходу розрізняють проактивні та реактивні стратегії. Проактивні стратегії спрямовані на випереджальне формування змін, створення нових ринкових можливостей і активний вплив на конкурентне середовище, тоді як реактивні стратегії орієнтовані на пристосування підприємства до вже наявних змін зовнішніх умов [37].

Вагомий внесок у розвиток поведінкового підходу до класифікації стратегій зробив Г. Мінцберг, який виокремив плановані та емерджентні стратегії. Плановані стратегії формуються в результаті свідомого стратегічного планування та реалізуються відповідно до заздалегідь визначених цілей і програм дій. Емерджентні стратегії, навпаки, виникають у процесі діяльності підприємства як відповідь на непередбачувані зміни зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє розглядати стратегію розвитку як динамічний і гнучкий процес, що постійно коригується залежно від нових умов функціонування підприємства [44].

Українські науковці пропонують класифікацію стратегій розвитку з урахуванням особливостей національної економіки, інституційного середовища та специфіки функціонування вітчизняних підприємств. Зокрема, у працях З. Є. Шершньової та В. Г. Герасимчука стратегії розвитку розглядаються як складові так званого «стратегічного набору» підприємства, який являє собою системно впорядковану сукупність взаємопов'язаних стратегій різних рівнів. Такий підхід передбачає інтеграцію загальнокорпоративних, конкурентних і функціональних стратегій, що забезпечує цілісність стратегічного управління та узгодженість управлінських рішень у межах підприємства [5; 30].

Концепція стратегічного набору акцентує увагу на необхідності координації стратегічних рішень за всіма напрямами діяльності підприємства з метою досягнення синергетичного ефекту, за якого сукупний результат реалізації комплексу стратегій перевищує ефект від їх окремого впровадження. У цьому контексті стратегія розвитку розглядається не як ізольований план дій, а як динамічна система взаємодії стратегій різного рівня, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення довгострокових цілей розвитку.

Застосування підходу стратегічного набору є особливо актуальним для українських підприємств, які функціонують в умовах нестабільного економічного середовища, обмеженості фінансових ресурсів і високої залежності від зовнішніх чинників. Саме комплексність і узгодженість стратегій у межах стратегічного набору дозволяють підвищити результативність управління розвитком підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [5; 30].

Таким чином, класифікація стратегій розвитку підприємства ґрунтується на різних критеріях, зокрема рівні управління, характері зростання, способі формування конкурентних переваг, ступені адаптивності та джерелах розвитку. Різноманіття типів стратегій свідчить про відсутність

універсальної моделі розвитку, а вибір конкретної стратегії має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства, його ресурсного потенціалу та умов зовнішнього середовища [29; 17].

1.3. Методичні підходи до економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Розроблення та вибір стратегії розвитку підприємства потребують не лише концептуального бачення майбутніх напрямів діяльності, а й ґрунтовного економічного обґрунтування стратегічних рішень. В умовах посилення конкуренції, зростання невизначеності та обмеженості ресурсів помилки у стратегічному виборі можуть призводити до суттєвих фінансових втрат і зниження ринкових позицій. Саме тому економічне обґрунтування стратегії розвитку виступає ключовим етапом стратегічного управління, який забезпечує наукову аргументованість, реалістичність і результативність стратегічних рішень [29; 30.

У науковій літературі економічне обґрунтування стратегії розвитку розглядається як комплекс взаємопов’язаних методів і процедур, спрямованих на оцінювання доцільності вибору стратегічної альтернативи з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, умов зовнішнього середовища, очікуваних економічних результатів і рівня ризиків [5]. Такий підхід передбачає поєднання інструментів стратегічного аналізу, фінансово-економічних розрахунків і механізмів контролю реалізації стратегії.

Базовим методичним підходом до економічного обґрунтування стратегії розвитку є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До найбільш поширених інструментів належать PEST-аналіз, який дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, а також SWOT-аналіз, спрямований на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища [26; 30].

Застосування зазначених методів формує аналітичну основу для розроблення стратегічних альтернатив і вибору напряму розвитку підприємства.

Важливим елементом економічного обґрунтування стратегії є оцінка стратегічного потенціалу підприємства, що передбачає аналіз наявних ресурсів, ключових компетенцій та організаційних можливостей. У межах ресурсного підходу стратегічний потенціал розглядається як сукупність матеріальних, фінансових, трудових і нематеріальних ресурсів, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства [29; 47]. Оцінювання стратегічного потенціалу дозволяє визначити реалістичність обраної стратегії та її відповідність внутрішнім можливостям підприємства.

Наступним методичним напрямом є фінансово-економічне обґрунтування стратегічних рішень, яке передбачає розрахунок очікуваних результатів реалізації стратегії розвитку. У цьому контексті застосовуються показники ефективності інвестиційних рішень, зокрема чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), період окупності, рентабельність інвестицій (ROI) та середньозважена вартість капіталу (WACC) [38; 43]. Використання цих показників дає змогу оцінити економічну доцільність стратегічних ініціатив і їх вплив на фінансовий стан підприємства у довгостроковій перспективі.

Невід’ємною складовою економічного обґрунтування стратегії розвитку є оцінка стратегічних ризиків. Вони можуть виникати внаслідок змін ринкової кон’юнктури, дій конкурентів, нестабільності макроекономічного середовища або внутрішніх обмежень підприємства. Для врахування ризиків у стратегічному управлінні застосовуються методи сценарного аналізу, аналізу чутливості та експертні оцінки, що дозволяють оцінити можливі відхилення фактичних результатів від запланованих і своєчасно коригувати стратегічні рішення [39].

Важливим інструментом економічного обґрунтування стратегії розвитку є система ключових показників ефективності (KPI) та концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка забезпечує зв’язок

між стратегічними цілями та операційною діяльністю підприємства. Використання KPI дозволяє здійснювати моніторинг реалізації стратегії з фінансової, клієнтської, внутрішньо-процесної та інноваційної перспектив і формувати зворотний зв'язок між стратегічними цілями та фінансово-економічними результатами діяльності підприємства [17].

У працях Г. Мінцберга наголошується на необхідності поєднання формалізованих методів економічного обґрунтування зі стратегічною гнучкістю. Це означає, що економічні розрахунки мають доповнюватися постійним моніторингом результатів та коригуванням стратегічних рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища, що забезпечує адаптивність і стійкість розвитку підприємства [44].

Українські науковці підкреслюють комплексний характер економічного обґрунтування стратегії розвитку, яке повинно поєднувати аналітичні, фінансові та організаційні методи. Зокрема, О. М. Сумець та З. Є. Шершньова зазначають, що результативність стратегії розвитку визначається не лише правильністю вибору стратегічної альтернативи, а й якістю її економічного обґрунтування та ефективністю механізмів реалізації [29; 30].

Таким чином, методичні підходи до економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства являють собою систему взаємопов'язаних інструментів аналізу, оцінювання та контролю, що забезпечують науково обґрунтований вибір стратегічних рішень і створюють передумови для їх ефективної реалізації.

Висновок до розділу 1.

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретико-методичні засади формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити економічну сутність стратегії розвитку як системи довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення зростання економічного потенціалу підприємства, формування стійких конкурентних переваг і підвищення його ринкової вартості в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У межах розділу систематизовано основні класифікаційні підходи до стратегій розвитку підприємства, що дало змогу виділити різні типи стратегій за рівнем управління, характером і способом зростання, механізмами формування конкурентних переваг та ступенем адаптивності до змін зовнішнього середовища. Доведено, що відсутність універсальної моделі розвитку зумовлює необхідність комплексного та ситуаційного підходу до вибору стратегії з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу та ринкових умов.

Окрему увагу приділено методичним підходам до економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства, які охоплюють аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, оцінку стратегічного потенціалу, фінансово-економічні розрахунки, оцінку ризиків і формування системи показників контролю реалізації стратегії. Обґрунтовано, що поєднання формалізованих методів аналізу зі стратегічною гнучкістю забезпечує адаптивність і результативність стратегічного розвитку підприємства.

Отже, теоретико-методичні положення, викладені у першому розділі, створюють концептуальну основу для подальшого аналізу діяльності підприємства та економічного обґрунтування напрямів його стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка його фінансово-економічного стану

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства та аналіз особливостей його господарської діяльності є необхідною передумовою для визначення стратегічного потенціалу та обґрунтування напрямів подальшого розвитку. Для суб'єктів малого підприємництва, зокрема фізичних осіб – підприємців, така оцінка набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, оцінити рівень його фінансової стійкості, платоспроможності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища в умовах обмежених ресурсів.

Фізична особа – підприємець Нестеренко Л.В. здійснює господарську діяльність у місті Вінниця та належить до категорії суб'єктів малого підприємництва. Організаційно-правова форма ФОП забезпечує підприємству спрощену систему управління, високий рівень гнучкості та можливість оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Діяльність підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України із застосуванням спрощеної системи оподаткування, що є типовим для виробничих підприємств малого масштабу та сприяє зниженню податкового й адміністративного навантаження.

Основною спеціалізацією підприємства є виготовлення декоративних і будівельних металовиробів. До ключових напрямів діяльності належать виробництво металевих огорож, воріт, решіток, сходів, металевих меблів у стилях loft та industrial, а також виготовлення індивідуальних дизайнерських металевих елементів за замовленням клієнтів. Орієнтація на індивідуальні та малосерійні замовлення формує унікальну ціннісну пропозицію підприємства

та забезпечує його диференціацію від масових виробників металоконструкцій, що є важливим чинником конкурентоспроможності на локальному ринку.

Підприємство функціонує у форматі малого виробничого бізнесу. Управління діяльністю здійснюється безпосередньо власником, який поєднує функції організації виробництва, фінансового контролю, роботи з клієнтами та стратегічного планування. Така модель управління сприяє зниженню адміністративних витрат, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень і забезпечує безпосередній контроль за якістю виконання замовлень. Водночас концентрація управлінських функцій в однієї особи створює підвищене навантаження на підприємця та потребує раціонального розподілу часу й ресурсів.

Таблиця 2.1

Характеристика масштабів діяльності ФОП Нестеренко Л.В.

Показник	Значення
Організаційно-правова форма	
Місце здійснення діяльності	
Галузь діяльності	
Тип підприємства	
Виробнича площа	
Кількість зайнятих осіб	
Основний тип продукції	
Форма збуту	

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства.

Виробнича база підприємства розміщена в орендованому приміщенні площею 118 м², яке поділене на функціональні зони для різання, зварювання, механічної обробки та фарбування металу. Технологічний процес ґрунтується на використанні сучасного зварювального обладнання, верстатів для обробки металу та допоміжного інструменту. Окремі технологічно складні операції, зокрема лазерне різання та гаряче цинкування, виконуються на умовах аутсорсингу, що дозволяє підприємству зменшити капітальні витрати,

уникнути значних інвестицій у спеціалізоване обладнання та зосередитися на ключових етапах виробничого процесу.

Фінансово-економічна діяльність ФОП Нестеренко Л.В. характеризується поступовим зростанням обсягів реалізації та позитивною динамікою фінансових результатів, що свідчить про стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності ФОП Нестеренко Л.В. у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі даних підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про стійку позитивну динаміку фінансово-економічного розвитку підприємства у 2022–2024 роках. Дохід від реалізації у 2024 році зріс на 74,3 % порівняно з 2022 роком, що є результатом збільшення кількості замовлень, розширення асортименту продукції та зростання попиту на індивідуальні металовироби. При цьому темпи зростання собівартості (58,9 %) є нижчими за темпи зростання доходів, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і вдосконалення організації витрат.

Значне зростання валового та чистого прибутку підтверджує покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Валовий прибуток у 2024 році перевищив рівень 2022 року більш ніж у 2,1 раза, тоді як чистий прибуток зріс на 90,9 %. Така динаміка свідчить про формування

позитивного фінансового результату не лише за рахунок збільшення обсягів діяльності, а й завдяки більш раціональній структурі витрат і ціновій політиці.

Для узагальнення причинно-наслідкових зв'язків між ресурсною базою, операційною діяльністю та фінансовими результатами ФОП Нестеренко Л.В. доцільно відобразити логіку формування фінансово-економічного результату підприємства у вигляді схеми (рис. 2.1). Така візуалізація дозволяє системно пов'язати виробничі фактори з фінансовими показниками та визначити, яким чином сформовані результати трансформуються у передумови стратегічного розвитку.

