

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра підприємництва і права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

**на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку суб'єктів малого
підприємництва»**

**Виконала: здобувачка вищої освіти за
освітньо-професійною програмою
Підприємництво, спеціальності
076 Підприємництво та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
1 групи,
Хоменко Марія Борисівна
Керівник: Михайлова Олена Сергіївна
Рецензент: Макаренко Вікторія
Вікторівна**

Полтава – 2025 року

АНОТАЦІЯ

Хоменко Марія Борисівна. Обґрунтування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва.

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Підприємництво спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено розробці теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва в умовах мінливого економічного середовища та зростання конкурентного тиску.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії розвитку малого підприємства.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано економічну сутність і роль стратегії розвитку в діяльності підприємницьких структур; досліджено підходи до вибору стратегій розвитку з урахуванням ресурсного потенціалу та впливу зовнішніх чинників; здійснено аналіз господарської діяльності підприємства за 2020 – 2024 рр.; проведено оцінювання стратегічного потенціалу за ресурсною, інноваційною, кадровою, маркетинговою, фінансовою та організаційною складовими; виявлено основні проблеми та обмеження розвитку малого бізнесу у сфері послуг і торгівлі.

Сформульовано рекомендації щодо обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства; запропоновано напрями удосконалення стратегії з урахуванням адаптивності, цифровізації управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів та підвищення ефективності господарської діяльності; визначено заходи, спрямовані на посилення конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегія розвитку, мале підприємництво, стратегічне управління, стратегічний потенціал, конкурентні переваги, ефективність діяльності.

ANNOTATION

Khomenko Mariia Borysivna. Substantiation of the development strategy of small business entities. Qualification thesis as a manuscript.

Master's qualification thesis in Entrepreneurship, specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification thesis is devoted to the development of theoretical and methodological foundations for the formation and implementation of a development strategy for small business entities under conditions of a changing economic environment and increasing competitive pressure.

The object of the research is the process of strategic management of enterprise development in the service sector.

The subject of the research is theoretical, methodological and practical aspects of forming and implementing a development strategy for a small enterprise.

The thesis analyzes the economic essence and role of development strategy in entrepreneurial activity; examines approaches to the selection of development strategies considering resource potential and external factors; analyzes the economic activity of the enterprise for 2020 – 2024; assesses the strategic potential by resource, innovation, human, marketing, financial and organizational components; identifies key problems and constraints of small business development in the service and trade sectors.

Recommendations are formulated to substantiate strategic development priorities; directions for improving the development strategy are proposed with regard to adaptability, digitalization of management processes, optimization of resource use and improvement of economic efficiency; measures aimed at strengthening competitive positions and ensuring sustainable long-term development of the enterprise are determined.

Keywords: development strategy, small business, strategic management, strategic potential, competitive advantages, business efficiency.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Волкова Н.В., Михайлова О.С., Хоменко М.Б., Семененко С.А. Підприємництво в аграрному секторі України: виклики та можливості. *Наукові інновації та передові технології*. № 12 (52). 2025. URL: <https://perspectives.pp.ua>

2. Михайлова О.С., Хоменко М.Б. Концептуальні засади формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору. ПДАУ, 17 грудня 2025.

3. Хоменко М.Б. Стратегічні підходи до вдосконалення збутової діяльності аграрних підприємств. Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур: матеріали I міжнар. наук.-практ. конф., 22.04.2025. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 104 – 106.

4. Хоменко М.Б. Стратегічні напрями розвитку торговельних підприємств. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 135 – 137

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	12
1.1. Економічна сутність та роль стратегії розвитку в діяльності підприємницьких структур	12
1.2. Класифікація стратегій розвитку та підходи до їх вибору в сучасних умовах господарювання	17
Висновки до 1 розділу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	22
2.2. Сутність і структура стратегічного потенціалу підприємства	32
Висновки до 2 розділу	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	50
3.1. Формування та обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства	50
3.2. Економічна ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства	63
Висновки до 3 розділу	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах високої мінливості економічного середовища та зростання конкуренції особливої важливості набуває здатність малих підприємств формувати ефективну стратегію розвитку, яка забезпечує стабільність функціонування та створює основу для довгострокової стійкості й посилення конкурентних позицій. Вплив зовнішніх чинників, коливання попиту, обмеженість ресурсів і зростання витрат посилюють необхідність адаптивного управління, що враховує динаміку ринку та потреби споживачів. Сучасні трансформації ринку, зокрема цифровізація, зміна моделей споживання, розширення інноваційних рішень у сфері послуг, формують нові виклики для підприємств. Малий бізнес потребує переосмислення підходів до організації діяльності, оцінювання рівня власного стратегічного потенціалу та визначення факторів, які підсилюють або стримують його розвиток. Це вимагає цілеспрямованих управлінських рішень, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність та можливість своєчасного реагування на ринкові зміни.

Питання стратегічного управління розвитком підприємства є актуальним, оскільки воно дозволяє виявляти ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на результати діяльності, оцінювати структуру стратегічного потенціалу та визначати шляхи його посилення. Це створює практичну основу для ухвалення обґрунтованих рішень щодо оновлення стратегічних підходів і забезпечення сталого розвитку як окремого підприємства, так і інших суб'єктів малого бізнесу, що функціонують у складних і мінливих ринкових умовах.

Метою роботи є обґрунтування та розроблення шляхів удосконалення стратегії розвитку підприємства з урахуванням сучасних умов його функціонування.

Поставлена мета визначає такі *завдання*, що підлягають вирішенню в

даній роботі:

- розкрити сутність та значення стратегії розвитку підприємства у сучасних умовах господарювання;
- дослідити основні компоненти та підходи до формування стратегії розвитку;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз поточного стратегічного потенціалу підприємства (ресурсного, інноваційного, кадрового, маркетингового та фінансового);
- запропонувати напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства;
- сформувати стійкі конкурентні переваги на основі впровадження запропонованих стратегічних рішень.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження стратегічного управління розвитком підприємства було використано комплекс методів, що забезпечив всебічне вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування підприємства; абстрактно-логічний метод застосовано для теоретичного узагальнення сутності стратегії розвитку, визначення її місця в управлінській системі та формування понятійного апарату; методи аналізу та синтезу були використані для визначення взаємозв'язків між операційними показниками, динамікою доходів, змінністю клієнтопотoku й особливостями функціонування різних напрямів діяльності - салонних послуг, торгівлі та оренди; монографічний метод забезпечив поглиблене опрацювання специфіки кожного напрямку та їхнього впливу на загальний фінансовий результат; розрахунково-аналітичний метод застосовано під час визначення темпів приросту доходів, рентабельності, середнього чека, оборотності товарних запасів, ефективності використання робочих місць і оцінювання

змін ресурсного потенціалу; статистичний метод дав змогу опрацювати дані щодо доходів, чисельності клієнтів, структури продажів і показників господарської діяльності у динаміці 2020–2024 рр.; графічний метод використовувався для наочного відображення тенденцій розвитку підприємства та порівняння показників між роками. Метод моделювання застосовано для формування варіантів стратегічних рішень щодо модернізації ресурсної бази, оптимізації кадрового забезпечення та розвитку маркетингового потенціалу.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативні матеріали України щодо функціонування малого бізнесу та регулювання підприємницької діяльності, статистичні дані Держстату України, офіційні аналітичні огляди щодо розвитку сфери послуг і торгівлі. Значну частину джерел сформували фінансова, податкова та управлінська звітність досліджуваного підприємства за 2020 - 2024 рр., які відображають реальний стан господарської діяльності, динаміку доходів, витрат, рентабельності, кадрової структури та ресурсного забезпечення. У роботі також використано спеціалізовану наукову літературу з питань стратегічного управління, розвитку підприємств, маркетингової та інноваційної політики, праці українських та зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, професійні аналітичні статті, інтернет-ресурси та особисті спостереження автора щодо організації роботи підприємства.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і практичних положень стратегічного управління розвитком малого підприємства у сфері послуг та торгівлі. У процесі дослідження:

- уточнено зміст та структуру стратегічного потенціалу малого підприємства з урахуванням особливостей поєднання декількох видів діяльності (салонні послуги, торгівля, оренда), що дозволило сформувати комплексну модель його оцінювання;

- удосконалено підхід до аналізу ресурсного потенціалу, який поєднує

показники технічного забезпечення, цифровізації, енергоефективності та кадрової компетентності, що забезпечує більш точну діагностику сильних і слабких сторін бізнесу;

- набули подальшого розвитку методичні засади вибору стратегії розвитку малого підприємства на основі поєднання ресурсно-орієнтованого, адаптивного та ринково-орієнтованого підходів із врахуванням впливу зовнішніх кризових чинників;

- набули подальшого розвитку пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом цифровізації обліку, автоматизації взаємодії з клієнтами, оновлення обладнання та оптимізації організаційної структури, що дозволяє підвищити рентабельність та якість сервісу

Практичне значення результатів. Практична цінність роботи полягає у можливості застосування запропонованих методичних підходів під час прийняття управлінських рішень щодо розвитку малого підприємства. Реалізація розроблених рекомендацій сприяє: підвищенню ефективності використання ресурсів; оптимізації внутрішньої структури управління; удосконаленню маркетингової стратегії; впровадженню сучасних цифрових інструментів обліку, комунікацій та управління клієнтською базою; підвищенню якості послуг та прибутковості основних і додаткових видів діяльності. Запропоновані заходи дозволяють знизити операційні витрати, підвищити продуктивність праці, прискорити оборотність запасів, зміцнити ринкові позиції підприємства та забезпечити його стійкий розвиток навіть в умовах зовнішньої нестабільності. Отримані результати можуть бути використані власником підприємства для формування довгострокової стратегії, удосконалення системи управління та подальшої модернізації бізнесу.

Апробація результатів роботи. Апробація отриманих результатів відбулася під час засідання кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету, де авторка представила та отримала

затвердження висновків наукового дослідження. Детальне обговорення основних результатів дослідження та їх практичне використання відбулося на I міжнародній науково-практичній конференції «Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур» (м. Полтава, ПДАУ, 22.04.2025 р.), науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик (м. Полтава, ПДАУ, 9 - 10.04.2025 р.) та VIII Міжнародної науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м. Полтава, ПДАУ, 17.12.2025 р.).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю «Підприємництво в аграрному секторі України: виклики та можливості» (додаток А).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 72 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиць, 4 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Економічна сутність та роль стратегії розвитку в діяльності підприємницьких структур

У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з високою динамікою змін ринку, нестабільністю економічного середовища та зростанням конкурентного тиску. Це змушує їх шукати нові підходи до планування власної діяльності. Одним із ключових інструментів, що дозволяє забезпечити стале функціонування та розвиток, виступає стратегія. Без чітко визначеного курсу навіть успішні підприємства ризикують втратити свої позиції, тоді як грамотно побудована стратегія відкриває нові можливості для зростання та підвищення ефективності.

Стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства [2, 7]. Її призначення полягає у створенні чіткого бачення того, куди має рухатися підприємство, які результати воно планує досягти і якими засобами. Формується стратегія з метою забезпечення стабільного зростання, зміцнення конкурентних позицій і досягнення поставлених економічних та соціальних цілей.

Сутність стратегії полягає не лише в окресленні загального напрямку розвитку. Вона передбачає визначення конкретних способів, методів і інструментів, завдяки яким підприємство зможе реалізувати свої наміри. Це можуть бути зміни у виробничому процесі, впровадження інновацій, розширення збутової мережі або оптимізація структури управління [11, 30].

У підприємницькій діяльності стратегія виконує роль орієнтиру для всіх управлінських рішень. Керівництво, спираючись на стратегічні положення, узгоджує поточні завдання з довгостроковими планами, що допомагає уникати хаотичних або ситуативних кроків. Вона дає можливість визначити найбільш перспективні сегменти ринку, своєчасно змінювати структуру виробництва, оновлювати асортимент продукції чи послуг, а також вирішувати, коли варто інвестувати у модернізацію чи вихід на нові ринки [5, 9, 19].