Рис. 2.1. Логіка формування фінансово-економічного результату підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Згідно з рисунком 2.1, фінансові результати підприємства формуються як похідна від поєднання виробничих ресурсів (обладнання, персоналу, використання аутсорсингу технологічно складних операцій) та організації операційної діяльності, орієнтованої на індивідуальні й малосерійні замовлення. Виручка від реалізації трансформується у валовий та чистий прибуток за умови контролю собівартості, що, у свою чергу, підтримує

фінансову стійкість підприємства через належний рівень ліквідності й самофінансування. Отже, сформований фінансово-економічний результат виступає базою для реалізації подальших рішень щодо розширення діяльності та інвестицій у розвиток.

Наведена структура свідчить, що підприємство не працює на межі собівартості, а має достатній рівень валового та чистого прибутку, що є важливою передумовою для самофінансування розвитку та реалізації інвестиційних рішень.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості та прибутковості підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі даних підприємства.

Зростання частки валового та чистого прибутку у структурі доходу підтверджує підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства та оптимізацію структури витрат. Стабільний рівень самофінансування свідчить про здатність підприємства забезпечувати розвиток за рахунок власних фінансових ресурсів без суттєвої залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Для поглиблення оцінки фінансової стійкості доцільно систематизувати ключові чинники, що її формують, та результати, які вона забезпечує. Узагальнення таких взаємозв’язків наведено на рисунку 2.2, що дозволяє

чіткіше визначити фінансові передумови стратегічного розвитку підприємства в умовах обмеженості ресурсів і нестабільності зовнішнього середовища.

Рис. 2.2. Фактори фінансової стійкості ФОП Нестеренко Л.В.

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства.

Як показано на рисунку 2.2, фінансова стійкість ФОП Нестеренко Л.В. формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників: зростання обсягів доходу, контролю рівня собівартості, стабільного формування прибутку та орієнтації на самофінансування. Реалізація цих чинників проявляється у підтриманні платоспроможності, позитивній динаміці рентабельності та зниженні фінансових ризиків. Таким чином, підприємство має достатній рівень фінансової надійності для забезпечення безперервності операційної діяльності та формування внутрішніх джерел фінансування розвитку.

Важливою складовою оцінки фінансово-економічного стану підприємства є аналіз ліквідності, який характеризує здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Для суб'єктів малого підприємництва показники ліквідності мають особливе значення, оскільки саме вони відображають рівень платоспроможності бізнесу в короткостроковій перспективі та його спроможність забезпечувати безперервність операційної діяльності без залучення додаткових зовнішніх фінансових ресурсів. Аналіз ліквідності

дозволяє оцінити ступінь фінансової надійності підприємства, виявити потенційні ризики дефіциту грошових коштів, а також визначити можливості оперативного реагування на зміну умов господарювання. У контексті стратегічного розвитку підприємства належний рівень ліквідності виступає важливою передумовою фінансової стійкості, оскільки забезпечує здатність підприємства не лише виконувати поточні зобов'язання, а й формувати внутрішні резерви для підтримки та розширення діяльності.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ФОП Нестеренко Л.В. у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Нормативне значення

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі даних підприємства.

Отримані значення коефіцієнтів ліквідності свідчать про достатній рівень платоспроможності підприємства протягом усього аналізованого періоду. Позитивна динаміка показників підтверджує здатність ФОП Нестеренко Л.В. своєчасно покривати поточні зобов'язання, підтримувати безперервність операційної діяльності та знижувати фінансові ризики.

Таким чином, проведений аналіз господарської діяльності та фінансово-економічного стану ФОП Нестеренко Л.В. свідчить про стабільне функціонування підприємства та позитивну динаміку основних фінансових показників у 2022–2024 роках. Зростання обсягів реалізації, випереджальні темпи збільшення прибутку порівняно з витратами, підвищення рентабельності та достатній рівень ліквідності підтверджують ефективність управління ресурсами і фінансову стійкість підприємства.

Сформовані фінансово-економічні результати, належний рівень ліквідності та орієнтація на самофінансування створюють підґрунтя для подальшого аналізу внутрішнього середовища підприємства. У зв'язку з цим

у наступному підрозділі доцільно оцінити ресурсний, організаційний та управлінський потенціал ФОП Нестеренко Л.В., що дозволить обґрунтувати реалістичні напрями його стратегічного розвитку.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Ефективне формування стратегії розвитку підприємства неможливе без комплексного аналізу умов його функціонування, що передбачає дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для суб'єктів малого підприємництва, зокрема фізичних осіб – підприємців, такий аналіз є особливо важливим, оскільки дозволяє своєчасно виявляти можливості та загрози зовнішнього середовища, а також оцінювати наявний внутрішній потенціал і ключові обмеження розвитку.

Зовнішнє середовище діяльності підприємства формується під впливом сукупності політико-правових, економічних, соціальних та технологічних чинників, які безпосередньо або опосередковано впливають на результати господарської діяльності підприємства.

Політико-правові чинники охоплюють податкову політику держави щодо малого бізнесу, умови застосування спрощеної системи оподаткування, а також регуляторні вимоги у сфері охорони праці та техніки безпеки. Збереження спрощеної системи оподаткування для фізичних осіб – підприємців сприяє стабільності діяльності ФОП Нестеренко Л.В., однак можливі зміни законодавства та зростання фіскального навантаження формують додаткові регуляторні ризики.

Економічні чинники характеризуються загальною макроекономічною нестабільністю, коливанням цін на металопрокат, енергоносії та орендні платежі. Водночас зростання попиту на індивідуальні металоконструкції, відновлення будівельної галузі та розвиток приватного житлового сектору створюють сприятливі передумови для розширення діяльності підприємства.

Соціальні чинники проявляються у зміні споживчих уподобань, зростанні попиту на дизайнерські вироби, унікальні інтер'єрні та екстер'єрні рішення. Разом з тим, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері металообробки може стримувати темпи зростання підприємства.

Технологічні чинники пов'язані з розвитком сучасних технологій металообробки, цифрових інструментів проєктування та онлайн-просування продукції. Використання аутсорсингу для виконання окремих технологічно складних операцій дозволяє підприємству зменшити інвестиційні витрати та підвищити гнучкість виробничого процесу.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього середовища ФОП Нестеренко Л.В.

Група факторів	Характеристика впливу	Оцінка впливу
Політико-правові	Спрощена система оподаткування, регуляторні вимоги	Помірний
Економічні	Коливання цін на метал, зростання попиту на металоконструкції	Високий
Соціальні	Попит на індивідуальні дизайнерські вироби, кадровий дефіцит	Помірний
Технологічні	Сучасні технології обробки металу, цифрові канали збуту	Високий

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства.

З метою узагальнення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства доцільно розглянути їх взаємозв'язок та вплив на формування стратегічної позиції ФОП.

Рис. 2.3 Взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Джерело: розроблено автором.

Схема 2.3 наочно відображає причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми умовами функціонування підприємства, ринковими факторами та внутрішнім потенціалом, що формують стратегічну позицію ФОП Нестеренко Л.В. та визначають можливі напрями його розвитку.

Внутрішнє середовище підприємства формується сукупністю ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей, які визначають потенціал розвитку підприємства. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також рівень його готовності до реалізації стратегічних змін.

До сильних сторін підприємства належать індивідуальний підхід до клієнтів, гнучкість виробничих процесів, контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, позитивна динаміка фінансових результатів та достатній рівень ліквідності. Важливою перевагою є використання аутсорсингу для виконання складних технологічних операцій, що знижує фінансові та інвестиційні ризики.

Водночас підприємство має низку внутрішніх обмежень, серед яких обмежені виробничі потужності, залежність від постачальників металу та високе навантаження на власника бізнесу, який поєднує управлінські, виробничі та маркетингові функції.

Таблиця 2.6

Аналіз внутрішнього середовища ФОП Нестеренко Л.В.

Елемент внутрішнього середовища	Характеристика
Виробничі ресурси	Орендована виробнича база, сучасне обладнання
Кадровий потенціал	Невелика, але кваліфікована команда
Фінансові ресурси	Самофінансування, позитивна динаміка прибутку
Організація управління	Централізоване управління власником
Маркетинг і збут	Індивідуальні замовлення, цифрові канали просування

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства.

Функціонування ФОП Нестеренко Людмили Валеріївни відбувається на локальному ринку декоративних і будівельних металовиробів м. Вінниця та прилеглих територій. Даний сегмент ринку характеризується помірним рівнем концентрації, наявністю значної кількості малих виробників і майстерень, а також кількох середніх підприємств, орієнтованих на серійне виробництво металоконструкцій.

Ринок металоконструкцій має тенденцію до зростання, що зумовлено такими чинниками:

- розвитком приватного житлового будівництва;
- зростанням попиту на індивідуальні дизайнерські рішення;
- поширенням стилів loft та industrial в інтер’єрі й екстер’єрі;
- відновленням ремонтно-будівельних робіт у післякризовий період.

Водночас ринок характеризується високою ціновою чутливістю споживачів, що зумовлює необхідність поєднання цінової конкурентоспроможності з якістю та унікальністю продукції.

Таблиця 2.7

Основні характеристики ринку металовиробів

Характеристика	Оцінка
Тип ринку	Локальний, регіональний
Рівень конкуренції	Середній
Темпи зростання	Помірні
Тип попиту	Індивідуальні та малосерійні замовлення
Чутливість до ціни	Висока
Значення дизайну та якості	Високе

Джерело: узагальнено автором.

Конкурентне середовище підприємства формується за рахунок:

- малих приватних майстерень;
- середніх виробників металоконструкцій;
- неформальних виконавців (майстри без офіційної реєстрації).

Основною конкурентною перевагою великих виробників є масштаб та нижча собівартість серійної продукції, тоді як малі майстерні, включно з ФОП Нестеренко Л.В., конкурують за рахунок гнучкості, індивідуального підходу та дизайнерських рішень.

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика підприємства та основних конкурентів

Критерій	ФОП Нестеренко Л.В.	Малі майстерні	Середні виробники
Тип продукції			
Гнучкість виконання			
Цінова політика			
Якість виконання			
Дизайнерська складова			
Швидкість виконання			

Джерело: узагальнено автором.

Підприємство займає нішеву позицію на ринку металовиробів, орієнтуючись на клієнтів, зацікавлених у нестандартних, дизайнерських і якісних металоконструкціях. Така стратегічна позиція дозволяє підприємству уникати прямої цінової конкуренції з великими виробниками та формувати додану вартість за рахунок індивідуалізації продукції.

Таблиця 2.9

Конкурентні переваги ФОП Нестеренко Л.В.

Перевага	Характеристика
Індивідуальний підхід	
Якість і контроль	
Гнучкість	
Дизайн	
Репутація	

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства.

Таким чином, аналіз ринку та конкурентного середовища свідчить, що ФОП Нестеренко Л.В. функціонує в умовах помірної конкуренції з наявністю сприятливих можливостей для розвитку у вузькій спеціалізованій ніші. Орієнтація на індивідуальні замовлення, дизайнерські рішення та високу якість продукції дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги. Водночас посилення конкуренції та висока чутливість ринку до ціни потребують удосконалення маркетингової політики та стратегічного планування розвитку підприємства.

З урахуванням характеристик ринку доцільно визначити стратегічну позицію підприємства серед основних конкурентів.

Схема 2.4 демонструє нішеве позиціонування підприємства, орієнтоване на індивідуальні замовлення, дизайнерські рішення та високу якість продукції, що дозволяє уникати прямої цінової конкуренції з великими виробниками.