Розробка стратегії розвитку не може бути відокремленою від реальних умов функціонування підприємства. Враховується економічна ситуація в країні, тенденції світового ринку, рівень платоспроможного попиту, активність конкурентів, технологічні зміни, а також наявні трудові та фінансові ресурси [3, 6]. Успішна стратегія здатна перетворити навіть обмеження на можливості, а слабкі сторони - на переваги, якщо підприємство вміло адаптує свою діяльність під поточні умови.

Важливо підкреслити, що стратегія розвитку має динамічний характер. Вона не є раз і назавжди зафіксованим документом. Її зміст коригується під впливом ринкових коливань, змін у законодавстві, появи нових технологій і внутрішніх трансформацій у самому підприємстві. Тому реалізація стратегії потребує постійного моніторингу, оцінки проміжних результатів і готовності змінювати окремі напрями діяльності, щоб зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Окремої уваги заслуговує взаємозв'язок стратегії розвитку з місією та цілями підприємства. Місія визначає загальне призначення підприємства в економічній і соціальній системі, пояснює його роль та причини існування. Вона часто сформульована у короткому вигляді, але за нею стоїть чітке уявлення про те, яким підприємство бачить своє майбутнє і яким чином воно планує впливати на ринок. Цілі деталізують бажані результати та визначають строки їх досягнення. Стратегія в цьому випадку виступає зв'язуючим елементом, що поєднує місію з цілями, переводить загальні наміри у конкретні дії, визначає механізми та ресурси, які будуть задіяні (рис. 1.1).

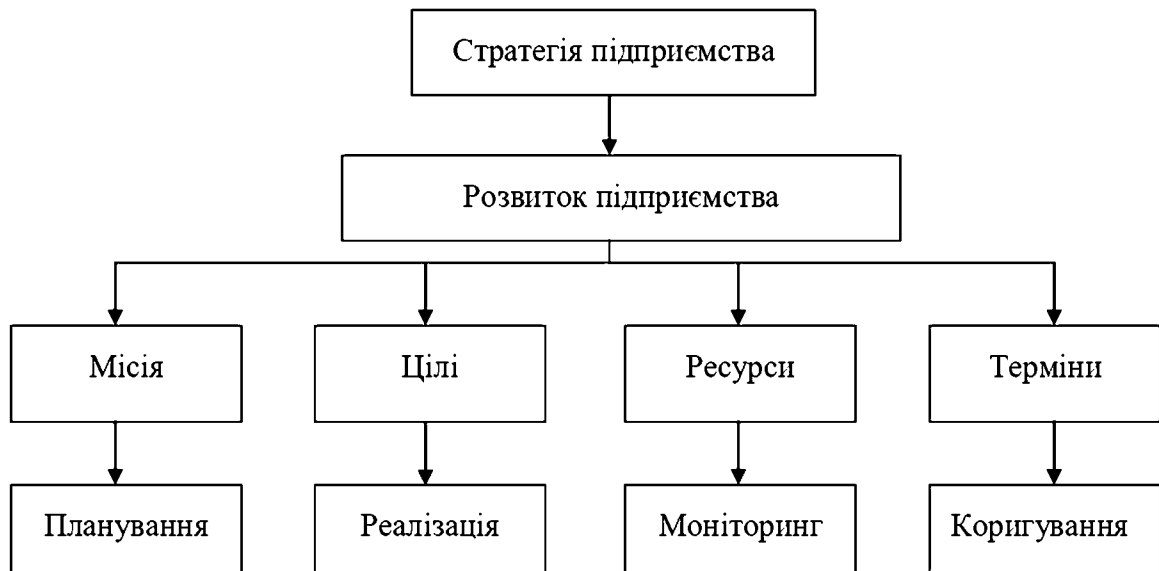


Рис. 1.1. Процес розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [2, 11]

В умовах жорсткої конкуренції стратегія набуває особливої ваги. Вона допомагає підприємству знайти і закріпити власну нішу, відрізнитися від інших учасників ринку. Конкурентна перевага може ґрунтуватися на різних чинниках. Це може бути якість продукції, вища за середньоринкову, або більш вигідна цінова політика, кращий рівень обслуговування клієнтів, використання новітніх технологій, які роблять виробництво дешевшим чи швидшим. Проте сам факт наявності переваг ще не гарантує успіху. Їх необхідно підтримувати і розвивати, а це можливо лише при системному підході, який забезпечує стратегічне управління [19, 21, 44].

Часовий горизонт стратегії залежить від особливостей галузі та самої організації. У більшості випадків довгостроковий план охоплює від трьох до десяти років. Але у високотехнологічних секторах, де зміни відбуваються швидко, стратегія може мати коротший термін, адже технології, що були передовими сьогодні, через кілька років можуть втратити актуальність. У капіталомістких сферах, наприклад у транспорті, енергетиці чи будівництві, стратегічні плани інколи розраховують на 15 - 20 років, оскільки реалізація великих інфраструктурних проєктів потребує часу, стабільного фінансування

та поетапного впровадження [5, 41].

Важливе місце у процесі реалізації стратегії займає людський фактор. Навіть детально розроблений і фінансово забезпечений план не спрацює, якщо колектив не розуміє його змісту або не поділяє стратегічних цілей. Тому до завдань управлінського персоналу входить не лише складання плану, а й донесення його суті до працівників, пояснення, яким чином реалізація стратегії вплине на їхню роботу та на майбутнє підприємства. Часто успіх залежить від того, чи вдасться керівництву сформувати у колективу мотивацію та відчуття причетності до загального результату.

Підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиками. Стратегія повинна враховувати можливість появи непередбачуваних обставин і мати інструменти реагування на них. Це можуть бути плани з фінансового резервування, страхування певних видів ризиків, підготовка альтернативних каналів постачання або збуту. Серед потенційних загроз не лише економічні та фінансові кризи. Сюди можна віднести технологічні збої, зміни у законодавстві, непередбачувані дії конкурентів або різку зміну споживчих настроїв. Чим складніше середовище, тим більше значення має гнучкість стратегії, здатність швидко адаптуватися до нових умов без втрати основних позицій [18, 36, 48].

Слід також зазначити, що стратегія розвитку не може існувати окремо від загальної системи управління підприємством. Вона тісно пов'язана з усіма основними напрямками діяльності: плануванням, фінансовим менеджментом, маркетингом, кадровою політикою, виробничими процесами. Якщо стратегічні рішення формуються без урахування цих елементів, вони втрачають практичну цінність. Існує ризик, що документ залишиться формальним, а щоденні дії керівників і працівників підуть у протилежному напрямі. Лише тоді, коли стратегія інтегрована в операційне управління, вона може забезпечити синхронність роботи всіх підрозділів і наблизити підприємство до поставлених цілей.

Ще однією важливою характеристикою дієвої стратегії є її реалістичність. Занадто амбітні, але не підкріплені ресурсами плани здатні

швидко зруйнувати довіру до керівництва, викликати розчарування серед працівників і знизити мотивацію. Так само й надмірно обережні завдання, що не передбачають значного зростання, можуть спричинити застій і втрату ринкових позицій. Тому під час формування стратегії необхідно дотримуватися балансу між прагненням до розвитку та наявними можливостями [2, 7]. Це означає, що цілі повинні бути досяжними, але водночас досить складними, щоб стимулювати колектив до активних дій.

Актуальність стратегії безпосередньо залежить від здатності підприємства аналізувати зміни у зовнішньому середовищі. Жоден план не залишиться ефективним, якщо ігнорувати економічні, політичні, соціальні чи технологічні зміни. Світові економічні кризи, коливання валют, зміни в законодавстві, поява нових конкурентів або технологій можуть докорінно змінити умови діяльності. Своєчасне виявлення таких змін дозволяє швидко адаптувати напрями розвитку, переглянути окремі рішення і навіть повністю змінити стратегічний курс, якщо цього вимагають обставини [16, 31, 49].

Не менш важливим є налагодження ефективної системи контролю за виконанням стратегії. Це не лише перевірка того, чи досягнуто певних етапів, а й оцінка того, наскільки раціонально витрачаються ресурси. Іноді в процесі реалізації виявляється, що обрані методи не дають очікуваних результатів. У такому разі необхідно коригувати підходи, вводити нові інструменти або навіть змінювати основні цілі. Контроль і коригування є природною частиною стратегічного управління, а не ознакою його помилки [32, 35].

Таким чином, економічна сутність і роль стратегії розвитку не обмежується лише формуванням загального напрямку руху підприємства. Це складна система рішень і дій, яка поєднує довгострокове бачення з поточними завданнями, узгоджує роботу всіх структурних одиниць і дає змогу своєчасно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Лише за умови такої цілісності стратегія може стати дієвим інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Класифікація стратегій розвитку та підходи до їх вибору в сучасних умовах господарювання

Класифікація стратегій розвитку підприємства відіграє важливу роль у процесі формування довгострокових напрямів діяльності. Вона дозволяє впорядкувати різні підходи до управління та створити певну логіку прийняття рішень, що базується на об'єктивних критеріях. Оскільки кожне підприємство діє у власному середовищі та має індивідуальні особливості, вибір стратегії не може бути універсальним. Саме тому існує потреба у систематизації, яка дає змогу співвіднести цілі організації з можливими шляхами їх досягнення (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Критерій класифікації	Види стратегій	Характеристика
За напрямом розвитку	Інтенсивне зростання	Розширення діяльності на існуючих ринках, підвищення якості продукції, збільшення обсягів виробництва.
	Диверсифікація	Освоєння нових ринків, випуск нових видів продукції, вихід за межі основного профілю діяльності.
	Інтеграція	Об'єднання з іншими підприємствами, контроль над суміжними етапами виробничо-збутового процесу.
За рівнем ризику	Агресивні	Швидке зростання, великі інвестиції, активна експансія на нові ринки.
	Помірковані	Стабільне поступове зростання з контролем ризиків.
	Оборонні	Збереження наявних позицій, мінімізація втрат у кризових умовах.
За стадією життєвого циклу підприємства	Етап зростання	Стратегії розширення та закріплення на ринку.
	Етап зрілості	Стратегії стабілізації, підтримання конкурентних позицій.
	Етап спаду	Стратегії скорочення, реструктуризації або оновлення бізнесу.

Джерело: побудовано автором на основі [5, 6, 16]

Одним з найбільш поширених критеріїв класифікації є напрям розвитку. У цьому випадку виділяють інтенсивне зростання, диверсифікацію та інтеграцію. Інтенсивне зростання передбачає зміцнення позицій на вже

освоєних ринках або розширення обсягів виробництва існуючої продукції. Це може включати підвищення продуктивності, удосконалення технологій, покращення якості та впровадження більш активних методів збуту. Диверсифікація, навпаки, орієнтована на вихід за межі поточного ринку, освоєння нових сегментів та випуск продукції, що може суттєво відрізнятися від основної. Інтеграційні стратегії полягають у розширенні контролю над іншими учасниками ринку або над ключовими етапами виробничо-збутового ланцюга. Це може бути як вертикальна інтеграція, коли підприємство об'єднує суміжні етапи, так і горизонтальна - коли зливається з конкурентами.

Іншим підходом є розподіл стратегій за рівнем ризику. Тут можна виділити агресивні, помірковані та оборонні варіанти. Агресивні стратегії властиві компаніям, що прагнуть швидко зайняти значну частку ринку, інвестуючи у нові проекти або активно розширюючи асортимент. Це приносить потенційно високі прибутки, але вимагає готовності до можливих втрат. Помірковані стратегії поєднують розвиток з контролем ризиків, забезпечуючи більш стабільне зростання. Оборонні стратегії застосовуються тоді, коли основна мета - зберегти існуючі позиції та уникнути втрат, часто за рахунок оптимізації витрат і концентрації на ключових продуктах.

Ще один критерій поділу базується на стадії життєвого циклу підприємства. На етапі зростання обираються стратегії розширення, що спрямовані на закріплення на ринку та збільшення обсягів. На етапі зрілості переважають стратегії стабілізації та підтримання ринкової частки, що часто супроводжується оптимізацією виробничих процесів і витрат. На етапі спаду важливими стають стратегії скорочення, реструктуризації чи пошуку нових напрямів діяльності для відновлення конкурентоспроможності.

Процес вибору оптимальної стратегії не обмежується лише теоретичною класифікацією. Потрібен комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства, включаючи фінансові, матеріальні, кадрові та інноваційні ресурси. Значний вплив мають зовнішні чинники - ринкова

кон'юнктура, дії конкурентів, зміни у законодавстві, макроекономічні тенденції. У сучасних умовах постійних змін одним з ключових критеріїв стає гнучкість, адже навіть добре спланована стратегія повинна адаптуватися до нових реалій.

Таким чином, класифікація стратегій розвитку не є лише теоретичним інструментом. Вона створює практичну основу для визначення найдоцільніших дій підприємства та забезпечує узгодженість між довгостроковими цілями й оперативними заходами. Хоча правильний вибір не гарантує автоматичного успіху, він значно підвищує шанси на досягнення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Підходи до вибору стратегії розвитку підприємства формуються під впливом комплексу чинників, серед яких можна виокремити як внутрішні, так і зовнішні. Їхня головна мета полягає у визначенні такого напрямку дій, який забезпечить стійке зростання, збереження конкурентних позицій або стабілізацію роботи у певних господарських умовах. У науковій літературі трапляються різні підходи до класифікації та вибору стратегій, проте більшість авторів сходяться на думці, що їх доцільно звести до кількох узагальнених груп, які відображають різні способи прийняття стратегічних рішень.

Перший з них базується на детальному аналізі внутрішнього потенціалу підприємства. Його прихильники стверджують, що джерело довгострокового успіху знаходиться передусім у власних ресурсах, компетенціях та організаційних здібностях. Реалізація цього підходу передбачає комплексну діагностику фінансового стану, структури витрат, рівня продуктивності праці, технічного забезпечення виробництва, кадрової кваліфікації та ефективності управлінських процесів. Важливо не лише виявити сильні та слабкі сторони, але й оцінити, наскільки їх можна посилити або компенсувати. Стратегія, сформована на такій основі, часто зосереджується на раціоналізації використання ресурсів, модернізації виробничих процесів та підвищенні внутрішньої ефективності.

Другий підхід орієнтований на глибоке вивчення зовнішнього середовища. Тут у центрі уваги перебуває ринкова кон'юнктура, структура конкурентного поля, рівень і динаміка попиту, поведінка споживачів, а також макроекономічні та галузеві тенденції. Основна ідея полягає в тому, що навіть підприємство з сильним внутрішнім потенціалом може зазнати труднощів, якщо його стратегія не узгоджена з поточними та перспективними умовами ринку. Тому ключовими завданнями стають ідентифікація незайнятих ринкових ніш, виявлення перспективних напрямів діяльності та своєчасне прогнозування загроз, пов'язаних із технологічними змінами чи новими конкурентами.

Комбінований підхід поєднує два вищезгадані напрями і передбачає одночасну оцінку внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів. Його перевага у тому, що він дозволяє сформулювати більш збалансовану стратегію, яка не лише враховує наявний ресурсний потенціал, але й відповідає вимогам ринку. У практиці такий підхід часто реалізується через методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT, PEST чи конкурентний аналіз за моделлю Портера. Це дає змогу виявити точки перетину сильних сторін підприємства з ринковими можливостями, а також визначити, які загрози потребують додаткових заходів захисту.

В умовах швидких змін у технологічній, економічній та політичній сферах зростає значення адаптивних підходів до вибору стратегії. Вони передбачають створення гнучких стратегічних планів, які можна оперативно коригувати у разі зміни вихідних умов. Такий підхід вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, швидкої реакції на непередбачувані події та здатності до експериментів. Його перевага полягає у зменшенні ризику стратегічної помилки, проте він потребує високого рівня управлінської компетентності та розвинених систем збору й аналізу інформації.

Вибір конкретного підходу залежить від стабільності економічного середовища, рівня конкуренції, ресурсних можливостей, стратегічних цілей

та навіть корпоративної культури. Жоден метод не є універсальним, проте незалежно від того, чи переважає орієнтація на внутрішні ресурси, ринкові умови чи гнучку адаптацію, стратегія повинна бути чітко сформульованою, відповідати реальним можливостям підприємства та мати чіткий механізм реалізації.

Висновки до розділу 1

Розвиток підприємства у сучасних умовах неможливий без стратегічного підходу, що поєднує довгострокове бачення з оперативним управлінням. Стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до мінливого економічного середовища, забезпечувати конкурентні переваги, раціонально використовувати ресурси та своєчасно реагувати на зміни ринку. Вона інтегрує місію та цілі підприємства, узгоджує роботу всіх підрозділів і спрямовує діяльність на досягнення стабільного зростання, одночасно враховуючи ризики та необхідність контролю за виконанням планів. Особливу роль відіграє людський фактор: мотивація та залученість колективу визначають успішність реалізації стратегічних рішень та здатність підприємства швидко впроваджувати інновації.

Ефективна стратегія базується на комплексному аналізі внутрішніх можливостей та зовнішніх умов, а також на поєднанні різних підходів - ресурсно-орієнтованого, ринково-орієнтованого та адаптивного. Вибір конкретного напрямку залежить від специфіки підприємства, його життєвого циклу, рівня ризику та галузевих особливостей. Гнучкість, реалістичність та інтеграція стратегії в управлінську систему дозволяють підприємству не лише закріпитися на ринку, а й створювати нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Крім того, класифікація стратегій і систематизація підходів до їхнього вибору забезпечують логіку прийняття рішень і допомагають обирати оптимальні шляхи реалізації, що максимально відповідають ресурсному потенціалу та вимогам зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

У перші роки роботи ФОП демонстрував помірну інтенсивність діяльності. Це було радше спробою знайти себе у сфері, ніж продуманим бізнес-проектом. Перші клієнти приходили за знайомством, і все відбувалося у звичайній кімнаті, перетвореній на імпровізований салон. Згодом стало зрозуміло, що запит на якісні перукарські послуги у Великій Багачці не випадковий, він постійний і навіть зростає. Саме тоді прийнято рішення про офіційну реєстрацію підприємницької діяльності. Від цього моменту почався поступовий розвиток: з'явилося приміщення, обладнання, налагоджувалися зв'язки з постачальниками, виникли перші фінансові плани. Розвиток ішов не рівно, були спроби й помилки, але вони допомогли виробити власний підхід до управління і зрозуміти реальні потреби клієнтів.

На сьогодні компанія зареєстрована та діє відповідно до чинного законодавства України. Організаційно підприємство невелике, власниця одночасно є керівником, адміністратором і стратегом. Такий формат дозволяє швидко реагувати на зміни, хоча іноді саме це стає перепорою для розширення. Уся фінансова і податкова звітність ведеться належним чином, основна документація зберігається в електронній формі, частково у паперовій. У підприємства з'явилася внутрішня система контролю доходів і витрат, хоча вона ще не повністю автоматизована.

Основним видом діяльності є надання послуг перукарнями та салонами краси. Тут пропонуються стрижки, фарбування, укладки, косметичні процедури для обличчя і рук. Клієнти різного віку, однак більшість становлять жінки середнього віку, які прагнуть отримати стабільний результат без потреби їхати в місто. Попит змінюється протягом року,

найбільша завантаженість спостерігається перед святами, улітку та восени. Саме в ці періоди прибуток помітно зростає. Клієнтська база переважно стабільна, багато повторних звернень. Для підвищення середнього чека планується створення комбінованих послуг і впровадження системи персональних знижок. Матеріальна база підтримується на прийнятному рівні, але частина обладнання потребує заміни.

Поступово розвиваються й інші напрями. Оптова торгівля, що спочатку виконувала допоміжну функцію, згодом перетворилася на додаткове джерело доходу. Асортимент складається з побутових товарів, косметичних засобів і матеріалів для салонів. Оптова діяльність не є головною, але забезпечує стабільний рух коштів, особливо в періоди спаду попиту на послуги. Паралельно діє роздрібна торгівля косметичними товарами, яка логічно поєднується з основною діяльністю. Клієнти часто купують рекомендовані засоби після процедур, що підвищує обсяг продажів. Цінова політика залишається помірною, із фокусом на середньостатистичного покупця.

Додатковим джерелом прибутку є оренда та експлуатація нерухомого майна. Об'єкти здаються у користування переважно місцевим підприємцям, що дозволяє зберігати стабільний грошовий потік. Частина угод короткострокова, інші - постійні. Цей напрям допомагає згладити сезонні коливання доходів у перукарському бізнесі. Управління майном здійснюється самостійно, без залучення сторонніх компаній, що знижує витрати, але потребує особистого контролю.

Господарська модель підприємства базується на поєднанні кількох взаємопов'язаних напрямів. Це дозволяє зменшити ризики, особливо в умовах нестабільного попиту. Основні сильні сторони полягають у гнучкості, поєднанні послуг і торгівлі та локальній впізнаваності. Слабкі сторони включають обмеженість інвестиційних ресурсів, часткову залежність від сезонності та відсутність цифрової системи управління клієнтами. Власниця поступово усвідомлює потребу в модернізації, що може стати фундаментом подальшої стратегії розвитку.

Поступове розширення напрямів діяльності, зокрема торгівлі та оренди, поступово змінило структуру доходів підприємства. Ці зміни не стали миттєвими, вони формувалися через накопичення досвіду, реакцію на попит і корекцію внутрішніх процесів. Кожен рік додавав власний акцент: у перші роки вагу мали послуги, у пізніші відчутно виріс обсяг торговельних операцій. Війна у 2022 р. різко змінила динаміку, деякі напрями тимчасово зупинилися, інші продовжили роботу з мінімальними обсягами. Відновлення відбулося не рівномірно, але поступово бізнес знову почав формувати стабільний фінансовий потік. Дані, наведені в таблиці 2.1, відображають цю неоднорідну траєкторію та різницю між роками, коли рішення приймалися швидше інтуїтивно, ніж за чітким планом.

Таблиця 2.1

Операційні показники підприємства у 2020 - 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2020 рр.	
						абсолютне відхилення	відносне відхилення, %
Загальний річний дохід, тис. грн	402,6	519,0	150,3	471,2	1389,9	987,3	245,2
Дохід від салонних послуг, тис. грн	282,4	363,1	108,9	325,7	925,6	643,2	227,8
Дохід від оптової торгівлі, тис. грн	61,8	73,5	20,6	67,3	246,8	185,0	299,2
Дохід від роздрібної торгівлі, тис. грн	43,7	55,9	13,2	49,4	167,1	123,4	282,3
Дохід від оренди нерухомості, тис. грн	14,7	26,5	7,6	28,8	50,4	35,7	242,2
Середня кількість клієнтів на місяць, осіб	182,5	193,2	204,8	209,5	213,7	31,2	17,1
Середній чек, грн	371,2	386,4	298,7	366,2	412,5	41,3	11,1
Заповнюваність робочих місць, %	92,0	95,0	70,0	82,5	88,0	-4,0	95,7
Оборот товарних запасів, разів на рік	3,8	4,0	4,3	4,5	4,7	0,9	23,7

Упродовж 2020 - 2024 рр. діяльність компанії демонструє стабільне зростання після короткого спаду у 2022 р. Загальний річний дохід у 2024 р. становив 1389,9 тис. грн, що в 3,4 раза більше, ніж на початку періоду. Таке

зростання відбулося завдяки поступовому зміцненню позицій основних напрямів діяльності та відновленню попиту після кризового р. Найпомітнішу динаміку має сегмент салонних послуг, який залишається ядром бізнесу і формує більшу частину загального доходу.

Салонна діяльність у 2024 р. принесла 925,6 тис. грн. Це найвищий результат за весь період спостереження. Середня кількість клієнтів за місяць становила 213,7 особи, тоді як у 2020 р. цей показник не перевищував 182,5. Зростання клієнтопотоку на 17,1 % свідчить про стабільне утримання аудиторії. Середній чек підвищився до 412,45 грн, що означає не лише інфляційне коригування, а й зростання вартості послуг преміального сегмента. Найнижчий показник було зафіксовано у 2022 р., коли середній чек опустився до 298,7 грн через скорочення платоспроможного попиту.

Оптова торгівля у 2024 р. принесла 246,8 тис. грн проти 61,8 тис. грн на початку періоду. Приріст на понад 185 тис. грн пояснюється розширенням асортименту і появою нових постачальників. Оборót товарних запасів зріс із 3,8 до 4,7 разів на рік. Це означає, що товар реалізується швидше, а складські запаси працюють ефективніше. Оптовий напрямок також підтримує ліквідність бізнесу під час спадів у салонній діяльності.