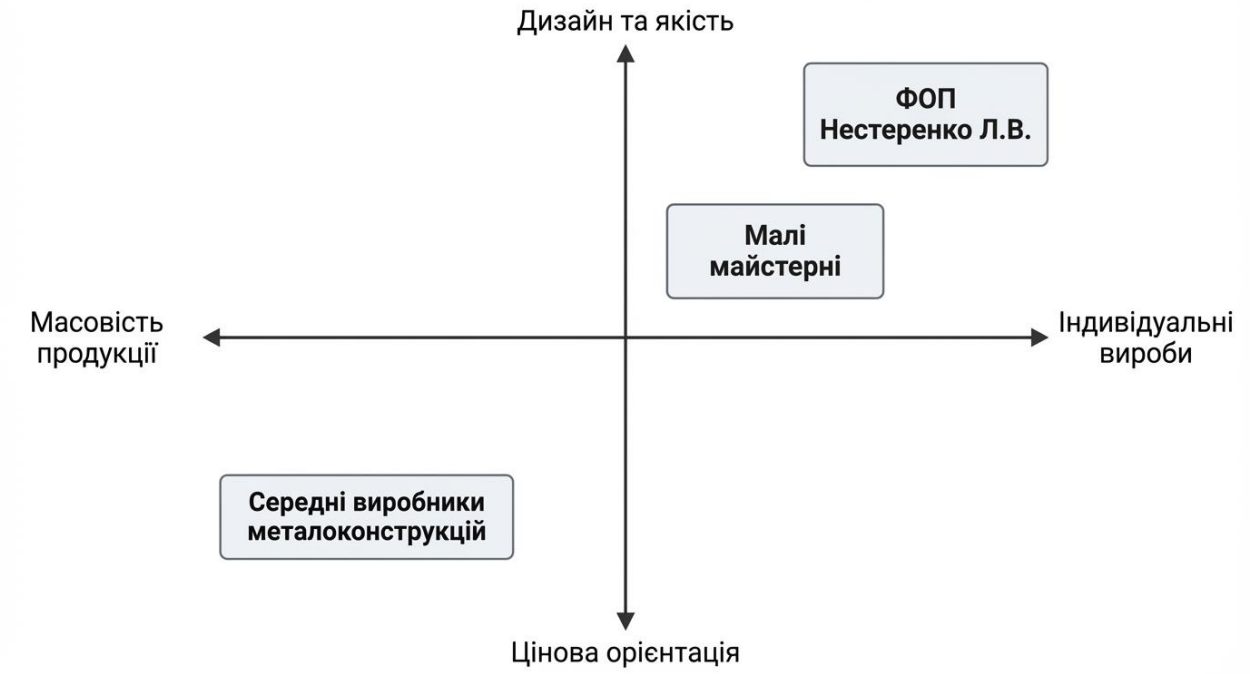

Рис. 2.4. Стратегічна позиція ФОП Нестеренко Л.В. на локальному ринку металовиробів

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

SWOT-аналіз дозволяє узагальнити результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначити ключові чинники, що впливають на його розвиток, та сформувати основу для вибору стратегічних альтернатив. На відміну від окремих інструментів аналізу (PEST або моделі п’яти сил М. Портера), які фокусуються переважно на зовнішніх умовах, SWOT-аналіз забезпечує інтегроване поєднання внутрішніх характеристик підприємства з ринковими можливостями та загрозами. Це дає змогу не лише описати поточний стан ФОП Нестеренко Л.В., а й визначити логіку стратегічних рішень: які сильні сторони доцільно використовувати для реалізації можливостей, які слабкі місця потребують посилення, а також які зовнішні загрози необхідно врахувати під час планування розвитку.

Для малого виробничого бізнесу, що працює у сегменті індивідуальних замовлень, застосування SWOT-аналізу є особливо доцільним, оскільки стратегічний успіх значною мірою залежить від здатності підприємства балансувати між гнучкістю та ресурсними обмеженнями, підтримувати стабільну якість і репутацію, а також адаптуватися до коливань цін на

сировину й зміни споживчих уподобань. У цьому контексті SWOT-матриця виступає інструментом систематизації факторів, які формують стратегічну позицію підприємства, та забезпечує перехід від аналітичної частини дослідження до формування практичних напрямів удосконалення діяльності. Результати SWOT-аналізу ФОП Нестеренко Л.В. наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ФОП Нестеренко Л.В.

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Індивідуальний підхід до клієнтів	Обмежені виробничі потужності
Висока якість та контроль виробництва	Високе навантаження на власника
Позитивна динаміка фінансових показників	Обмежені інвестиційні ресурси
Гнучкість управління	Залежність від постачальників металу
Сучасні дизайнерські рішення	Обмежена впізнаваність бренду
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Зростання попиту на дизайнерські металовироби	Коливання цін на метал
Розширення онлайн-продажів	Посилення конкуренції
Співпраця з дизайнерами та забудовниками	Макроекономічна нестабільність
Диверсифікація діяльності	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Освоєння нових регіональних ринків	Зміни податкового законодавства

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для реалізації стратегії зростання, орієнтованої на використання сильних сторін та ринкових можливостей. Водночас наявні слабкі сторони та зовнішні загрози потребують впровадження заходів з підвищення ефективності використання ресурсів, диверсифікації ризиків і посилення конкурентних позицій.

Модель п’яти конкурентних сил М. Портера дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі та визначити фактори, які впливають на прибутковість підприємства. Для ФОП Нестеренко Л.В. застосування даної моделі дає змогу

оцінити привабливість ринку декоративних і будівельних металовиробів та обґрунтувати стратегічні рішення.

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентних сил за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Характеристика впливу	Рівень впливу
Загроза появи нових конкурентів	Низькі бар'єри входу на ринок, поширення малих майстерень	Високий
Сила постачальників	Залежність від цін на метал і послуг аутсорсингу	Середній
Сила покупців	Висока чутливість до ціни та умов виконання	Високий
Загроза товарів-замінників	Альтернативні матеріали та готові серійні вироби	Середній
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Значна кількість малих виробників	Середній–високий

Джерело: розроблено автором.

Аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера свідчить, що ринок декоративних і будівельних металовиробів характеризується помірно високим рівнем конкурентного тиску. Найбільший вплив на діяльність підприємства мають сила покупців та загроза появи нових конкурентів, що зумовлює необхідність диференціації продукції, підвищення якості сервісу та формування стійких відносин із клієнтами. Водночас середній рівень впливу постачальників і товарів-замінників залишає підприємству можливості для маневрування в межах обраної ніші.

З метою інтеграції результатів SWOT-аналізу та оцінки конкурентного тиску доцільно здійснити їх узагальнення.

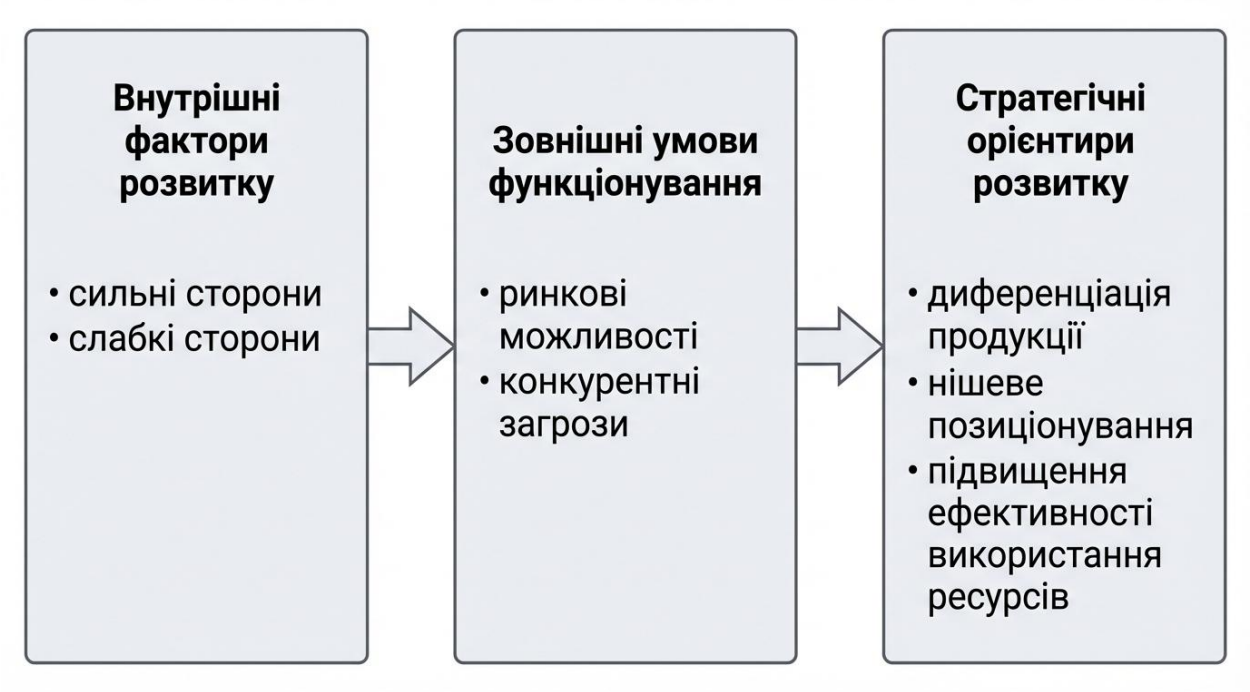

Рис. 2.5. Узагальнення результатів аналізу середовища та конкурентних позицій ФОП Нестеренко Л.В.

Джерело: розроблено автором.

Схема 2.5 відображає логічний перехід від аналітичних результатів до формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Таким чином, результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, SWOT-аналізу та оцінки конкурентного тиску за моделлю М. Портера свідчать про наявність у ФОП Нестеренко Л.В. реальних передумов для подальшого розвитку на основі стратегії диференціації та нішевого позиціонування. Водночас виявлені внутрішні обмеження та зовнішні загрози зумовлюють необхідність більш детального дослідження стратегічного потенціалу підприємства та оцінки можливостей реалізації обраних напрямів розвитку.

2.3. Визначення ключових проблем і можливостей стратегічного розвитку підприємства

Визначення ключових проблем і можливостей стратегічного розвитку підприємства є логічним продовженням аналізу внутрішнього та зовнішнього

середовища та виступає перехідним етапом між аналітичною оцінкою умов функціонування бізнесу і вибором конкретної стратегії розвитку. Узагальнення результатів PEST-аналізу, дослідження ринку та конкурентного середовища, SWOT-аналізу й моделі п’яти конкурентних сил М. Портера дозволяє перейти від опису окремих чинників до формування практичних висновків щодо стратегічних пріоритетів ФОП Нестеренко Л.В.

Для малого виробничого бізнесу таке узагальнення має особливе прикладне значення, оскільки обмеженість ресурсів зумовлює необхідність чіткого вибору напрямів розвитку, концентрації зусиль на найбільш перспективних сегментах та мінімізації стратегічних ризиків. У цьому контексті визначення проблем і можливостей дозволяє сформувати основу для обґрунтованого стратегічного рішення з урахуванням як внутрішнього потенціалу підприємства, так і умов ринкового середовища.

Результати аналізу зовнішнього середовища засвідчили, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні та технологічні чинники, зокрема коливання цін на металопрокат і енергоносії, а також розвиток цифрових каналів комунікації та збуту. Політико-правові та соціальні фактори чинять помірний, проте стабільний вплив, формуючи регуляторні умови діяльності, кадрові обмеження та зміну споживчих уподобань. Аналіз ринку та конкурентного середовища підтвердив, що підприємство функціонує в умовах помірної конкуренції з високою ціновою чутливістю клієнтів, де ключовим чинником успіху є диференціація через якість, дизайн і індивідуалізацію продукції.

Внутрішній потенціал підприємства характеризується позитивною динамікою фінансових результатів, достатнім рівнем ліквідності та здатністю до самофінансування розвитку. Водночас стратегічний розвиток підприємства стримується обмеженістю виробничих потужностей, високим управлінським навантаженням на власника, а також залежністю від постачальників і аутсорсингових технологічних операцій.

З метою систематизації результатів проведеного аналізу та формування цілісного уявлення про стратегічні пріоритети підприємства доцільно узагальнити ключові висновки за основними блоками аналізу.

Таблиця 2.12

Узагальнення факторів, що формують стратегічні пріоритети розвитку ФОП Нестеренко Л.В.

Блок аналізу	Ключові результати	Стратегічне значення
PEST-аналіз	Високий вплив економічних і технологічних факторів	Необхідність управління витратами та цифровізації
Аналіз ринку	Попит на індивідуальні дизайнерські вироби; висока цінова чутливість	Формування чіткої ціннісної пропозиції та сегментації
Аналіз конкурентів	Наявність багатьох малих майстерень і серійних виробників	Перевага через якість, сервіс і дизайн
SWOT-аналіз	Сильні сторони: якість, фінансова динаміка; слабкі: потужності, бренд	Фокус на масштабування та підвищення впізнаваності
Модель Портера	Високий тиск покупців і ризик нових конкурентів	Потреба в лояльності клієнтів і стабільних каналах збуту

Джерело: узагальнено автором.

З метою наочного відображення логіки переходу від аналітичних результатів до формування стратегічних рішень доцільно використати схематичне узагальнення.

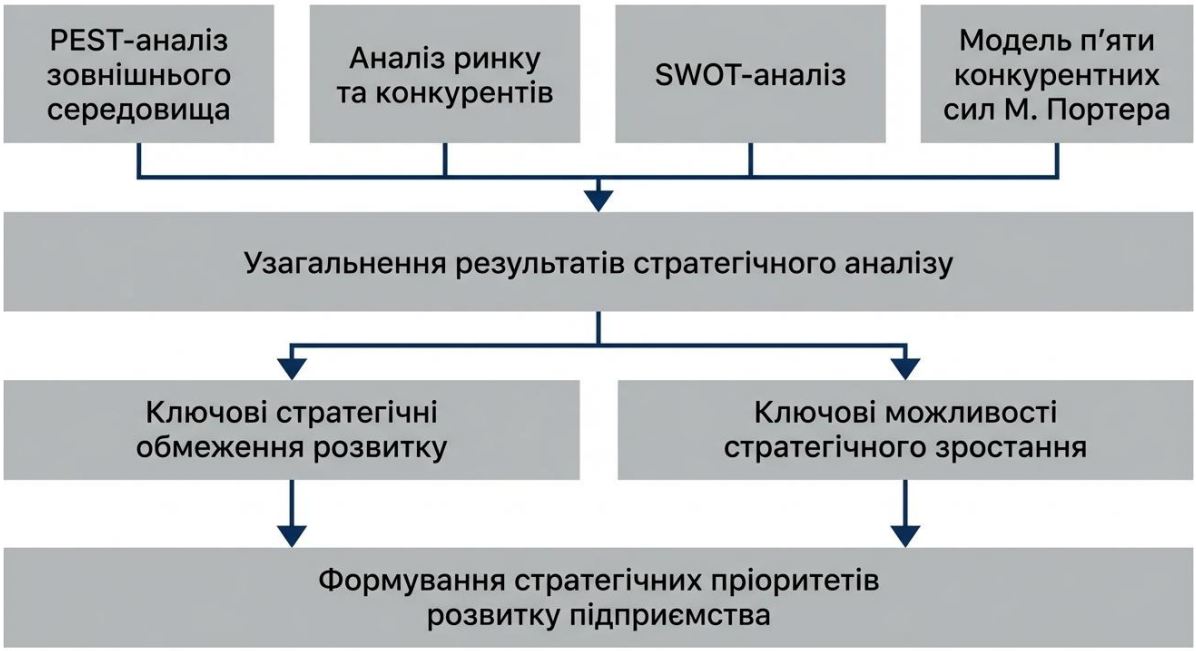

Рис. 2.6. Логіка формування проблем і можливостей стратегічного розвитку ФОП Нестеренко Л.В.

Джерело: узагальнено автором.

Рис. 2.6 ілюструє послідовний перехід від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до визначення ключових проблем і можливостей, що формують основу для вибору стратегії розвитку підприємства.

На основі проведеного аналізу можна виділити низку стратегічних обмежень, які мають системний характер і здатні стримувати подальший розвиток підприємства.

По-перше, до ресурсно-виробничих обмежень належить обмеженість виробничих площ і людських ресурсів за умов зростаючого попиту на індивідуальні замовлення. Наявна виробнича база та чисельність персоналу забезпечують стабільну поточну діяльність, однак ускладнюють швидке масштабування бізнесу, скорочення строків виконання замовлень і одночасну реалізацію кількох великих проєктів. Додатковим фактором ризику є залежність від аутсорсингових послуг, що знижує керованість виробничого циклу.

По-друге, фінансово-економічні ризики пов'язані з високою волатильністю цін на металопрокат і енергоносії. За умов високої цінової

чутливості клієнтів підприємство змушене балансувати між підтриманням конкурентної ціни та збереженням необхідного рівня прибутковості, що актуалізує потребу в удосконаленні калькуляції собівартості та управління витратами.

По-третє, маркетингові обмеження проявляються у відносно низькій впізнаваності бренду та залежності від локального ринку. Посилення конкуренції з боку неформальних виконавців і малих майстерень підвищує ризик втрати частини клієнтів у середньому ціновому сегменті.

По-четверте, управлінські та кадрові обмеження зумовлені централізованою моделлю управління, що забезпечує оперативність, але створює перевантаження власника і обмежує можливості стратегічного планування.

Таблиця 2.13

Ключові стратегічні обмеження розвитку ФОП Нестеренко Л.В.

Група обмежень	Прояв	Потенційний вплив
Виробничі	Обмежені потужності, залежність від аутсорсингу	Затримки, обмеження масштабування
Фінансові	Коливання цін на ресурси	Зниження маржі
Маркетингові	Низька впізнаваність бренду	Втрата клієнтів
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих майстрів	Уповільнення росту
Управлінські	Перевантаження власника	Обмеження стратегічного розвитку

Джерело: розроблено автором.

Для наочного відображення системного характеру стратегічних обмежень доцільно використати відповідну схему.

Рис. 2.7. Карта стратегічних обмежень розвитку ФОП Нестеренко Л.В.

Джерело: розроблено автором.

Поряд із виявленими обмеженнями підприємство має реальні можливості стратегічного розвитку, зумовлені як поточними ринковими тенденціями, так і наявними сильними сторонами бізнесу (якість виконання, гнучкість, орієнтація на індивідуальні проєкти). Важливо, що ці можливості можуть бути реалізовані без радикальної зміни профілю діяльності, а шляхом послідовного посилення конкурентних переваг і розширення каналів залучення клієнтів. Для ФОП Нестеренко Л.В. це означає перехід від переважно локальної моделі роботи та ситуативного отримання замовлень до більш системного формування попиту, підвищення прогнозованості завантаження та зростання частки повторних звернень.

Найбільш перспективною є можливість розширення ринку збуту через цифрові канали комунікації та продажу, що дозволяє виходити за межі локального ринку та збільшувати обсяги замовлень. Розвиток онлайн-присутності (портфоліо реалізованих проєктів, демонстрація технологічних процесів, відгуки клієнтів, регулярний контент) здатний підвищити довіру до підприємства та сформувати стійкий потік звернень. Важливою складовою цифрового масштабування є також структуризація пропозиції: виділення типових продуктів/послуг, зрозумілі пакети сервісу (заміри–проєктування–

виготовлення–монтаж), орієнтовні діапазони цін і строків виконання, що знижує бар’єри для прийняття рішення клієнтом і підвищує конверсію звернень у замовлення.

Значним резервом зростання є розвиток партнерських B2B-напрямів через співпрацю з дизайнерами інтер’єрів, архітекторами, забудовниками, ремонтно-будівельними бригадами та комерційними об’єктами (кафе, шоуруми, офіси). Такі партнерства забезпечують більш стабільний і прогнозований попит, зменшують залежність від випадкових замовлень та посилюють позицію підприємства в сегменті дизайнерських рішень. Крім того, B2B-канали дозволяють формувати довгострокові відносини, що підвищує середній чек і створює можливості для повторних проєктів на основі рекомендацій.

Диверсифікація асортименту продукції та сервісу, зокрема за рахунок розширення лінійки дизайнерських виробів і супровідних послуг, дозволяє зменшити цінову конкуренцію та підвищити маржинальність. Перспективним є доповнення портфеля такими напрямами, як модульні металеві меблі, елементи декору для бізнес-приміщень, малі архітектурні форми, а також комбіновані вироби «метал + дерево/скло», які відповідають трендам loft/industrial. Паралельно розвиток сервісної складової (попередня консультація, 3D-візуалізація, післяпродажне обслуговування, гарантійний супровід) підсилює ціннісну пропозицію та формує додану вартість, за яку клієнт готовий платити.

Позитивна фінансова динаміка та здатність до самофінансування створюють передумови для поступового нарощення виробничих потужностей і оптимізації виробничого процесу. Доцільними є інвестиції, які скорочують виробничий цикл, підвищують точність і якість операцій та зменшують втрати матеріалів, а також заходи з підвищення керованості виробничих строків (планування завантаження, стандартизація етапів виконання замовлення, формування запасів критичних матеріалів). У сукупності реалізація зазначених можливостей дозволяє підприємству перейти до більш системного

розвитку, зміцнити конкурентні позиції в нішевому сегменті та забезпечити стійке зростання економічних результатів.

Таблиця 2.14

Ключові можливості стратегічного розвитку ФОП Нестеренко Л.В.

Можливість	Зміст	Очікуваний результат
Цифровий збут	Онлайн-просування, портфоліо	Зростання доходу
Партнерства (B2B)	Дизайнери, забудовники	Стабільний попит
Диверсифікація	Нові продукти та сервіси	Підвищення маржі
Інвестиції	Оновлення обладнання	Скорочення строків
Систематизація	Стандартизація управління	Зниження ризиків

Джерело: розроблено автором.

Рис. 2.8. Карта можливостей стратегічного зростання підприємства.

Джерело: розроблено автором.

Пріоритизація проблем і можливостей здійснювалася з урахуванням двох ключових критеріїв: ступеня впливу на фінансові результати підприємства та реалістичності й терміновості управлінського реагування.

Таблиця 2.15

Пріоритизація ключових стратегічних обмежень

Проблема	Вплив на результати	Терміновість	Рівень пріоритету
Коливання цін на метал і витрати	Високий	Висока	Критичний
Обмежені виробничі потужності	Високий	Середня	Високий
Висока сила покупців і цінова чутливість	Високий	Висока	Критичний
Низька впізнаваність бренду	Середній	Висока	Високий
Кадровий дефіцит	Середній	Середня	Середній
Перевантаження власника	Середній	Середня	Середній

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.16

Пріоритизація ключових можливостей стратегічного розвитку

Можливість	Потенціал ефекту	Реалістичність впровадження	Рівень пріоритету
Онлайн-просування та портфоліо	Високий	Висока	Критичний
Партнерства з дизайнерами/забудовниками	Високий	Середня–висока	Високий
Диверсифікація асортименту	Середній–високий	Середня	Високий
Інвестиції в обладнання	Високий	Середня	Високий
Стандартизація управління	Середній	Висока	Високий

Джерело: розроблено автором.

Узагальнення проблем і можливостей свідчить, що ключовим стратегічним викликом для ФОП Нестеренко Л.В. є поєднання високої цінової чутливості клієнтів із нестабільністю витрат на ресурси, що зумовлює необхідність посилення диференціації та управління собівартістю. Водночас підприємство має реальні можливості для зростання за рахунок цифровізації збуту, розвитку партнерських каналів, диверсифікації асортименту та поступового нарощення виробничих потужностей.

Висновок до розділу 2.

У розділі 2 здійснено комплексну діагностику діяльності та стратегічного потенціалу підприємства. Проведений аналіз підтвердив, що підприємство є фінансово життєздатним і має потенціал для зростання, однак функціонує в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища та високої чутливості витратної частини до ринкових коливань.

Встановлено, що результати діяльності підприємства визначаються поєднанням фінансово-економічних і операційних чинників: прибутковість формується не лише обсягом замовлень, а насамперед точністю кошторисування, керованістю виробничого циклу, стабільністю закупівель і мінімізацією переробок та непродуктивних витрат. Операційна специфіка малого виробництва проявляється у високій залежності від організації процесу «заявка → заміри → кошторис → закупівля → виробництво → покриття → монтаж», де будь-які збої в плануванні строків або матеріалів прямо трансформуються у зростання собівартості та втрату маржинальності.

Окрему увагу приділено оцінці впливу зовнішнього середовища: ключовими загрозами для підприємства визначено коливання цін на металопрокат і енергоносії, конкуренцію з боку малих майстерень і неформальних виконавців, а також змінність платоспроможного попиту. Водночас виявлено можливості розвитку, пов’язані зі зростанням попиту на індивідуальні та дизайнерські металовироби, розширенням партнерських каналів збуту, посиленням цифрової присутності та підвищенням цінності сервісу для клієнта.

Таким чином, результати розділу 2 дозволяють зробити висновок, що ФОП Нестеренко Л.В. має достатній внутрішній потенціал для контрольованого розвитку за умови підвищення керованості процесів, посилення маркетингової складової та зниження витратних втрат. Отримані аналітичні висновки створюють підґрунтя для обґрунтування оптимальної стратегії розвитку, формування практичних заходів її реалізації та подальшого економічного обґрунтування.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі результатів стратегічного аналізу

Розроблення стратегії розвитку підприємства є завершальним етапом аналітичного блоку стратегічного управління та передбачає перехід від ідентифікації проблем і можливостей до прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо подальшого розвитку. На цьому етапі результати діагностики перетворюються на практичні орієнтири: визначаються пріоритети зростання, уточнюються межі допустимого ризику, обираються інструменти досягнення цілей та встановлюються логічні зв’язки між стратегічними намірами й наявним ресурсним забезпеченням. Важливо, що стратегічне рішення має бути не декларативним, а таким, що може бути реалізованим у межах реальних виробничих можливостей підприємства, забезпечує прогнозованість економічних результатів та враховує ризики зовнішнього середовища. У контексті малого виробничого бізнесу стратегія розвитку набуває прикладного характеру, оскільки будь-яке зростання безпосередньо впливає на завантаження виробництва, організацію процесів, потребу в персоналі, структуру витрат і здатність підтримувати стабільну якість продукції та сервісу.