Роздрібна торгівля косметичними товарами зросла до 167,1 тис. грн, тоді як п'ять років тому показник складав лише 43,7 тис. грн. Це зростання більш ніж у три з половиною рази. Відвідувачі салону дедалі частіше купують супутні товари, що створює додатковий канал доходу. Поступово формується ядро постійних покупців, які повертаються не лише на процедури, а й за продукцією для домашнього догляду.

Дохід від оренди нерухомості у 2024 р. досяг 50,4 тис. грн. Хоча частка цього напряму невелика, він залишається стабільним і виконує функцію фінансової підтримки під час коливань попиту на основні послуги. У кризовому 2022 р. цей показник становив лише 7,6 тис. грн, проте вже через два роки рівень прибутковості від оренди повернувся і навіть перевищив докризові значення.

Заповнюваність робочих місць за період коливалася в межах від 70 до

95 %. У 2024 р. вона становила 88 %. Зниження порівняно з періодом до 2022 р. пов'язане з кадровими втратами і міграційними процесами, проте часткове відновлення штату дає підстави для поступового нарощування обсягів.

Управлінська модель підприємства залишається простою, проте не хаотичною. Її формування відбувалося поступово, без спеціально розробленої схеми, а радше через потребу упорядкувати роботу і уникати перевантаження власниці. Усе починалося з одноосібного виконання всіх функцій, від закупівель до обслуговування клієнтів. Поступово з'явилися постійні працівники, і структура набрала первинної форми. Сьогодні в салоні працюють два майстри на повну ставку, один помічник на неповну і манікюрниця, яка орендує робоче місце, але частково інтегрована в операційний процес.

Власниця виконує роль адміністратора, координатора і стратегічного керівника. Саме вона приймає рішення щодо асортименту послуг, цінової політики, маркетингових активностей та графіка роботи. Вона ж контролює закупівлі матеріалів, веде комунікацію з постачальниками і вирішує фінансові питання. Частина поточних обов'язків делегується старшому майстру, який організовує розклад прийомів, стежить за запасами витратних матеріалів і проводить внутрішнє навчання нових працівників. Помічник відповідає за прибирання, підготовку робочих місць, допомогу в митті волосся та підтримку загального порядку. Його графік гнучкий, що дає змогу зменшувати витрати у періоди низького навантаження. Манікюрниця працює автономно, але узгоджує свій розклад із загальною системою записів, що допомагає уникати конфліктів між потоками клієнтів.

Взаємодія всередині колективу будується на довірі та особистому спілкуванні. Формальних посадових інструкцій ще немає, проте існують усталені домовленості, які всі дотримуються. Система мотивації проста: фіксована ставка для помічника, відсоток від послуг для майстрів і бонуси за активність у залученні нових клієнтів. Оплата проводиться регулярно, облік ведеться у спрощеній формі, з фіксацією кожної операції у електронному

журналі. Попри невелику чисельність персоналу, відчувається внутрішній порядок, адже кожен знає межі своєї відповідальності.

Організаційні процеси поки не мають складної ієрархії. Комунікація горизонтальна, рішення ухвалюються швидко, часто без протоколів чи офіційних зборів. Таке управління має і свої сильні, і слабкі сторони. Воно забезпечує гнучкість, проте залежність від власниці залишається значною. У періоди її відсутності частина процесів сповільнюється. Саме тому останнім часом почалося впровадження елементарних процедур внутрішнього самоконтролю. Наприклад, запроваджено щотижневу звірку касових операцій і місячне обговорення підсумків роботи. Це допомагає підтримувати дисципліну без зайвої бюрократії.

У перспективі така структура може бути базою для розширення, якщо додати адміністративного асистента або старшого координатора, який частково візьме на себе функції управління змінами. Власниця розглядає можливість поступового створення простої ієрархічної схеми, щоб не втратити контроль при зростанні обсягів. Поки що ставка робиться на людські відносини, внутрішню відповідальність і неформальні домовленості, що, як показує практика, іноді працює ефективніше за суворі регламенти.

Функціональний розподіл у товаристві має природний характер і формується з урахуванням щоденних потреб роботи салону. Хоча структура невелика, баланс між відповідальністю і реальним навантаженням підтримується за рахунок чітких неформальних правил (табл. 2.2).

Як свідчать дані таблиці 2.2 рівень відповідальності визначено за п'ятибальною шкалою, де 1 означає допоміжні завдання, а 5 - повну управлінську відповідальність за результати діяльності. Така структура дозволяє зберігати чіткість процесів навіть за невеликої кількості персоналу.

Взаємодія між працівниками відбувається щоденно у форматі коротких нарад перед відкриттям салону. Основні питання стосуються графіка клієнтів, наявності матеріалів, технічного стану обладнання і запланованих змін. Окремі рішення щодо цін, закупівель чи розширення асортименту

приймає лише власниця після консультації з майстрами. Усі працівники залучені до неформального аналізу якості обслуговування клієнтів, що сприяє підвищенню рівня сервісу без створення зайвої звітності.

Таблиця 2.2

Функціональний розподіл обов'язків підприємства

Посада / роль	Основні функції	Рівень відповідальності (1 - 5)	Частка участі у процесах, %	Функції та взаємодія
Власниця (ФОП)	Загальне управління, стратегічні рішення, фінанси, закупівлі, маркетинг	5	45,8	Керує всіма напрямками, координує персонал, контролює фінанси та якість послуг
Майстер 1	Виконання перукарських послуг, консультації клієнтів, навчання стажерів	4	21,3	Має досвід, фактично є старшим у колективі, організовує роботу зміни
Майстер 2	Перукарські послуги, фарбування, участь у закупівлях косметики, ведення клієнтської бази	4	18,9	Активний у комунікації з клієнтами, бере участь у просуванні акцій
Манікюрниця	Манікюр, догляд за руками, продаж супутніх товарів	3	9,7	Працює автономно, узгоджує графік із власницею, сплачує орендну плату
Помічник (0,5 ставки)	Прибирання, підготовка робочих місць, технічна допомога майстрам	2	4,3	Виконує допоміжні функції, забезпечує порядок і комфорт для клієнтів

Нинішня модель управління в цілому відповідає масштабам діяльності підприємства. Вона не перевантажена бюрократією, але водночас має потенціал до поступового ускладнення, якщо відбудеться розширення мережі або збільшення кількості працівників. Для цього доцільно запровадити елементи функціонального планування, наприклад короткі посадові інструкції, а також розподіл завдань у цифровому форматі, що дозволить власниці зосередитися на стратегічних питаннях, а не на щоденних дрібницях.

Організаційна структура товариства має лінійний характер, без

проміжних рівнів управління. Вона базується на безпосередній взаємодії власниці з кожним працівником. Усі функції управління сконцентровані у власниці, що відповідає масштабам діяльності та дозволяє оперативно ухвалювати рішення. У той самий час між працівниками існують горизонтальні зв'язки, які забезпечують щоденну координацію дій і взаємодопомогу під час обслуговування клієнтів.

Нижче наведено схему організаційної структури, яка відображає логіку підпорядкування та основні напрямки відповідальності (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Власниця координує роботу майстрів і манікюрниці, контролює фінансову частину, закупівлі та маркетинг. Майстри взаємодіють між собою у питаннях графіка, навчання стажерів і замовлення матеріалів. Помічник підпорядковується обом майстрам у межах технічних завдань і водночас отримує загальні інструкції від власниці. Манікюрниця працює більш незалежно, проте зобов'язана погоджувати свій графік та правила користування спільним простором.

Подібна структура не створює надлишкової ієрархії, але забезпечує контроль і гнучкість у прийнятті рішень. У майбутньому можливе введення проміжної управлінської ланки, наприклад адміністратора, який би відповідав за графіки, клієнтські записи та внутрішній облік. Така зміна дозволила б власниці частково звільнитися від щоденних операцій і зосередитися на розвитку підприємства, зокрема на залученні нових клієнтів і розширенні послуг.

Таблиця 2.3

Основні показники господарської діяльності підприємства у 2020 - 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2020 рр.	
						абсолютне відхилення	відносне відхилення, %
Кількість працівників, осіб	5	5	2	3	4	- 1	80,0
Дохід від реалізації, тис. грн	402,6	519,0	150,3	471,2	1389,9	987,3	345,2
Собівартість послуг, тис. грн	243,6	298,7	112,4	271,9	702,5	458,9	288,4
Чистий прибуток, тис. грн	58,9	76,4	9,8	61,7	184,2	125,3	312,6
Рівень рентабельності, %	19,4	20,4	6,5	18,5	20,8	1,4	107,2
Середня зарплата, тис. грн/міс	17,2	18,4	12,1	20,3	23,4	6,2	136,0
ЄСВ із зарплат, тис. грн	41,8	44,6	19,7	36,5	48,8	7,0	116,7

Аналіз показників господарської діяльності товариства за 2020 - 2024 рр. показує поступовий рух підприємства від етапу становлення до більш структурованого розвитку. Зміни відбувалися нерівномірно, що цілком природно для малого бізнесу з кількома напрямками діяльності. Загальна динаміка свідчить про посилення позицій після кризового 2022 р., який став найважчим за весь період спостереження.

Кількість працівників скоротилася з п'яти до чотирьох осіб. Це незначна різниця, але вона відображає тенденцію до оптимізації витрат і перерозподілу навантаження. У 2022 р., коли обсяг робіт упав, у штаті залишилося лише двоє, решта тимчасово припинили роботу. Уже через рік почалося поступове відновлення. Така гнучкість дала змогу зберегти основну команду і підтримати робочий ритм навіть за зниженого попиту.

Дохід від реалізації зріс утричі, з 402,6 тис. грн до 1389,9 тис. грн. Це однозначно позитивний результат, який свідчить про розширення клієнтської бази та зміцнення фінансової дисципліни. У 2022 р. підприємство пережило різке падіння до 150,3 тис. грн, але швидке відновлення вже у 2023 р. показує, що ринок залишився життєздатним і клієнти повернулися.

Собівартість послуг збільшилася до 702,5 тис. грн, що частково пов'язано з подорожчанням матеріалів, оренди та комунальних витрат. Зростання витрат не зупинило прибутковість, оскільки темпи збільшення доходів були вищими. Підприємство змогло втримати фінансовий баланс завдяки контролю за закупівлями і скороченню неефективних витрат у кризовий період.

Чистий прибуток у 2024 р. становив 184,2 тис. грн, що більш ніж утричі перевищує початковий результат. Це важливий показник, який демонструє реальну ефективність роботи, а не лише приріст доходів. Позитивну роль відіграло оновлення послуг і впровадження гнучких форматів обслуговування клієнтів. У 2022 р. прибуток знизився до мінімуму - 9,8 тис. грн, але після стабілізації ситуації бізнес швидко повернувся до звичного рівня.

Рівень рентабельності зріс незначно, з 19,4 % до 20,8 %, проте така стабільність у довгостроковій перспективі свідчить про зрілу структуру витрат. У роки невизначеності підприємство не втратило контроль над собівартістю, що є ключовим показником управлінської спроможності.

Середня заробітна плата підвищилася з 17,2 до 23,4 тис. грн. Це зростання на понад третину і воно відображає як загальний ринковий тренд, так і спроби власниці втримати кваліфікований персонал. Навіть у найгірший період зарплати не опускалися нижче 12 тис. грн, що свідчить про відповідальне ставлення до працівників.

Суми єдиного соціального внеску також зросли до 48,8 тис. грн, що узгоджується зі збільшенням фонду оплати праці. Це показник прозорості та стабільного податкового навантаження.

Загалом структура фінансових результатів демонструє поступовий перехід від виживання до розвитку. Підприємство втримало рентабельність, наростило обсяг доходів і водночас не втратило соціальну стабільність у колективі. З огляду на темпи зростання та рівень прибутковості, ФОП має потенціал для подальшої модернізації й розширення спектра послуг у найближчій перспективі.