Враховуючи результати стратегічного аналізу, встановлено, що ФОП Нестеренко Л.В. функціонує в умовах помірно високого конкурентного тиску та значної цінової чутливості споживачів, водночас маючи позитивну фінансову динаміку, достатній рівень ліквідності та можливість розвитку за рахунок власних ресурсів. Така сукупність умов формує специфічне стратегічне поле, у якому одночасно присутні можливості для зростання та суттєві обмеження. З одного боку, підприємство має фінансові передумови для поступового розширення діяльності, накопичений досвід виконання

індивідуальних замовлень і сформовану базу клієнтів. З іншого боку, нестабільність витрат на металопрокат і енергоносії, конкуренція з боку малих майстерень та неформальних виконавців, а також висока чутливість клієнтів до ціни підвищують ризик втрати маржинальності у разі некоректного стратегічного вибору. Тому підприємству доцільно обирати стратегію, яка поєднує контрольованість зростання з мінімізацією фінансових і операційних ризиків, забезпечує можливість адаптації до коливань зовнішнього середовища та дозволяє уникати прямої цінової конкуренції з масовими виробниками й демпінгуючими виконавцями.

Ключовими вихідними умовами формування стратегії розвитку підприємства є, по-перше, обмежені виробничі та кадрові ресурси, характерні для малого виробничого бізнесу, і, по-друге, наявність стабільного, але нестійкого до зовнішніх коливань попиту на індивідуальні дизайнерські металовироби. Практично це означає, що темпи зростання мають бути узгоджені з реальним виробничим циклом, можливістю одночасного ведення кількох замовлень та здатністю дотримуватися строків виконання без зниження якості. За таких умов застосування агресивних стратегій швидкого масштабування або зовнішнього зростання може призвести до втрати керованості процесів, ускладнення координації робіт, зростання фінансового навантаження та зниження якості продукції, що суперечить сформованій ринковій репутації підприємства. Додатковим фактором ризику є залежність від окремих постачальників і аутсорсингових операцій, що може викликати затримки та коливання собівартості, а отже – потребує обережного підходу до розширення портфеля замовлень.

Водночас позитивна динаміка доходів і прибутковості, орієнтація на самофінансування та наявність сформованої клієнтської бази створюють передумови для поступового розширення діяльності. Це відкриває можливості поетапного підсилення виробничого потенціалу, удосконалення організації робіт і стандартизації ключових управлінських процедур (калькуляції, планування, контролю виконання), що у сукупності сприятиме підвищенню

продуктивності та збереженню якості. Відтак доцільним є вибір такої стратегії розвитку, яка дозволяє системно використовувати внутрішній потенціал підприємства, підтримуючи фінансову стійкість, забезпечуючи керованість операційних процесів і не підвищуючи рівень стратегічних ризиків, критичних для малого виробничого бізнесу.

З урахуванням установлених умов як базовий напрям розвитку ФОП Нестеренко Л.В. обрано стратегію внутрішнього зростання, що передбачає розвиток підприємства за рахунок власних ресурсів, поступового нарощення виробничих можливостей та оптимізації внутрішніх процесів. Такий підхід є найбільш реалістичним для малого виробничого бізнесу, оскільки забезпечує високий рівень контролю за використанням ресурсів і дозволяє поетапно адаптувати діяльність до змін попиту.

Стратегія внутрішнього зростання дає змогу підприємству уникнути значних одноразових інвестицій, пов’язаних із залученням зовнішнього капіталу або інтеграцією з іншими суб’єктами господарювання, що є особливо важливим в умовах макроекономічної нестабільності та коливання цін на сировину. Крім того, внутрішній розвиток дозволяє зберегти управлінську автономію, що є критичним чинником для ФОП, де ключові управлінські рішення приймаються безпосередньо власником бізнесу.

Вибір стратегії внутрішнього зростання доповнюється нішевою диференціацією як базовою конкурентною логікою розвитку підприємства. Результати стратегічного аналізу свідчать, що цінова конкуренція на ринку металовиробів є надзвичайно жорсткою, а спроби конкурувати за рахунок зниження цін призводять до скорочення маржі та підвищення фінансових ризиків. У зв’язку з цим орієнтація на створення доданої цінності через якість, дизайн і сервіс є економічно більш доцільною.

Нішева диференціація передбачає фокусування на сегменті клієнтів, зацікавлених у нестандартних, дизайнерських та індивідуально адаптованих металоконструкціях, де ключовими критеріями вибору є не найнижча ціна, а відповідність виробу конкретним вимогам замовника, естетична

привабливість та надійність виконання. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від цінових коливань, підвищити лояльність клієнтів і забезпечити стабільніші фінансові результати у середньостроковій перспективі.

У процесі стратегічного вибору було проаналізовано кілька альтернативних напрямів розвитку підприємства, які теоретично можуть застосовуватися у сфері малого виробничого бізнесу, однак потребують різного рівня ресурсного забезпечення, управлінської складності та готовності до ризику. Оцінювання таких альтернатив здійснювалося з позицій відповідності фінансово-економічному стану ФОП Нестеренко Л.В., характеру ринкового попиту, виробничих можливостей, кадрового потенціалу та рівня керованості бізнес-процесів. Особлива увага приділялася тому, чи здатна кожна з альтернатив забезпечити не лише короткостроковий економічний ефект, а й зберегти фінансову стійкість підприємства, якість продукції та сформовану ринкову репутацію в середньостроковій перспективі.

Порівняльний аналіз показав, що частина стратегічних альтернатив хоча й може виглядати привабливою з точки зору теоретичних моделей стратегічного управління, на практиці не узгоджується з реальними умовами функціонування підприємства або передбачає надмірний рівень ризику. Зокрема, деякі стратегії не дозволяють повною мірою реалізувати наявний потенціал зростання, інші – потребують значних фінансових вкладень, розширення управлінського апарату або радикальної зміни бізнес-моделі, що є складним для малого виробничого підприємства. Виходячи з цього, доцільним стало узагальнення причин відхилення окремих стратегічних альтернатив, що дозволяє чітко аргументувати вибір оптимального напряму розвитку та забезпечує логічний перехід до його подальшого обґрунтування (табл. 3.1).

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що альтернативні стратегії не відповідають ресурсним можливостям підприємства та прийнятному для нього рівню ризик-сприйняття на поточному етапі розвитку. Це підтверджує доцільність орієнтації на більш збалансований підхід до зростання, який

поєднує використання внутрішнього потенціалу з поступовістю реалізації стратегічних змін.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика стратегічних альтернатив розвитку ФОП Нестеренко Л.В.

Стратегічна альтернатива	Причини відхилення
Стратегія стабілізації	Не забезпечує використання наявного потенціалу зростання
Зовнішнє зростання (партнерства, інтеграція)	Підвищені фінансові та організаційні ризики
Цінове лідерство	Неможливість підтримання низьких цін без втрати маржі
Агресивне масштабування	Ризик перевантаження виробництва та управління

Джерело: розроблено автором.

На основі результатів стратегічного аналізу та оцінки альтернатив сформовано логіку вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства, яка поєднує внутрішнє зростання з нішевою диференціацією.

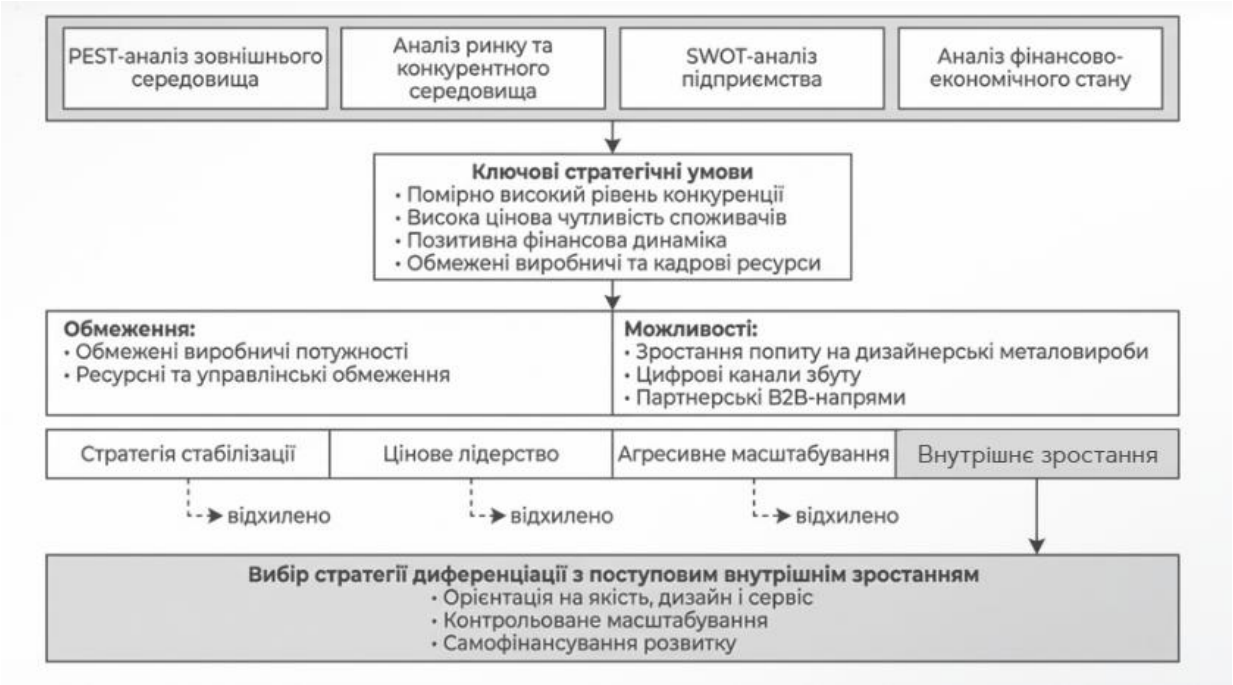

Рис. 3.1. Логіка вибору стратегії розвитку підприємства на основі результатів стратегічного аналізу

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, обрана стратегія розвитку ФОП Нестеренко Л.В. ґрунтується на реалістичній оцінці внутрішніх можливостей підприємства та умов функціонування ринку. Поєднання стратегії внутрішнього зростання з нішевою диференціацією дозволяє забезпечити контрольоване розширення діяльності, зниження стратегічних ризиків і формування стійких конкурентних переваг. Обґрунтований стратегічний вибір створює основу для розроблення конкретних заходів реалізації стратегії та їх економічного обґрунтування, що буде розглянуто у наступному підрозділі дипломної роботи.

3.2. Напрями реалізації стратегії розвитку підприємства

Реалізація обраної стратегії розвитку підприємства потребує її конкретизації у вигляді системи взаємопов’язаних напрямів і заходів, що охоплюють ключові сфери діяльності підприємства. Для малого виробничого бізнесу, зокрема фізичної особи – підприємця, стратегія розвитку не може залишатися на рівні загальних декларацій, а має бути трансформована у практичні управлінські рішення, які враховують обмеженість ресурсів, необхідність збереження фінансової стійкості та потребу у високій керованості операційних процесів.

Обрана стратегія внутрішнього зростання у поєднанні з нішевою диференціацією передбачає поступове та контрольоване розширення діяльності підприємства за рахунок використання внутрішнього потенціалу, удосконалення організації виробництва, розвитку маркетингових інструментів і підвищення ефективності управління. Відповідно, напрями реалізації стратегії доцільно структурувати за основними функціональними блоками, кожен з яких робить внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виробнича діяльність є базою формування ціннісної пропозиції ФОП Нестеренко Л.В., оскільки саме через організацію виробничого процесу підприємство створює ті характеристики продукту, за які клієнт готовий

платити більше, ніж за «типове» серійне рішення. Для нішевого сегмента дизайнерських металовиробів конкурентна перевага формується не стільки за рахунок обсягу виробництва, скільки завдяки сукупності параметрів: стабільній якості зварних швів і покриття, точності геометрії, акуратності монтажу, дотримання погоджених строків, а також здатності адаптувати виріб під конкретні розміри, стиль та функціональні вимоги замовника. У практичному вимірі це означає, що виробництво виступає «ядром» диференціації: саме тут визначається, чи зможе підприємство одночасно підтримувати якість, керованість строків та економічну доцільність виконання індивідуальних замовлень у межах наявних ресурсів.

У межах реалізації стратегії внутрішнього зростання виробничо-технологічний напрям має бути орієнтований не на різке нарощення обсягів (що для малого виробничого бізнесу створює ризик перевантаження та падіння якості), а на підвищення продуктивності та раціональне використання наявних ресурсів. Ключовим завданням є збільшення пропускної здатності виробництва за рахунок скорочення непродуктивних витрат часу і матеріалів, зменшення кількості переробок, підвищення повторюваності результату, а також підсилення керованості процесів при виконанні кількох замовлень паралельно. Такий підхід забезпечує контрольоване зростання без втрати основної ринкової переваги підприємства – репутації якісного виробника індивідуальних рішень.

Основними заходами у межах виробничо-технологічного напряму є наступні.

По-перше, оптимізація виробничого циклу шляхом чіткого планування послідовності операцій та синхронізації робіт за замовленнями. Для ФОП важливо переводити виконання замовлень у керований графік «заміри → проектування/узгодження → закупівля матеріалів → заготівля → зварювання/складання → підготовка поверхні → фарбування/покриття → контроль якості → монтаж». Практичний ефект дає не лише формальне планування, а й дисципліна виконання: закріплення відповідальних, фіксація

строків по етапах, узгоджені «вікна» для аутсорсингових операцій, а також підготовка матеріалів і комплектуючих до початку робіт. У результаті зменшується частка простоїв, прискорюється проходження замовлення через виробництво та підвищується прогнозованість строків для клієнта.

По-друге, зменшення втрат часу та матеріалів за рахунок стандартизації типових рішень. Мова не йде про відмову від індивідуалізації, а про впровадження часткових стандартів: повторюваних конструктивних вузлів (кріплення, рамки, типові елементи декору), шаблонів креслень, типових карт розкрою, рекомендованих технологічних режимів, стандартів підготовки поверхні та нанесення покриття. Часткова стандартизація знижує ризик помилок у розмірах і збірці, зменшує кількість переробок, скорочує обсяг відходів металу, а також спрощує розрахунок собівартості й узгодження ціни із замовником. У підсумку підприємство отримує можливість виконувати більше замовлень за той самий робочий час, не погіршуючи якість.

По-третє, поступове оновлення або дооснащення обладнання, що дає найбільший ефект у скороченні тривалості робіт і підвищенні точності. Для малого виробничого бізнесу принциповим є поетапний характер таких інвестицій: пріоритет мають ті придбання, які скорочують «вузькі місця» виробничого циклу (наприклад, операції, що займають найбільше часу або найчастіше спричиняють переробки). Дооснащення доцільно поєднувати з організаційними змінами (порядок робочого місця, зони зберігання матеріалів, підготовлені комплектуючі), оскільки саме зв’язка «обладнання + організація процесу» забезпечує стійкий приріст продуктивності.

По-четверте, зниження залежності від аутсорсингових операцій шляхом часткового перенесення критичних процесів у межі власного виробництва або, принаймні, підвищення керованості зовнішніх робіт. Повна відмова від аутсорсингу не є обов’язковою, однак доцільно мінімізувати ризики зривів строків та коливань ціни: закріпити 1–2 надійних підрядників, узгодити стандарти якості, графіки та «запасні варіанти», а також планувати аутсорсингові етапи з урахуванням буферів часу. Якщо певна операція є

системним «вузьким місцем» і повторюється у більшості замовлень, підприємству доцільно розглянути часткове перенесення її в межі власного виробництва за умови економічної доцільності.

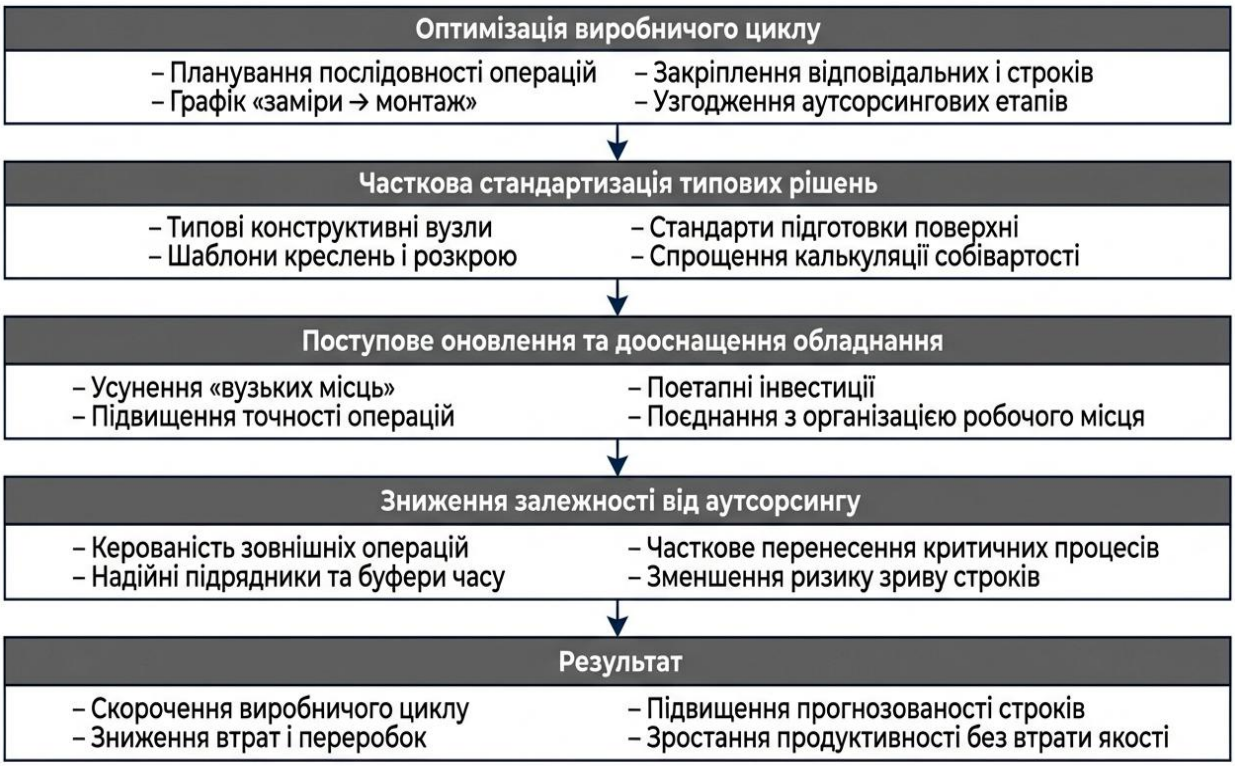

Рис. 3.2. Основні заходи виробничо-технологічного розвитку ФОП Нестеренко Л.В. у межах стратегії внутрішнього зростання

Джерело: розроблено автором.

Реалізація зазначених заходів дозволяє підприємству збільшувати обсяг виконаних замовлень без пропорційного зростання витрат, оскільки приріст результату досягається не за рахунок екстенсивного розширення (найм персоналу «під обсяг» або різке збільшення витрат), а через підвищення ефективності використання матеріалів, часу та виробничих ресурсів. Саме така логіка є ключовою умовою збереження маржинальності в умовах нестабільних цін на металопрокат і енергоносії та високої цінової чутливості клієнтів: підприємство отримує можливість краще контролювати собівартість і виконувати замовлення з прогнозованим фінансовим результатом.

Таблиця 3.2

Основні напрями виробничо-технологічного розвитку ФОП Нестеренко Л.В.

Захід	Очікуваний ефект
Оптимізація виробничого циклу	Скорочення строків виконання замовлень
Часткова стандартизація виробів	Зниження собівартості та втрат матеріалів
Поступове оновлення обладнання	Підвищення продуктивності праці
Зменшення залежності від аутсорсингу	Підвищення керованості процесів

Джерело: розроблено автором.

Для узагальнення впливу запропонованих виробничо-технологічних заходів на операційні процеси та фінансові результати діяльності підприємства доцільно представити логіку їх реалізації у вигляді причинно-наслідкової схеми (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Логіка впливу виробничо-технологічних заходів на економічні результати ФОП Нестеренко Л.В.

Джерело: розроблено автором.

Маркетингова складова стратегії розвитку має ключове значення для реалізації нішевої диференціації, оскільки саме через комунікацію з ринком підприємство «пояснює» клієнту, за що він платить, у чому полягає відмінність від масових виробників та неформальних виконавців, і чому

індивідуальне рішення є ціннішим за стандартний продукт. Для ФОП Нестеренко Л.В. маркетинговий напрям реалізації стратегії має не стільки рекламний, скільки стратегічний характер: він забезпечує видимість підприємства у цільовому сегменті, перетворює разові звернення на прогнозований потік замовлень, підсилює довіру до якості та зменшує залежність від випадкових клієнтів і «сарафанного радіо». У контексті малого виробничого бізнесу це особливо важливо, адже навіть за стабільної якості продукції підприємство може втрачати можливості зростання через недостатню присутність у цифровому середовищі, слабку структурованість комунікацій і відсутність системної роботи з повторними зверненнями та рекомендаціями.

Маркетинг для ФОП Нестеренко Л.В. має бути спрямований на формування впізнаваного позиціонування у сегменті дизайнерських та індивідуальних металовиробів. Така спеціалізація дає змогу перейти від конкуренції «ціною за метр» до конкуренції «цінністю», де для клієнта вирішальними стають естетика, точність виконання, функціональність, надійність, сервіс та гарантійна підтримка. Саме тому маркетингова діяльність повинна підтримувати обрану конкурентну логіку: підкреслювати якість матеріалів і покриття, демонструвати акуратність монтажу, показувати приклади реалізованих проєктів «до/після», акцентувати індивідуальність рішень, швидкість комунікації та чіткість у домовленостях щодо строків.

Першим базовим напрямом маркетингової активності є розвиток цифрових каналів просування. Для нішевого виробництва цифрове середовище виконує функцію «вітрини» та «портфоліо», а не лише реклами. Доцільним є системне ведення соціальних мереж як каналу демонстрації компетенцій і стилю робіт: регулярні публікації про виконані замовлення, короткі відео з виробничих етапів (заготівля, зварювання, фарбування, монтаж), пояснення особливостей матеріалів та покриття, демонстрація складних вузлів, відгуки клієнтів. Важливо, щоб цифрова присутність була не випадковою, а керованою: зі зрозумілим позиціонуванням, єдиним стилем

подачі, структурою рубрик (портфоліо, процес, відгуки, корисні поради, кейси), а також швидкою реакцією на звернення. Саме швидкість і якість онлайн-комунікації в малому бізнесі часто визначає, чи перейде потенційний клієнт до етапу заміру й кошторису.

Другим критично важливим елементом є формування портфоліо виконаних робіт як інструменту довіри та конверсії. Для індивідуальних металовиробів клієнт купує не лише «виріб», а й впевненість у результаті. Тому портфоліо має бути структурованим: за типами продукції (ворота, огорожі, сходи, меблі loft/industrial, декоративні елементи), за стилістикою та за складністю.

Третім напрямом, який забезпечує найбільшу прогнозованість попиту, є розвиток партнерських B2B-каналів. Цінність такого каналу полягає в тому, що підприємство отримує не «випадкові» заявки, а більш стабільний потік проєктів, часто з вищою готовністю клієнта платити за якість і дизайн. Для розвитку B2B-напряму важливо підготувати простий «пакет партнера»: коротку презентацію робіт, умови взаємодії, приклади реалізованих об’єктів, формат комунікації, а також зрозумілу систему мотивації. У такій моделі ФОП може посилювати нішеву диференціацію за рахунок інтеграції у професійне середовище, де цінують якість і відповідальність.

Четвертий напрям – підвищення якості сервісу на всіх етапах взаємодії з клієнтом. У сегменті індивідуальних виробів сервіс фактично стає частиною продукту: клієнт оцінює не лише металоконструкцію, а й процес – як швидко відповіли, наскільки зрозуміло пояснили, чи є прозорий кошторис, чи фіксуються строки, чи надаються рекомендації, чи є гарантійні умови. Тому доцільно стандартизувати «клієнтський маршрут»: перша консультація → замір → ескіз/узгодження → кошторис → договір/передоплата → виробництво → монтаж → акт/гарантія. Практичний ефект дають прості інструменти: чек-листи для замірів, шаблони комерційної пропозиції та договору, короткі регламенти комунікації (строк відповіді, уточнення вимог, фото-звіт по етапах), а також постконтакт після монтажу (перевірка

задоволеності, прохання про відгук, рекомендації з догляду). Підвищення сервісу збільшує частку повторних замовлень і рекомендацій, що знижує витрати на залучення клієнтів та підвищує стійкість збуту.

Отже, маркетинг у даному випадку виконує не лише функцію залучення клієнтів, а є інструментом довгострокового позиціонування підприємства як надійного виробника якісних індивідуальних рішень. Саме через системну роботу з цифровими каналами, портфоліо, партнерствами та сервісом підприємство отримує можливість зменшити залежність від цінової конкуренції, формувати більш стабільний попит та підвищувати маржинальність за рахунок створення доданої цінності.

Для узагальнення маркетингової логіки реалізації стратегії нішевої диференціації та відображення взаємозв'язку між інструментами просування, каналами взаємодії з клієнтами й очікуваними результатами доцільно використати структурну схему (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Маркетингова складова стратегії розвитку ФОП Нестеренко Л.В.

Джерело: розроблено автором.