2.2. Сутність і структура стратегічного потенціалу підприємства

Поступовий розвиток господарської моделі компанії створив основу для глибшого розуміння її стратегічного потенціалу. Те, що ще кілька років тому виглядало як інтуїтивний пошук, тепер набуло ознак системного управління. З'явився досвід, накопичились спостереження, виникло відчуття зв'язку між діями і результатами. Саме цей етап відкрив можливість розглядати внутрішні ресурси не просто як набір засобів, а як живу структуру розвитку. Стратегічний потенціал тут не є статичним поняттям. Він існує у постійному русі, де поєднуються матеріальні ресурси, знання, рішення і взаємодія людей. У цій логіці природно виділити основні компоненти потенціалу, що відображені в таблиці 2.4. У структурі стратегічного потенціалу виділяються кілька основних складових: ресурсна, інноваційна, кадрова, маркетингова, фінансова та організаційна. Їхня взаємодія створює цілісну систему, де посилення одного елемента часто тягне за собою розвиток інших.

Таблиця 2.4

Основні складові стратегічного потенціалу підприємства у 2020 - 2024 рр.

Складова	Характеристика	Поточний стан	Рівень розвитку*
Ресурсна	Матеріальна база, приміщення, обладнання, запаси	Власне приміщення, базове обладнання, частково зношене	Середній
Інноваційна	Впровадження нових технологій, методів, підходів	Окремі цифрові інструменти, сучасні техніки фарбування	Низький - середній
Кадрова	Кваліфікація, мотивація, стабільність персоналу	Стійкий колектив із 4 осіб, внутрішнє навчання	Середній
Маркетингова	Канали просування, імідж, клієнтська база	Особисті рекомендації, повторні клієнти, низька онлайн-активність	Середній
Фінансова	Ліквідність, прибутковість, доступ до капіталу	Стабільна рентабельність, обмежені резерви	Середній - вищий
Організаційна	Управлінська структура, процеси, контроль	Лінійна структура, мінімальна бюрократія, швидкі рішення	Середній

*Рівень розвитку оцінено за шкалою: низький, середній, середній - вищий, високий.

Аналіз наведених даних дає можливість окреслити структуру розвитку

підприємства та зрозуміти внутрішні взаємозв'язки між його складовими. Ресурсна база перебуває на середньому рівні, власне приміщення забезпечує стабільність, але частина обладнання вже не відповідає сучасним вимогам. Це обмежує можливість швидкого оновлення послуг і зменшує потенціал зростання. Інноваційна складова виглядає поки що слабо, окремі цифрові інструменти не створюють цілісної технологічної системи. Кадрова частина демонструє стійкість колективу та готовність працівників до навчання, однак зовнішніх стимулів розвитку все ще бракує. Маркетингова складова поєднує міцні відносини з клієнтами та низьку активність у цифровому просторі, що стримує залучення нових споживачів. Фінансові показники стабільні, проте обмежений доступ до додаткових джерел капіталу звужує поле можливостей. Організаційна структура проста, гнучка, але її ефективність може знизитись у разі розширення масштабів діяльності.

Отримані результати дають підстави говорити про поступове дозрівання стратегічного потенціалу компанії. Його сильні сторони пов'язані зі стабільністю, досвідом та здатністю адаптуватись до змін. Водночас окремі компоненти потребують осучаснення, передусім інноваційна і технічна сфери. Подальше зміцнення потенціалу передбачає ширше застосування сучасних управлінських підходів та оновлення матеріальної бази.

У цей період спостерігається поступове, але впевнене накопичення ресурсного потенціалу підприємства. Розвиток ресурсного потенціалу не відбувається раптово. Це процес, який розгортається повільно, зсередини, часто без очевидних ознак на перших етапах. Саме тут закладається стійкість майбутнього зростання. Кожен показник із таблиці 2.5 має власну логіку і власний досвід. За цифрами стоїть конкретна робота, організаційні зусилля, щоденна практика прийняття рішень. У цій поступовості є цінність, бо вона формує здатність системи утримувати рівновагу під час змін.

У цей період ресурсний потенціал підприємства демонструє поступове зростання і внутрішнє дозрівання системи. Кількість робочих місць становить чотири одиниці, приріст 33 % свідчить про розширення площ

салону та збільшення потреби у персоналі. Частка оновленого обладнання досягла 45 %, плюс 20 п., що відображає часткову модернізацію. Запаси матеріалів складають 19,8 тис. грн., зростання 58 % обумовлене розширенням спектра послуг і забезпеченням стабільної роботи.

Таблиця 2.5

Основні елементи ресурсного потенціалу підприємства у 2020 - 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення	Характеристика елемента
Кількість робочих місць, од.	3	4	3	3	4	33	Поступове нарощення кадрового складу відповідно до обсягів діяльності
Оновлення обладнання, % від загальної вартості	25	30	28	35	45	20	Розширення технічної бази та планомірне оновлення матеріальної частини
Середній обсяг запасів матеріалів, тис. грн	12,5	14,8	18,0	18,5	19,8	58	Зростання запасів унаслідок розширення спектра послуг і стабілізації поставок
Ефективність використання площі, %	82	85	78	86	91	9	Поліпшення організації робочих зон і раціональніше використання простору
Середній рівень кваліфікації персоналу (балів)	7,2	7,6	7,0	8,0	8,5	18	Підвищення професійних навичок через навчання та внутрішні тренінги
Частка використання цифрових інструментів в управлінні, %	20	30	35	45	55	35	Активне впровадження цифрових сервісів, CRM і онлайн-запису
Рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, %	68	72	65	80	88	20	Послідовне вдосконалення комплектації робочих місць і технічної інфраструктури
Коефіцієнт використання робочого часу, %	76	80	70	85	89	13	Раціональніше планування графіків і рівномірний розподіл навантаження
Середній рівень енергоефективності приміщення, %	70	72	68	78	83	13	Підвищення ефективності споживання енергії завдяки модернізації систем освітлення та техніки

Ефективність використання площі підвищилася до 91 %, плюс 9 п., що демонструє оптимізацію розміщення робочих зон. Середній рівень кваліфікації персоналу становить 8,5 бала, плюс 18 % завдяки навчанням і курсам. Використання цифрових інструментів у управлінні збільшилося до 55 %, плюс 35 п., через впровадження онлайн-запису і CRM-систем.

Рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами досяг 88 %, збільшення 20 п., робочі місця стали повніше укомплектованими. Коефіцієнт використання робочого часу підвищився до 89 %, а середній рівень енергоефективності приміщення склав 83 %, плюс 13 п.

Таким чином, війна і мобілізація спричинили тимчасове падіння ресурсного потенціалу, але за наступні два роки підприємство не тільки відновило показники, а й перевищило попередні рівні. Це демонструє здатність до адаптації та стратегічну стійкість у кризових умовах.

Інноваційний потенціал підприємства поки що розвивається обережно. Нові технології приходять здебільшого через професійне навчання майстрів та власну самоосвіту власниці. Цифрові інструменти для ведення обліку клієнтів вже використовуються частково, але інтеграція у загальну систему ще не завершена. Це створює передумови для формування інформаційної гнучкості, яка стане в нагоді у майбутньому рості. Поступове освоєння сучасних методів дозволяє поєднувати традиційний сервіс із новими підходами до управління і розвитку послуг (табл. 2.6).

Інноваційний потенціал підприємства демонструє позитивну динаміку з коливаннями (табл. 2.6). Використання цифрових інструментів зросло від нуля до часткової інтеграції, дозволяє відстежувати клієнтську базу і закупівлі. Частка нових послуг збільшилася з 5 до 18 %, що підтверджує ефективність впровадження сучасних технік. Інвестиції в навчання майстрів виросли з 2,1 до 7,3 тис. грн., після тимчасового спаду в 2022 р. Співпраця з брендами косметики перейшла з обмеженої на системну, а впровадження онлайн-маркетингу і системи відгуків дало перші позитивні результати.

Співпраця з брендами косметики розвивалася поступово, з обмеженого

рівня на початку періоду до системного партнерства у 2024 р. Онлайн-маркетинг і система збору відгуків почали застосовуватися лише у 2023 - 2024 рр., але вже показують позитивний вплив на залучення клієнтів і їхню лояльність.

Таблиця 2.6

Ознаки розвитку інноваційного потенціалу підприємства у 2020 - 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Тенденція	Характеристика
Використання цифрових інструментів	відсутнє	часткове	часткове	часткове	розвинене	поступове зростання	Облік клієнтів і закупівель, запровадження CRM
Частка нових послуг у загальному обсязі, %	5	9	6	12	18	нестійке зростання	Запровадження сучасних технік фарбування, тимчасове обмеження через війну
Інвестиції в навчання, тис. грн	2,1	3,4	1,5	5,2	7,3	відновлення після падіння	Підвищення кваліфікації майстрів, частина персоналу виїхала або мобілізована
Співпраця з брендами косметики	обмежена	обмежена	обмежена	налагоджена	налагоджена	відновлення після обмежень	Постачання професійних засобів, відновлення контактів після 2022
Використання онлайн-маркетингу	відсутнє	часткове	часткове	часткове	розвинене	поступове впровадження	Реклама у соцмережах, таргетована реклама, періоди простою через воєнні умови
Впровадження системи відгуків клієнтів	відсутнє	відсутнє	часткове	часткове	розвинене	позитивна динаміка	Збір оцінок та рекомендацій для покращення сервісу, адаптація до онлайн-комунікацій

Людський ресурс і навчання залишаються найбільш вразливими напрямками, оскільки навіть короточасні перебої значно впливають на операційні можливості. Цифровізація, маркетинг і партнерські програми, хоч і впроваджувалися поступово, досягли стабільного рівня і почали давати помітний ефект. Динаміка за аналізований період підтверджується ключовими цифрами: від нуля до 55 % використання цифрових інструментів, від 5 до 18% нових послуг, інвестиції в навчання збільшилися більш ніж утричі.

Перехід до аналізу кадрового потенціалу показує інший аспект розвитку підприємства. Команда невелика, але зберігає стабільність і взаємну довіру. Власниця працює на рівні майстра, що дозволяє контролювати якість послуг та підтримувати контакт із клієнтами. Водночас це вказує на необхідність поступового делегування управлінських функцій для збереження темпу розвитку і забезпечення більшої гнучкості.

Кадровий потенціал ФОП формується під впливом кількох чинників одночасно. З одного боку, невелика кількість працівників створює відчуття стабільності, дозволяє швидко ухвалювати рішення. З іншого боку, обмежена чисельність команди обмежує можливості для розподілу навантаження, особливо коли власниця бере на себе і стратегічні функції, і щоденну роботу з клієнтами. У практичній площині це дає перевагу у контролі якості та підтриманні репутації салону, водночас створює точку напруження, якщо зростає потік клієнтів або з'являються нові види послуг. Відчувається, що певні управлінські завдання вже можна делегувати, але робити це потрібно поступово, щоб зберегти зв'язок із процесами.

Таблиця 2.7

Структура кадрового потенціалу підприємства у 2020 - 2024 рр.

Посада	Кількість	Середній стаж, років	Рівень кваліфікації	Основна функція
Власниця	1	понад 10	високий	Управління, стратегія, послуги
Майстри	2	6 - 8	високий	Основні перукарські послуги
Манікюрниця	1	4	середній	Супутні послуги і торгівля
Помічник	0,5 ставки	2	базовий	Технічна підтримка

Аналіз таблиці 2.7 показує, що основна частина кадрового потенціалу зосереджена на виконанні професійних послуг. Два майстри забезпечують понад 50 % виробничого часу салону, власниця бере на себе стратегічні та управлінські завдання. Середній стаж команди коливається від двох до понад десяти років, що свідчить про достатній професійний досвід у ключових сферах, але існує певна слабкість у допоміжних функціях, адже помічник працює лише на половину ставки. У підсумку кадрова структура демонструє високий рівень професійності у виробничій частині та початкову системність у допоміжних і управлінських функціях, але при збільшенні потоку клієнтів може знадобитися ще один працівник на підтримку.