Представлена схема демонструє, що маркетингова складова стратегії розвитку ФОП Нестеренко Л.В. має системний характер і спрямована не лише

на залучення клієнтів, а й на формування довгострокової цінності бізнесу через підвищення впізнаваності, лояльності клієнтів та стабільності попиту.

Таблиця 3.3

Напрями маркетингової реалізації стратегії розвитку

Напрям	Стратегічна роль
Цифрове просування	Розширення географії клієнтів
Портфоліо робіт	Підвищення довіри та конверсії
B2B-партнерства	Формування стабільного попиту
Підвищення сервісу	Зростання лояльності клієнтів

Джерело: розроблено автором.

Управлінська складова є критично важливою для малого підприємства, де значна частина функцій зосереджена на власнику бізнесу, а управлінські рішення приймаються в умовах обмеженого часу, паралельного виконання виробничих і комунікаційних завдань та високої залежності від поточної завантаженості. Для ФОП Нестеренко Л.В. це означає, що власник одночасно виконує функції організатора виробництва, контролера якості, менеджера з продажів, переговорника з клієнтами та фактичного фінансового менеджера. Така модель забезпечує гнучкість і швидкість реакції на запити замовників, однак у разі збільшення кількості замовлень формує ризики управлінської перевантаженості та зниження керованості бізнес-процесів.

З огляду на це доцільно відобразити причинно-наслідкову логіку переходу від переважно реактивної моделі управління до системного підходу, який зберігає гнучкість малого бізнесу, але підвищує прогнозованість строків, дисципліну виконання та контроль витрат. Це дає можливість мінімізувати втрати часу на «ручне» вирішення повторюваних питань і вивільнити управлінський ресурс власника для виконання стратегічних функцій – розвитку партнерств, планування інвестицій і посилення ринкового позиціонування.

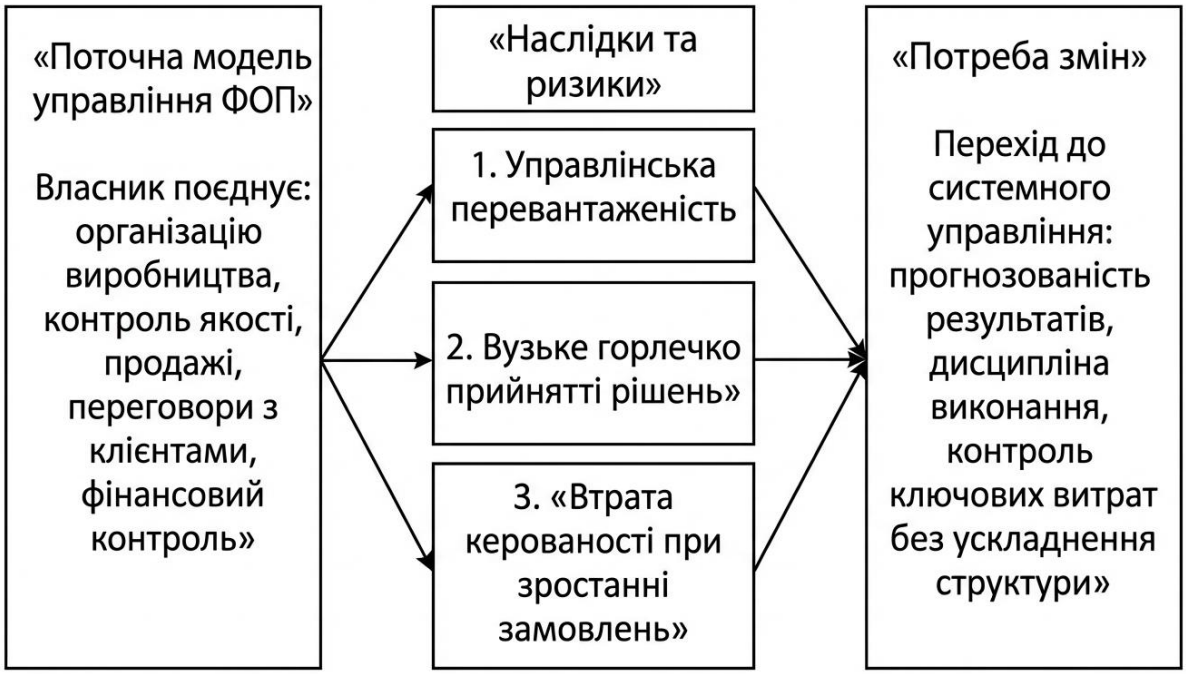

Рис. 3.5. Логіка переходу ФОП Нестеренко Л.В. від реактивного управління до системного підходу

Джерело: розроблено автором.

Систематизація управління не означає «бюрократизацію» бізнесу. Для ФОП доцільні прості та практичні правила й інструменти, які зменшують кількість помилок, стандартизують ключові операції та забезпечують відтворюваність управлінських рішень. У результаті підвищується прозорість діяльності підприємства, знижується ризик збиткових замовлень через некоректну калькуляцію, покращується контроль строків виконання робіт, а також зменшується залежність процесів від постійної участі власника в операційному управлінні.

У межах реалізації стратегії внутрішнього зростання управлінські зміни доцільно структурувати за кількома базовими напрямами, що створюють «інфраструктуру зростання» без суттєвого ускладнення організаційної структури. До таких напрямів належать: впровадження стандартів калькуляції собівартості та ціноутворення; календарне планування виконання замовлень; розподіл функцій і делегування відповідальності; використання простих інструментів управлінського обліку й контролю ключових показників. Узгодженість цих дій забезпечує одночасно економічний ефект (контроль

маржинальності, зниження втрат) і організаційний ефект (керованість, дисципліна виконання).

Рис. 3.6. Ключові напрями управлінських змін ФОП Нестеренко Л.В. у межах стратегії внутрішнього зростання

Джерело: розроблено автором.

Отже, управлінська складова виступає необхідною умовою реалізації стратегії внутрішнього зростання, оскільки забезпечує контроль витрат і строків, підвищує прогнозованість результатів та знижує ризики перевантаження власника. Саме завдяки систематизації управління підприємство отримує можливість масштабувати діяльність поступово, зберігаючи якість виробів і сервісу, що є ключовим чинником нішевої диференціації.

Реалізація стратегії розвитку ФОП Нестеренко Л.В. передбачає узгоджений розвиток виробничо-технологічного, маркетингового та управлінського напрямів. Важливою особливістю є поетапність упровадження стратегічних змін, що дозволяє мінімізувати фінансові ризики та зберігати стабільність поточної діяльності.

Комплексний характер запропонованих напрямів забезпечує досягнення стратегічних цілей без радикальних змін бізнес-моделі та створює передумови

для підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення конкурентних позицій і формування стійкого зростання у середньостроковій перспективі.

Таким чином, визначені напрями реалізації стратегії розвитку формують практичну основу для переходу від стратегічного вибору до оцінювання економічної доцільності та результативності запропонованих заходів.

3.3. Економічне обґрунтування реалізації стратегії розвитку підприємства

Економічне обґрунтування реалізації стратегії розвитку підприємства є завершальним етапом стратегічного планування, що дозволяє оцінити практичну доцільність запропонованих стратегічних рішень та їх відповідність фінансовим можливостям суб'єкта господарювання. Для малого виробничого підприємства, яке функціонує в умовах обмежених ресурсів, високої залежності від ринкової кон'юнктури та коливань витрат на матеріали, економічна аргументація стратегії набуває особливої ваги.

Обґрунтування передбачає аналіз очікуваних змін у фінансово-економічних показниках діяльності підприємства, оцінку інвестиційних витрат, визначення періоду окупності стратегічних заходів, а також аналіз впливу реалізації стратегії на фінансову стійкість і ризики. У межах цієї роботи економічне обґрунтування здійснюється для стратегії внутрішнього зростання у поєднанні з нішевою диференціацією.

Оцінювання економічної ефективності реалізації стратегії розвитку ґрунтується на системі вихідних припущень, що відображають реальні умови функціонування малого виробничого підприємства та обмеження його ресурсної бази.

До основних припущень віднесено:

- реалізація стратегії відбувається поетапно, без різкого розширення масштабів діяльності та без залучення значних зовнішніх фінансових ресурсів;

- фінансування стратегічних заходів здійснюється переважно за рахунок власного прибутку підприємства;
- зростання обсягів реалізації забезпечується шляхом підвищення середнього чеку, збільшення кількості замовлень і розвитку партнерських каналів збуту, а не за рахунок цінового демпінгу;
- структура витрат у короткостроковій перспективі залишається відносно стабільною, при цьому очікується поступове підвищення ефективності використання матеріальних, трудових та організаційних ресурсів;
- макроекономічні умови та податкове середовище не зазнають різких негативних змін протягом прогнозного періоду.

Методичний підхід до оцінювання ґрунтується на:

- порівняльному аналізі базових і прогнозних фінансових показників;
- оцінці приросту прибутку та рівня рентабельності;
- визначенні обсягу інвестиційних витрат і строків їх окупності;
- якісній оцінці впливу стратегії на фінансову стійкість та ризики підприємства.

Реалізація стратегії внутрішнього зростання передбачає поступове нарощування доходів підприємства за рахунок:

- розширення клієнтської бази в межах локального та регіонального ринку;
- підвищення середнього чеку через пропозицію більш складних та індивідуалізованих виробів;
- розвитку співпраці з будівельними бригадами, дизайнерами та девелоперами;
- підвищення репутаційної складової та довіри клієнтів.

З урахуванням зазначених чинників прогнозується щорічне зростання доходу підприємства в межах 12–18 %, що відповідає можливостям малого виробничого бізнесу та не створює надмірного навантаження на виробничі потужності.

Таблиця 3.4

Прогноз основних фінансово-економічних показників ФОП Нестеренко Л.В. після реалізації стратегії

Показник	Базовий рівень (2024 р.)	Прогнозне значення
Дохід від реалізації, тис. грн		
Собівартість продукції, тис. грн		
Валовий прибуток, тис. грн		
Чистий прибуток, тис. грн		
Рентабельність діяльності, %		

Джерело: розраховано автором.

З наведених розрахунків видно, що темпи зростання прибутку випереджають темпи зростання витрат. Це пояснюється оптимізацією виробничих процесів, зменшенням частки непродуктивних витрат, кращим плануванням закупівель та переходом до більш ціннісного позиціонування продукції.

У межах реалізації стратегії структура витрат підприємства істотно не змінюється, проте відбувається перерозподіл окремих статей з акцентом на підвищення ефективності.

Таблиця 3.5

Структура витрат підприємства до та після реалізації стратегії

Стаття витрат	Частка у собівартості, % (2024 р.)	Прогнозна частка, %
Матеріальні витрати		
Оплата праці		
Енергоносії		
Адміністративні витрати		
Інші витрати		

Джерело: розраховано автором.

Оптимізація матеріальних витрат досягається за рахунок більш точного планування закупівель, використання вторинної сировини та зменшення втрат у процесі виробництва.

Реалізація стратегії внутрішнього зростання не потребує значних капіталовкладень. Інвестиції мають локальний і цільовий характер.

Таблиця 3.6

Орієнтовні витрати на реалізацію стратегії розвитку

Напрям витрат	Сума, тис. грн
Дооснащення обладнання	
Маркетинг і цифрове просування	
Організаційні заходи та стандартизація	
Разом	

Джерело: розроблено автором.

За умови приросту чистого прибутку на 100–140 тис. грн на рік, орієнтовний період окупності інвестицій становить 1,3–1,8 року, що є прийнятним показником для малого підприємства.

Запропонована стратегія не передбачає залучення значних кредитних ресурсів, що дозволяє зберегти фінансову автономію підприємства та уникнути зростання боргового навантаження. Самофінансування забезпечує контрольованість витрат і знижує ризик втрати ліквідності.

Основними економічними ризиками залишаються:

- коливання цін на металопрокат та енергоносії;
- зниження платоспроможного попиту;
- ризик перевантаження виробничих потужностей у пікові періоди.

Поетапність реалізації стратегії, гнучкість планування та можливість коригування обсягів інвестицій дозволяють мінімізувати зазначені ризики.

Проведене економічне обґрунтування підтверджує, що реалізація стратегії внутрішнього зростання у поєднанні з нішевою диференціацією є економічно доцільною для ФОП Нестеренко Л.В. Запропонована стратегія забезпечує:

- стабільне зростання доходів і прибутковості;
- підвищення рентабельності діяльності;
- прийнятний період окупності інвестицій;
- збереження фінансової стійкості та керованого рівня ризиків.

Таким чином, стратегія розвитку має не лише стратегічну логіку, а й належне економічне обґрунтування, що підтверджує доцільність її практичної реалізації в умовах малого виробничого бізнесу.

Висновок до розділу 3.

У розділі 3 обґрунтовано напрями та економічну доцільність реалізації стратегії розвитку ФОП Нестеренко Л.В. на основі результатів стратегічного аналізу. Встановлено, що підприємство працює в умовах помірно високого конкурентного тиску, цінової чутливості споживачів і нестабільності витрат на металопрокат та енергоносії, водночас має позитивну фінансову динаміку, достатню ліквідність і потенціал розвитку за рахунок власних ресурсів. За таких умов оптимальним стратегічним рішенням є поєднання внутрішнього зростання з нішевою диференціацією, що дозволяє уникати прямої цінової конкуренції та посилювати конкурентні переваги через якість, дизайн і сервіс.

Визначені напрями реалізації стратегії охоплюють виробничо-технологічні, маркетингові та управлінські зміни. Пріоритетом є підвищення керованості виробничого циклу та продуктивності шляхом оптимізації процесів, часткової стандартизації типових рішень, поетапного дооснащення обладнання й зниження критичної залежності від аутсорсингових операцій. Маркетингова складова спрямована на системне цифрове просування, формування портфоліо, розвиток партнерських B2B-каналів та підвищення якості сервісу, що забезпечує стабільніший попит у цільовому сегменті. Управлінська складова передбачає впровадження базових стандартів калькуляції, планування замовлень і контролю показників, що знижує ризики перевантаження власника та підвищує прогнозованість результатів.

Економічне обґрунтування підтвердило результативність запропонованих заходів: прогнозується зростання доходу до 2450–2500 тис.

грн, підвищення чистого прибутку до 520–560 тис. грн і збільшення рентабельності до 21,0–22,5 %. Орієнтовні інвестиційні витрати становлять 180 тис. грн, а період окупності – 1,3–1,8 року, що є прийнятним для малого виробничого бізнесу. Реалізація стратегії не потребує значного залучення зовнішнього фінансування та забезпечує збереження фінансової стійкості за умови контролю ключових ризиків (цінові коливання ресурсів, попит, навантаження виробництва).

Таким чином, запропонована стратегія розвитку є реалістичною, економічно доцільною та узгодженою з ресурсними можливостями ФОП Нестеренко Л.В., забезпечуючи контрольоване зростання і зміцнення конкурентних позицій у нішевому сегменті.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування стратегічних напрямів розвитку підприємницької діяльності у сфері металообробки та підготовлено практично орієнтовані рекомендації для ФОП Нестеренко Л.В., яке спеціалізується на виготовленні індивідуальних металоконструкцій. Актуальність теми зумовлена посиленням конкуренції на локальних ринках металовиробів, зростанням частки неформальних виконавців і майстерень, а також високою нестабільністю витрат на металопрокат, енергоносії та логістику. За таких умов для малого виробничого підприємства критично важливо поєднувати гнучкість у роботі з клієнтськими запитами із керованістю виробничого циклу, прогнозованістю строків виконання та збереженням фінансової стійкості.

У процесі дослідження узагальнено сучасні підходи до стратегічного управління та обґрунтовано, що для малого виробничого бізнесу стратегія має бути не декларативною, а операційно «приземленою»: спиратися на реальні ресурси (час власника, виробничі потужності, кадрове забезпечення), враховувати ризики зовнішнього середовища та трансформуватися в конкретні управлінські й технологічні рішення. Показано, що результативність підприємств металообробної сфери визначається не лише обсягом продажів, а й здатністю точно калькулювати собівартість і ціну, керувати ланцюгом виконання замовлення, мінімізувати переробки та непродуктивні витрати, забезпечувати стабільну якість зварних робіт, покриття і монтажу, а також формувати додану цінність для клієнта через дизайн, сервіс і надійність виконання домовленостей.

Діагностика діяльності ФОП Нестеренко Л.В. засвідчила наявність потенціалу для розвитку на основі власних ресурсів за умови підвищення керованості процесів «заявка → заміри → кошторис → закупівля → виробництво → покриття → монтаж» і зниження частки втрат, пов’язаних із неузгодженістю етапів, простоєм, помилками в замірах та нестачею

матеріалів. Водночас визначено ключові обмеження та загрози: волатильність цін на ресурси, висока цінова чутливість частини клієнтів, конкуренція з боку майстерень, які працюють у нижчому ціновому сегменті, а також ризики операційних збоїв у пікові періоди завантаження (порушення строків, перевантаження власника, зростання частки термінових і «дорогих» переробок).

На основі результатів стратегічного аналізу обґрунтовано вибір стратегії розвитку підприємства, що поєднує внутрішнє зростання зі стратегічною нішевою диференціацією. Така комбінація є найбільш прийнятною для малого виробничого бізнесу, оскільки забезпечує контрольоване розширення діяльності без різкого підвищення фінансового навантаження, зберігає управлінську автономію ФОП і дозволяє уникати прямої цінової конкуренції завдяки формуванню конкурентних переваг на основі якості виготовлення, індивідуалізації рішень, естетики, сервісу та репутаційної складової.

Запропоновано систему напрямів реалізації стратегії, що охоплює три взаємопов’язані блоки. Виробничо-технологічний блок передбачає оптимізацію виробничого циклу, часткову стандартизацію типових рішень і вузлів, поетапне дооснащення обладнання та зниження критичної залежності від аутсорсингових операцій. Маркетинговий блок орієнтований на посилення цифрової присутності, формування структурованого портфоліо, розвиток партнерських B2B-каналів (будівельні бригади, дизайнери, локальні підрядники) та підвищення сервісної складової взаємодії з клієнтом. Управлінський блок включає впровадження стандартів калькуляції та ціноутворення, календарного планування замовлень, базового управлінського обліку і контролю ключових показників, що підвищує прогнозованість результатів та зменшує ризик «вузького горлечка» в управлінні. Комплексність і поетапність запропонованих заходів дозволяють масштабувати діяльність без втрати керованості й стабільності якості, що є визначальним для нішевого позиціонування.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованої стратегії: прогнозується зростання доходу до 2450–2500 тис. грн, підвищення чистого прибутку до 520–560 тис. грн та зростання рентабельності до 21,0–22,5 %. Орієнтовні витрати на реалізацію стратегії становлять 180 тис. грн, а строк окупності інвестицій – 1,3–1,8 року, що є прийнятним для малого підприємства й узгоджується з логікою самофінансування. Додатково встановлено, що стратегія не передбачає критичного зростання боргового навантаження та створює умови для збереження фінансової стійкості за рахунок контролю витрат, точнішого планування і керованого підходу до інвестицій.

У підсумку дослідження сформовано цілісне бачення можливих стратегічних траєкторій розвитку малого виробничого підприємства у сфері металообробки та обґрунтовано найбільш прийнятний для ФОП Нестеренко Л.В. напрям розвитку з урахуванням ресурсних обмежень і ринкових ризиків. Запропоновані стратегічні орієнтири й комплекс заходів мають прикладний характер і можуть слугувати основою для поетапного вдосконалення виробничих, маркетингових і управлінських процесів, що сприятиме зміцненню позицій підприємства у цільовому сегменті та підвищенню стабільності фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич Н. В., Антонів І. Б. Формування адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 11. С. 52–56.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Київ : Основи, 1999. 519 с.
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. Вип. 4. С. 1–9.
4. Білавич Ю. В. Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика*. 2019. С. 18.
5. Богашко О. Л. Ситуаційний підхід – сучасна концепція менеджменту. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції* : матеріали (Івано-Франківськ, 23 жовтня 2019 р.). Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2019. С. 165–167.
6. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
7. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
8. Годунько Р. Б. Стратегія як комплексний механізм адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 53–58.
9. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб’єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.

10. Гриневецька Л. В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 38. С. 248–252.
11. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 334–340.
12. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2017. 528 с.
13. Дарморoз П. С. Інноваційні стратегії розвитку промислових підприємств в умовах кризи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 3–4. С. 136–145.
14. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання : монографія. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2019.
15. Ємельянов О., Гаврась Д. Теоретичні засади обґрунтування стратегій інноваційного розвитку підприємств. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»* : матеріали (Riga, Latvia, March 22, 2024). С. 10–12. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1699
16. Загребельна А. В. Ситуаційний підхід до процесу прийняття рішень. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2021»* : матеріали (Черкаси, 22–23 квітня 2021 р.). Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2021. С. 190–191.
17. Імнадзе І. Н. Складові стратегії зовнішньоекономічного розвитку підприємства. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2022. № 4(274). С. 14–19.
18. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Основні питання цифрової трансформації економіки в контексті розробки оптимальних стратегій розвитку підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. С. 44–51.

19. Кобєлєва Т., Перерва П. Стратегії розвитку та оцінювання економічного потенціалу промислового підприємства в умовах креативної економіки. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 3. С. 53–59.
20. Коваль М. Л. Теоретичні аспекти ефективності управлінських рішень. *Innovative areas of solving problems of science and practice* : proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference (Oslo, November 8–11, 2022). 2022. P. 113–116.
21. Копко А. І., Трут О. О. Ситуаційний підхід до ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності. *Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг* : матеріали (Львів, 03 грудня 2020 р.). Львів : «Растр-7», 2020. С. 152–154.
22. Кривобок К. В. Групування факторів середовища та їх вплив на адаптаційні процеси підприємств в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Вип. 7, № 1. С. 143–149.
23. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. 3-тє вид. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020.
24. Кривов'язюк І. В. Прийняття бізнес-рішень та обґрунтування стратегій розвитку підприємств в умовах виникнення кризових ситуацій. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»* : матеріали (Singapore, Singapore, February 24, 2023). С. 39–42.
25. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2004. 336 с.
26. Міщенко Н. Г., Міщук А. І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4(236). С. 191–204.
27. Петрушка Т. О. Оцінювання економічної ефективності ресурсозберігаючого розвитку промислових підприємств : дис. … канд. екон. наук. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2013.

28. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 2005. 390 с.
29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
30. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
31. Alrub Y. A., Sánchez-Cañizares S. M. Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital Age–Evidence from Palestine. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15(1). 21. DOI: 10.3390/admsci15010021. URL: https://doi.org/10.3390/admsci15010021
32. Baldzhy M. Формування стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 2. С. 38–51.
33. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
34. Bergmann T., Utikal H. How to Support Start-Ups in Developing a Sustainable Business Model: The Case of an European Social Impact Accelerator. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. DOI: https://doi.org/10.3390/su13063337
35. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.
36. de la Torre A., De la Vega I. Dynamic capabilities and digital innovation: pathways to competitive advantage through responsible innovation. *Journal of Responsible Innovation*. 2025. Vol. 12(1). 2500154. DOI: 10.1080/23299460.2025.2500154. URL: https://doi.org/10.1080/23299460.2025.2500154
37. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2019. 776 p.
38. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy. Harlow : Pearson Education, 2017. 848 p.

39. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
40. Kero C. A., Bogale A. T. A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18. P. 3137–3154. DOI: 10.18280/ijsdp.181016. URL: https://doi.org/10.18280/ijsdp.181016
41. Kryvobok K. V. Obgruntuvannia suchasnoho pidkhodu shchodo adaptatsii pidpryiemstva do nestiikoho zovnishnoho seredovyshcha [Justification of the modern approach to adaptation of the enterprise to the unstable external environment]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vol. 14. P. 412–420.
42. Kryvovyazyuk I., Britchenko I., Smerichevskyi S., Kovalska L., Dorosh V., Kravchuk P. Digital Transformation and Innovation in Business: the Impact of Strategic Alliances and Their Success Factors. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2023. Vol. 32(1). P. 3–17.
43. Kyrdoda Y., Balzano M., Marzi G. Learn to survive crises: The role of firm resilience, innovation capabilities and environmental dynamism. *Technology in Society*. 2023. Vol. 74. 102285. DOI: 10.1016/j.techsoc.2023.102285. URL: https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102285
44. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 458 p.
45. Sadiku K. M. External factors and their impact on enterprise strategic management – a literature review. *European Journal of Human Resource Management Studies*. 2022. Vol. 6, No. 1. P. 24–33.
46. Tan T. M., Makkonen H., Kaur P., Salo J. How Do Ethical Consumers Utilize Sharing Economy Platforms as Part of Their Sustainable Resale Behavior? The Role of Consumers' Green Consumption Values. *Technological Forecasting & Social Change*. 2022. No. 176. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121432

47. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. New York : McGraw-Hill, 2001. 976 p.
48. Yemelyanov O., Kurylo O., Petrushka T. Methodological principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development. *Науковий вісник «Полісся»*. 2018. № 2(14). С. 141–149.
49. Yemelyanov O., Symak A., Zarytska O. Modelling the process of forming the potential of economic development of an industrial enterprise. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*. 2016. № 3. P. 128–137.
50. Zhou J., Kuang M. Digital transformation, dynamic capabilities, and aggressive corporate strategy. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 104. 104603. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104603. URL: https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104603