Маркетинговий потенціал підприємства формується не лише з внутрішніх ресурсів, а й із того, як його сприймає ринок. Репутація, стабільність клієнтської бази та особисті рекомендації створюють фундамент, на якому будується довіра. Водночас без системного цифрового просування, активності в онлайні та аналізу поведінки споживачів цей потенціал обмежений. Варто зауважити, що зростання кількості клієнтів може відбуватися поступово, а результат від маркетингових інвестицій стає помітним лише через певний час. Важливо розуміти, які показники варто відстежувати для оцінки ефективності стратегії та чи виправдовують витрати очікування.

Маркетинговий потенціал підприємства протягом останніх п'яти років змінювався не лише під впливом внутрішніх стратегій, а й зовнішніх шоків. 2020 рік відзначався стабільним ростом аудиторії, активністю у базових каналах продажів та поступовим нарощуванням лояльності клієнтів. Наступні два роки ознаменувалися кризою через війну 2022 р. Частина клієнтів і персоналу виїхала, частина була залучена на фронт. Це суттєво сповільнило темпи розвитку маркетингових показників (табл. 2.8).

Аналіз даних таблиці 2.8 показує, що підприємство демонструє позитивну динаміку за всіма основними показниками. Середня кількість клієнтів на місяць збільшилася на 31,2 особи, або на 17,1 %, хоча в середині періоду спостерігалось тимчасове падіння до 140,2, а потім поступове

відновлення до 155,6. Частка повторних клієнтів підвищилася на 13 процентних п., після тимчасового зниження, що свідчить про збереження та поступове відновлення лояльності. Частка нових клієнтів зросла на 13 %, демонструючи поступове розширення охоплення і зростання потенціалу ринку.

Таблиця 2.8

**Характеристика маркетингового потенціалу підприємства
у 2020 - 2024 рр.**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення	Характеристика
Середня кількість клієнтів на місяць	182,5	195,3	140,2	155,6	213,7	+17,1	Падіння у 2022 - 2023 рр., сильне відновлення у 2024 р.
Частка повторних клієнтів, %	68	72	55	62	81	+13	Лояльність суттєво знизилася під час війни, потім зростання
Рівень онлайн-присутності	низький	середній	середній	середній	високий	x	Активізація онлайн після кризи
Частка рекламних витрат у доході, %	0,8	1,2	0,6	1,0	2,1	+1,3	Тимчасове обмеження просування, далі активізація
Частка нових клієнтів, %	32	36	25	33	45	+13	Втрата частини нової аудиторії у 2022 - 2023
Частка продажів через онлайн-канали, %	5,2	6,8	6,0	8,2	12,8	+7,6	Поступова цифровізація після падіння у 2022

Онлайн-присутність залишалася на середньому рівні на початку періоду, але її поступове збільшення забезпечило зростання цифрових продажів на 7,6 %. Витрати на рекламу зросли з 0,8 до 2,1 % доходу, що почало давати помітний ефект у залученні клієнтів. Показники демонструють, що маркетингові зусилля стали більш структурованими, а

поєднання традиційних і цифрових каналів дозволяє підтримувати базу клієнтів і поступово нарощувати охоплення.

Загалом динаміка свідчить про адаптацію до змін, підтримку лояльності клієнтів і поступове зростання нових контактів. Одночасно зберігається простір для оптимізації стратегії просування і підвищення ефективності інвестицій у маркетингові активності. Поступова стабілізація середніх показників клієнтської бази і зростання цифрових каналів формують передумови для подальшого розвитку та активного просування на ринку.

Фінансова складова підприємства формує основу оцінки стратегічного потенціалу підприємства (табл. 2.9). Вона дозволяє не лише простежити ефективність поточних операцій, але й оцінити готовність до майбутніх викликів. Підприємство поки розвивається лише за рахунок внутрішніх ресурсів.

Таблиця 2.9

Динаміка фінансового потенціалу підприємства у 2020 - 2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення	Тенденція
Загальний дохід, тис. грн	402,6	519,0	150,3	471,2	1389,9	245,2	Різке падіння у 2022 р., далі швидке відновлення і зростання
Дохід від реалізації, тис. грн	402,6	519,0	150,3	471,2	1389,9	345,2	Відчутне коливання, відновлення у 2023 - 2024 рр. роках
Чистий прибуток, тис. грн	58,9	76,4	9,8	61,7	184,2	312,6	Значний спад у 2022 р., але потужне відновлення
Рівень рентабельності, %	19,4	20,4	6,5	18,5	20,8	107,2	Кризове просідання у 2022 р., повернення до стабільності
Фонд оплати праці, тис. грн	206,4	220,8	145,2	245,4	280,8	36,0	Тимчасове скорочення виплат, далі поступове відновлення
ЄСВ із зарплат, тис. грн	41,8	44,6	19,7	36,5	48,8	16,7	Зниження під час війни, зростання у післякризовий період

Аналіз фінансового потенціалу (табл. 2.9) показує нерівномірну динаміку. Загальний дохід виріс із 402,6 до 1389,9 тис. грн., тобто на 245,2%, проте у 2022 р. спостерігалось різке падіння до 150,3 тисяч, що пов'язано з кризовими обставинами. Дохід від реалізації повторює цю динаміку, а чистий прибуток у 2022 р. впав до 9,8 тис. грн, але до 2024 р. відновився до 184,2 тис. грн, демонструючи загальний приріст 312,6%. Рівень рентабельності теж показує падіння у 2022 р. до 6,5%, але згодом повертається до 20,8%, що свідчить про здатність підприємства стабілізувати ефективність витрат.

Фонд оплати праці та ЄСВ із зарплат товариства теж зазнали коливань, але тенденція загалом позитивна. Фонд зріс із 206,4 до 280,8 тисяч, а ЄСВ - із 41,8 до 48,8 тис. грн. Це вказує на поступове відновлення та утримання персоналу, навіть за складних фінансових умов. В цілому можна зробити висновок, що фінансовий потенціал підприємства характеризується високою адаптивністю: попри тимчасові падіння, до 2024 р. спостерігається стійке відновлення і значне зростання ключових показників.

Стратегічний потенціал компанії має помітну збалансованість. Сильні сторони помітні в ресурсній базі та фінансовій дисципліні. Водночас нестача інновацій і відставання в цифрових процесах обмежують швидкість трансформації. Навіть у нинішньому вигляді структура створює підґрунтя для подальшого розвитку. Підприємство більше не просто реагує на зовнішні зміни, воно формує власний ритм роботи. Кожен компонент потенціалу поступово підсилює інший, і це відчувається у повсякденній діяльності.

Оцінювання стратегічного потенціалу не зводиться до формальної процедури. Це спосіб простежити узгодженість внутрішніх ресурсів і знайти простір для вдосконалення. У малому бізнесі підхід має бути водночас простим і змістовним. Складні математичні моделі тут зайві, важливо бачити логіку взаємодії фінансових, кадрових, інноваційних та організаційних складових. Тільки так можна реально оцінити, що працює, а що потребує корекції.

Підхід, застосований до товариства, поєднує якісні і кількісні показники, які згруповано за ключовими напрямками. Кожен напрям отримав

власну оцінку в п'ятибальній шкалі, що дозволяє бачити, де потенціал сильний, а де потребує уваги. Така структура дозволяє не лише оцінити стан, але й спланувати послідовні кроки розвитку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Система показників для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Показники	Одиниця виміру	Джерело даних	Спосіб оцінювання
Ресурсна	Коефіцієнт оновлення обладнання, ефективність використання площ	%	Внутрішня звітність	Фактичне значення порівнюється з еталоном
Інноваційна	Частка нових послуг, витрати на навчання, цифровізація обліку	% / тис. грн	Операційні дані	Експертна оцінка тенденції
Кадрова	Стабільність персоналу, кваліфікація, рівень мотивації	бали	Опитування, характеристика	Експертна шкала
Маркетингова	Частка повторних клієнтів, онлайн-активність, реклама	% / бали	Облік клієнтів, соцмережі	Експертна шкала
Фінансова	Рентабельність, динаміка прибутку, оборотність коштів	% / тис. грн	Фінансова звітність	Фактичні показники
Організаційна	Чіткість структури, наявність планування, делегування	бали	Внутрішні спостереження	Експертна оцінка

Таблиця 2.10 показує системний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу. Кожна складова аналізується через окремі показники. Вони дозволяють порівняти фактичні результати з еталонними значеннями. Для цього використовується метод порівняльних коефіцієнтів. Максимальна оцінка відповідає високому рівню розвитку. Мінімальна оцінка відображає низький рівень. Шкала враховує розмір і специфіку підприємства, тому результати показують стан конкретної організації, а не універсальний стандарт.

Оцінювання проходить у два етапи. Спершу збираються дані і співставляються з нормативами. Потім експерти узгоджують значення між різними складовими. Це дозволяє уникнути перекосу на користь фінансових

результатів або будь-якої однієї сфери. В процесі формується цілісна картина потенціалу. Вона показує взаємозв'язки між складовими і їх внесок у загальний розвиток.

Результат такої оцінки не обмежується набором балів. Він створює основу для стратегічного планування та визначення пріоритетів. Дозволяє спрямувати зусилля на ті напрямки, де потенціал ще не реалізований повністю. Кожен показник отримує своє місце у системі оцінки. Разом вони формують аналітичну базу для прийняття управлінських рішень.

Отримані оцінки дозволяють не лише побачити окремі результати, а й простежити взаємозв'язки між складовими потенціалу. Кожен показник стає частиною цілісної системи, де сильні сторони підтримують слабші, а резерви стають видимими для подальшого впливу. Оцінка не є статичною, вона відображає поточний стан і може змінюватися залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів.

Такий підхід допомагає визначити пріоритети розвитку. Наприклад, високі бали в одній складовій можуть компенсувати нижчі у іншій, але одночасно показують напрямки, де варто спрямувати додаткові ресурси або навчання. Різні критерії оцінювання взаємопов'язані, і аналіз їх разом створює більш глибоке розуміння реального стану підприємства.

У результаті формується не просто набір числових показників. Він відображає логіку роботи підприємства, співвідношення сил і потенціал для стратегічних кроків. Така комплексна оцінка дозволяє експертам і власнику бачити, які складові зміцнити першочергово, а де можлива оптимізація. Це забезпечує основу для планування подальшого розвитку і прийняття обґрунтованих управлінських рішень (табл. 2.11).

Середній інтегральний показник 3,67 свідчить про достатній запас для розвитку, який може бути реалізований через модернізацію технічної бази та посилення інноваційної складової. Структура потенціалу виглядає збалансовано. Слабші елементи компенсуються сильнішими, що забезпечує певну стійкість і можливість нарощування результатів.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання складових стратегічного потенціалу підприємства

Складова	Оцінка (1 - 5)	Обґрунтування
Ресурсна	3,5	Достатня матеріальна база, але частина обладнання застаріла
Інноваційна	3,0	Обмежене впровадження цифрових рішень, окремі нові послуги
Кадрова	4,0	Стабільний колектив, високий рівень кваліфікації
Маркетингова	3,5	Добра репутація, але слабка онлайн-присутність
Фінансова	4,2	Стійке зростання доходів і прибутковості
Організаційна	3,8	Гнучка структура, але залежність від власниці висока
Середній інтегральний показник	3,67	Середній рівень стратегічного потенціалу з позитивною тенденцією

Для наочності співвідношення складових відображено у графічній формі (рис. 2.2). Вона показує пропорції розвитку та демонструє, які сфери формують основу стратегічної стійкості підприємства. Графік дозволяє швидко оцінити співвідношення сильних і слабких сторін і побачити, де можливе посилення потенціалу.



Рис. 2.2. Профіль стратегічного потенціалу підприємства

Таке оцінювання дозволяє більш детально подивитися на складові потенціалу і визначити, який внесок кожної складової у загальну картину. Таблиця 2.12 демонструє профіль розвитку стратегічного потенціалу, де

показано рівень розвитку кожної складової та її частку у загальному потенціалі. Це дає можливість порівняти вагу окремих елементів і побачити, які напрямки мають найбільший вплив на стратегічну стійкість підприємства.

Таблиця 2.12

Профіль розвитку стратегічного потенціалу підприємства

Показник	Рівень розвитку	Частка у загальному потенціалі, %
Фінансова складова	високий	22
Кадрова складова	високий	20
Ресурсна складова	середній	18
Маркетингова складова	середній	17
Організаційна складова	середній - вищий	13
Інноваційна складова	середній	10
Разом	-	100

Отримана структура показує, що домінуючими чинниками залишаються фінанси та кадри. Вони формують основу стабільності. Водночас інноваційна частка поки найменша, що вказує на потребу у переорієнтації з короткострокових операцій на довгострокові інвестиції у розвиток послуг і технологій.

Методика, використана для товариства, є адаптивною. Вона не потребує великих обсягів даних, але дозволяє простежити динаміку у часі. За її допомогою можна щороку оновлювати оцінку, фіксуючи зміни у кожній складовій. Це створює основу для стратегічного планування, навіть у межах малого підприємництва, де ресурси обмежені, але рішучість власника - вирішальна.

Після визначення рівня розвитку окремих складових виникає потреба перевести ці оцінки в узагальнений числовий показник. Його значення має не лише аналітичний сенс. Воно допомагає зрозуміти, наскільки підприємство здатне реалізовувати довгострокову стратегію без критичних втрат і наскільки внутрішня структура підтримує майбутні рішення.

Для цього застосовується інтегральний метод, заснований на нормуванні часткових показників і зважуванні їх відповідно до вагомості кожної складової. Такий підхід дозволяє уникнути спрощеного середнього арифметичного, адже не

всі елементи мають однаковий вплив на стійкість бізнесу.

Вагові коефіцієнти визначаються експертно. У випадку ФОП більша вага відводиться фінансовій і кадровій складовим, адже саме вони формують операційну стабільність. Менша вага - інноваціям і маркетингу, які поки не є домінантними (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Вагомість складових стратегічного потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Оцінка	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
Ресурсна	3,5	0,15	0,525
Інноваційна	3,0	0,10	0,300
Кадрова	4,0	0,20	0,800
Маркетингова	3,5	0,15	0,525
Фінансова	4,2	0,25	1,050
Організаційна	3,8	0,15	0,570
Разом	-	1,00	3,77

Отримане значення 3,77 відображає інтегральний рівень стратегічного потенціалу за п'ятибальною шкалою. Це середньо-високий результат, що свідчить про сформовану систему з внутрішньою узгодженістю. Якщо перевести його у відносні одиниці за формулою:

$$\text{ІСП} = \Sigma(P_i \times W_i) / 5 \times 100 \%, \quad 2.1$$

то показник становить 75,4 % від максимально можливого рівня.

Таблиця 2.14

Інтерпретація інтегрального показника стратегічного потенціалу

Інтервал значень ІСП, %	Рівень стратегічного потенціалу	Характеристика стану
0 - 40	Низький	Ресурси розбалансовані, відсутня стратегічна узгодженість
41 - 60	Середній	Система функціонує стабільно, але без довгострокової орієнтації
61 - 80	Середньо-високий	Є стабільна основа, окремі складові потребують модернізації
81 - 100	Високий	Потенціал гармонійний, структура розвинена, стратегічна готовність повна

Таким чином, рівень у 75,4 % показує, що підприємство володіє достатнім запасом для реалізації цілей розвитку. Система функціонує злагоджено, хоча не досягає ідеальної гармонії. Фінансові та кадрові ресурси утримують стабільність навіть за неповного оновлення технічної бази.

Якщо подивитися на внесок окремих складових у загальний потенціал, стає зрозуміло, де концентрується найбільший резерв для зростання. Різна вагомість і частка кожної складової показує, які напрями вже міцно підтримують систему, а де можливе помітне підсилення (табл. 2.15). Саме так можна оцінити потенціал інтегрального розвитку і зрозуміти, які напрями варто розвивати першочергово.

Таблиця 2.15

Внесок окремих складових у формування інтегрального потенціалу

Складова	Вагомість, %	Частка у підсумковому ІСП	Потенціал зростання, %
Фінансова	25	27,8	8,0
Кадрова	20	21,2	5,5
Організаційна	15	15,1	6,5
Ресурсна	15	13,9	11,0
Маркетингова	15	13,9	9,0
Інноваційна	10	8,1	16,0
Разом	100	100	-

Аналіз таблиці 2.15 показує, що найбільший потенціал подальшого зростання міститься у двох напрямках - інноваційному та ресурсному. Вони можуть додати системі до десяти відсоткових п. інтегрального показника протягом наступних двох-трьох років за умови впровадження помірних інвестицій у технічне оновлення й цифровізацію обліку.

Отримане значення не є статичним. Воно має сенс лише як частина безперервного моніторингу. Якщо повторювати оцінювання щороку, інтегральний показник може стати простим, але дієвим інструментом стратегічного контролю. Він показує не лише те, що є, а й те, куди система рухається.

Висновки до розділу 2

За період 2020–2024 рр. підприємство продемонструвало поступове відновлення та розвиток після кризового 2022 р., коли дохід упав до 150,3 тис. грн. До 2024 р. загальний річний дохід зріс до 1 389,9 тис. грн, що у 3,4 раза перевищує показник початку періоду. Основним драйвером фінансового зростання залишаються салонні послуги, які забезпечують понад 66 % загального доходу, тоді як оптова та роздрібна торгівля виступають додатковими каналами стабільного надходження коштів. Поступове відновлення попиту після кризових коливань демонструє стійкість ринку та ефективність обраної бізнес-моделі.

Організаційна структура підприємства залишається простою та гнучкою, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту і оптимізувати внутрішні процеси. Власниця поєднує управлінські, фінансові та стратегічні функції, а підтримка команди з чотирьох осіб забезпечує стабільну роботу салону. Горизонтальні зв'язки між працівниками, а також неформальні правила і внутрішній контроль сприяють ефективній координації без надлишкової бюрократії. Проте часткова залежність від власниці підкреслює необхідність поступового впровадження елементів цифрового управління та делегування обов'язків для подальшого масштабування.

Фінансові результати свідчать про стабільне нарощування прибутковості та соціальної стабільності колективу. Чистий прибуток зріс утричі – до 184,2 тис. грн, а середня заробітна плата підвищилася на 36 %, до 23,4 тис. грн, що сприяє утриманню кваліфікованих працівників. Рівень рентабельності залишився на стабільному рівні 20,8 %, а оборот товарних запасів зріс на 24 %. Така фінансова стабільність разом із диверсифікованими джерелами доходу створює основу для подальшого розвитку підприємства, розширення спектру послуг та поступового впровадження сучасних управлінських практик.

Поступовий розвиток підприємства у 2020–2024 роках створив системну модель стратегічного потенціалу, де поєднувалися ресурсна, інноваційна, кадрова, маркетингова, фінансова та організаційна складові.

Ресурсна база перебувала на середньому рівні: кількість робочих місць зросла на 33 %, оновлення обладнання досягло 45 %, а середній рівень кваліфікації персоналу підвищився на 18 %. Інноваційна складова розвивалася поступово: частка нових послуг збільшилася до 18 %, цифрові інструменти охоплювали понад половину управлінських процесів, а інвестиції у навчання зросли більш ніж утричі.

Кадровий потенціал демонстрував стабільність і високу кваліфікацію команди з чотирьох осіб, проте обмежена чисельність створювала ризик перевантаження при розширенні послуг. Маркетингова стратегія після кризи 2022 року відновила ефективність: середня кількість клієнтів збільшилася на 17 %, частка повторних клієнтів зросла до 81 %, а онлайн-присутність досягла високого рівня. Цифровізація продажів забезпечила зростання онлайн-продажів до 12,8 %, що сприяло поступовому розширенню охоплення.

Фінансовий потенціал підтверджував адаптивність підприємства: загальний дохід зріс на 245 %, чистий прибуток – на 313 %, рентабельність стабілізувалася на рівні 20,8 %. Організаційна структура залишалася гнучкою, але висока залежність від власниці підкреслювала потребу делегування управлінських функцій для подальшого розвитку.

Інтегральний показник стратегічного потенціалу у 2024 р. становив 75,4 %, що відповідало середньо-високому рівню. Найбільший резерв зосереджувався в інноваційній та ресурсній складових, які могли додати до 16 % та 11 % потенціалу зростання відповідно. Така структура демонструвала збалансованість: фінансові та кадрові ресурси забезпечували стабільність, а модернізація матеріальної бази і цифровізація управління дозволяли підвищити інтегральний потенціал у найближчі 2–3 роки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1. Формування та обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства

Розвиток малого підприємництва вже не обмежується інтуїцією власника. Успіх дедалі більше залежить від здатності мислити стратегічно, бачити тенденції та діяти з випередженням. Для компанії цей момент настав природно. Бізнес дозрів до рівня, коли щоденне управління перестає бути головним викликом, а з'являється потреба у плані, у напрямі, що має сенс не лише сьогодні. Після років поступового зростання, випробувань і навіть випадкових рішень структура підприємства стала виразнішою. І тепер саме час її упорядкувати.

Ринок послуг у районі невеликий, проте живий. Він постійно змінюється, реагує на економічні коливання, настрої клієнтів, сезонність. У такому середовищі кожна помилка коштує дорого, зате навіть невелика інновація може принести відчутний ефект. Саме тому стратегічне планування для цього підприємства не є формальністю. Це спосіб знайти точку опори, щоб зберегти темп і водночас не втратити гнучкість.

Поглиблений аналіз діяльності виявив три основні проблеми, що стримують розвиток. Перша пов'язана з технічною базою. Частина обладнання працює з перевищеним терміном експлуатації, тому не забезпечує бажаного рівня продуктивності. Середній показник оновлення техніки становить 45%, хоча для салонів краси сучасного формату рекомендовано не менше 70. Це означає втрату швидкості обслуговування і нижчу якість окремих процедур.

Друга проблема має організаційний характер. Йдеться про неповну цифровізацію управлінських процесів. Цифрові інструменти використовуються

лише частково, близько 55% операцій проходять через електронні системи. CRM-функціонал неповний, що не дозволяє точно відстежувати динаміку клієнтських записів і повторних візитів. Через це важко оцінити справжню ефективність рекламних акцій або змін у прайс-листі.

Третя проблема стосується маркетингової активності. Основним джерелом нових клієнтів залишаються особисті рекомендації. Онлайн-просування існує, але не системне. Частка рекламних витрат у загальному доході становить лише 2,1%, тоді як у більшості аналогічних підприємств цей показник удвічі вищий. Певна присутність у соціальних мережах є, проте вона не формує стабільного потоку замовлень.

Онлайн-продажі у цьому випадку означають реалізацію косметичних засобів і супутніх товарів через електронні канали. Замовлення здійснюються переважно через сторінки у Facebook або Instagram, де клієнти після відвідування салону купують рекомендовані засоби для догляду. Частка таких продажів у загальному обсязі доходів становить 12,8%. Це непоганий результат для невеликого підприємства, однак потенціал зростання зберігається. За умови впровадження повноцінного онлайн-каталогу та інтеграції оплати через сайт або месенджер цей показник може досягти до 20%.

Таблиця 3.1

Основні проблеми та їхні кількісні характеристики підприємства

Показник	Поточне значення (2024 р.)	Оптимальний рівень	Відносне відхилення
Оновлення обладнання	45%	70%	- 25
Використання цифрових інструментів	22,3%	80%	- 25,8
Частка рекламних витрат у доході	2,1%	4,0%	- 1,9
Частка онлайн-продажів	12,8%	20%	- 7,2
Частка нових клієнтів у загальному потоці	43%	56%	- 13
Частка оновлених послуг у загальному портфелі	18%	30%	- 12

Як свідчать показники таблиці 3.1, оновлення обладнання на

підприємстві у 2024 р. становить 45%, тоді як оптимальний рівень, який забезпечує конкурентоспроможність, досягає 70%. Відставання у 25 в.п. є значним і свідчить про те, що модернізація відбувається повільніше, ніж цього потребує ринок. Поточна ситуація ускладнюється через постійні перебої із світлом та часті відключення електропостачання, що створює ризики пошкодження обладнання та зупинок у роботі. Для зменшення цих ризиків доцільно розглянути встановлення більш потужних генераторів, використання енергозберігаючих інструментів і техніки, а також впровадження систем резервного живлення. Прискорення оновлення техніки разом із такими заходами є критично важливим для забезпечення стабільної продуктивності, підвищення якості послуг і збереження конкурентоспроможності у майбутньому.

Використання цифрових інструментів наразі складає 52,3% при бажаному рівні 80%, тобто відставання сягає 22,3%. Цифровізація ще не стала органічною складовою управлінських і виробничих процесів. Можливості, які відкривають сучасні інформаційні системи, залишаються частково нереалізованими: автоматизація рутинних операцій, аналітика даних, дистанційний контроль процесів. Якщо впровадити ці інструменти повніше, ефективність роботи зросте, а час на виконання завдань скоротиться. При цьому відставання можна компенсувати поступово, але стратегічне затягування ризикує створити технологічний борг, що згодом важко буде ліквідувати.

Частка рекламних витрат у доході становить лише 2,1%, хоча оптимально було б 4%. Різниця у 1,9% свідчить про недостатню присутність на ринку і слабе залучення потенційних клієнтів. Обмежені вкладення у рекламу зменшують впізнаваність бренду та стримують розширення клієнтської бази. Навіть помірне збільшення витрат на маркетинг могло б помітно підвищити попит.

Частка онлайн-продажів становить 12,8% при цільовому значенні 20%. Відставання у 7,2% показує, що електронна комерція поки що не досягає свого потенціалу. Можливі причини цього включають недостатню інтеграцію

онлайн-платформ, низьку зручність для користувачів і слабе цифрове просування. Підвищення частки онлайн-продажів є важливим для розширення ринку та зростання доходів. Інвестиції у цифрові канали можуть швидко збільшити конверсію і залучення нових клієнтів.

Частка нових клієнтів у загальному потоці складає 43% при оптимальних 56%, тобто відставання становить 13 в.п. Це означає, що підприємство поки не реалізує повний потенціал зростання клієнтської бази. Для підвищення цього показника потрібна стратегічна робота над маркетинговими кампаніями і розвиток нових каналів продажів. Без цього існує ризик залежності від постійних клієнтів, що може обмежувати динаміку доходів.

Частка оновлених послуг у портфелі дорівнює 18% при необхідних 30%, тобто відставання складає 12 в.п. Повільне оновлення послуг означає, що пропозиції підприємства менш привабливі для клієнтів і можуть поступатися конкурентам. Розширення та модернізація портфеля здатні підвищити лояльність клієнтів і стимулювати збільшення доходів. Ігнорування цього напрямку загрожує зменшенням ринкової частки і втратами в довгостроковій перспективі.

Підприємство стоїть перед важливим вибором між стабільністю і виходом на новий цикл розвитку. Другий шлях вимагає не тільки ресурсів, а й планування з урахуванням потенційних ризиків. Місія організації полягає у створенні сучасного локального сервісу краси з високим рівнем персоналізації та довіри клієнтів. Стратегічна мета спрямована на підвищення конкурентоспроможності через модернізацію обладнання, цифровізацію процесів та розширення спектра послуг. На основі цих положень формується система орієнтирів розвитку, яка дозволяє бачити конкретні результати у середньостроковій перспективі.

Ключовим напрямом залишається модернізація матеріальної бази, але вже з акцентом на енергоефективність та адаптацію до сучасних технологічних стандартів. Планується оновлення 60 - 70% обладнання, що

дозволить підвищити продуктивність на 16 - 19%. Впровадження нових технологій передбачає не лише економію ресурсів, а й зниження часу обслуговування клієнтів. Це, у свою чергу, створює можливості для збільшення пропускної здатності салону та росту доходів.

Цифровізація управління розглядається як спосіб оптимізувати внутрішні процеси та покращити комунікацію з клієнтами. Передбачається інтеграція CRM-системи, налаштування онлайн-запису та аналітики поведінки клієнтів. Оптимізація часу обслуговування може досягти 10%, що прямо вплине на повторні звернення. Крім того, цифрові інструменти дозволяють більш гнучко формувати пропозиції і персоналізувати сервіси, що підвищує лояльність і задоволення клієнтів.

Маркетингове оновлення має стати основою для залучення нових клієнтів та підвищення середнього чеку. Активне просування у соціальних мережах та партнерські акції здатні забезпечити зростання клієнтської бази на 25%. Важливо, що ефект від маркетингових заходів не обмежується лише кількістю відвідувачів, а включає підвищення впізнаваності бренду і формування позитивного іміджу. Підприємство має також враховувати сезонність і різні сегменти аудиторії, щоб реклама була максимально ефективною.

Розширення послуг передбачає введення нових косметичних і доглядових процедур. Очікуваний ефект - збільшення доходу на 28%, що стане відчутним стимулом для розвитку бізнесу. При цьому важливо правильно підходити до підбору нових процедур, враховуючи попит клієнтів і конкурентне середовище. Нові послуги здатні не лише збільшити прибуток, а й сформувати додаткову цінність бренду, підвищуючи лояльність постійних клієнтів. Цей напрям вимагає регулярного аналізу ефективності та адаптації пропозицій у відповідь на зміни ринку.

Також слід звернути увагу на розвиток людського капіталу та підвищення кваліфікації персоналу. Навчання новим технологіям і процедурам дозволить підвищити якість сервісу та скоротити кількість помилок. Планується, що тренінги та внутрішні семінари покращать

взаємодію між співробітниками і сприятимуть більш ефективній роботі команди. Це не просто вкладення у персонал, а стратегічний крок для закріплення конкурентних переваг на локальному ринку.

Нарешті, стратегія передбачає оптимізацію фінансового менеджменту та контроль ключових показників ефективності. Відстеження доходів, витрат і рентабельності дозволить швидко реагувати на зміни і приймати обґрунтовані рішення. Такий підхід забезпечує баланс між розвитком і ризиками, що є критично важливим для малого підприємства в умовах нестабільного ринку. Фокус на фінансову дисципліну підсилює загальну стратегію і робить її більш практично реалізованою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Запропоновані орієнтири стратегії розвитку підприємства

Напрямок	Ціль	Орієнтовний результат (через 3 роки)
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації персоналу, впровадження тренінгів і семінарів	Підвищення якості обслуговування на 16%, скорочення помилок на 19%
Оптимізація фінансового менеджменту	Впровадження системи контролю доходів і витрат	Підвищення рентабельності на 11%, покращення планування бюджету
Аналітика ринку	Впровадження системи збору та аналізу клієнтських даних	Збільшення повторних звернень на 14%, краща адаптація послуг до потреб клієнтів
Управління ризиками	Розробка сценаріїв реагування на зміни ринку	Зменшення фінансових втрат на 9%, підвищення стійкості бізнесу
Вдосконалення клієнтського досвіду	Персоналізація послуг і впровадження додаткових сервісів	Підвищення лояльності клієнтів на 18%, зростання середнього чеку

Дані таблиці 3.2 свідчать, що кожен напрямок спрямований на підвищення ефективності бізнесу та зміцнення конкурентних позицій, хоча ступінь готовності до реалізації відрізняється. Підвищення кваліфікації персоналу і впровадження тренінгів дозволить підвищити якість обслуговування на 16% та скоротити помилки на 19%. Це створить передумови для більш стабільної роботи салону та зростання задоволеності клієнтів, що є критично важливим для формування лояльної аудиторії. Відсутність таких заходів може призвести до

уповільнення розвитку і зростання внутрішніх проблем у команді.

Оптимізація фінансового менеджменту через впровадження системи контролю доходів і витрат здатна підвищити рентабельність на 11%. При цьому важливо не лише вести облік, а й використовувати дані для стратегічного планування бюджету та ефективного розподілу ресурсів. Така дисципліна допоможе зменшити ризики фінансових втрат і зробити управлінські рішення більш обґрунтованими. Ігнорування фінансового контролю може призвести до непередбачуваних дефіцитів або неефективного використання ресурсів.

Впровадження аналітики ринку та системи збору даних про клієнтів дозволить збільшити повторні звернення на 14% та точніше адаптувати послуги під запити споживачів. Це відкриває можливості для персоналізації сервісу та підвищення середнього чеку. Без такої аналітики підприємство ризикує пропускати сигнали ринку і втрачати потенційні доходи. Відповідно, інвестиції у цифрову аналітику мають стати пріоритетом на наступні три роки.

Розробка системи управління ризиками дає змогу зменшити фінансові втрати на 9% і підвищити стійкість бізнесу в умовах коливань ринку. Така стратегія включає сценарії реагування на непередбачені обставини, що дозволяє уникати панічних рішень і мінімізувати негативні наслідки. Відсутність планування ризиків може суттєво вплинути на стабільність доходів, особливо в періоди сезонних спадів. Це підкреслює важливість системного підходу до управління.

Вдосконалення клієнтського досвіду через персоналізацію послуг і додаткові сервіси дозволить підвищити лояльність клієнтів на 18% і збільшити середній чек. Цей напрям безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентні переваги. Пріоритетність цього напрямку зумовлена тим, що задоволений клієнт не лише повертається, а й приносить нових відвідувачів через рекомендації. Відповідно, комплекс заходів із персоналізації та сервісного оновлення є однією з ключових точок зростання підприємства у середньостроковій перспективі.

Впровадження запропонованих орієнтирів дозволяє очікувати

покращення основних показників діяльності підприємства від 10 до 30% залежно від напрямку. Для ефективної реалізації рекомендується поетапне впровадження заходів із постійним контролем результатів, щоб корегувати стратегію у разі відхилень від плану. Важливо поєднувати модернізацію ресурсів, цифровізацію, маркетинг і персоналізацію, щоб отримати синергетичний ефект і забезпечити стійке зростання бізнесу.

Стратегія розвитку підприємства базується на п'яти взаємопов'язаних напрямках, які дозволяють комплексно підвищувати конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Кожен напрям відповідає на конкретні виклики ринку та внутрішні потреби салону, враховує ресурсні обмеження і специфіку локального бізнесу.

Інноваційно-технологічний напрям передбачає комплексне оновлення обладнання та впровадження сучасних цифрових рішень. Через постійні перебої із світлом та наслідки обстрілів, обладнання потребує підвищеної надійності і стабільної роботи навіть у нестабільних умовах. Планується оновлення близько 60-70% основних робочих інструментів і пристроїв. Крім того, впровадження CRM-системи, онлайн-запису і автоматизації обліку дозволить скоротити час обслуговування на 10 - 15% і підвищити точність ведення даних. Це створить основу для ефективного управління ресурсами і дозволить оперативно реагувати на зміни в попиті та графіку роботи. Інвестиції у технології спрямовані не лише на зростання продуктивності, а й на збереження безпеки роботи у складних умовах.

Маркетингово-комунікаційний напрям фокусується на формуванні впізнаваного бренду та активному залученні клієнтів. Присутність у соціальних мережах, партнерські програми з виробниками косметики і впровадження програми лояльності дозволять збільшити кількість нових клієнтів на 21 - 24%. Це забезпечить стабільне зростання доходів та підвищення середнього чеку. Важливо, що маркетингові активності мають бути адаптованими до локальних умов і зміни поведінки клієнтів під час кризових періодів. Креативне використання партнерств дає змогу оптимізувати витрати та підсилити цінність

бренду без додаткових великих вкладень.

Організаційно-управлінський напрям спрямований на підвищення ефективності внутрішньої структури підприємства. Поступове делегування функцій, введення посади адміністратора і спрощена система внутрішнього контролю зменшать навантаження на власника і дозволять краще координувати роботу персоналу. Це також створює передумови для швидшого прийняття рішень і зниження ймовірності помилок. Впровадження прозорої структури управління дозволяє контролювати якість послуг та підтримувати стандарти обслуговування навіть у періоди високого навантаження.

Кадровий розвиток включає внутрішні тренінги, зовнішнє навчання і мотиваційні програми для персоналу. Регулярне підвищення кваліфікації дозволяє підтримувати високий рівень професійної підготовки і адаптувати співробітників до нових технологій та процедур. Мотиваційні заходи, як фінансові бонуси або гнучкі графіки роботи, сприяють підвищенню залученості та лояльності персоналу. Цей напрям одночасно підтримує якість обслуговування і зменшує ризики плинності кадрів, що особливо важливо у середньостроковій перспективі.

Розвиток додаткових джерел доходу передбачає розширення торгівлі косметикою, створення мобільної точки продажу та запуск онлайн-магазину. Це дозволяє збільшити доходи на 15 - 30% залежно від обраної моделі реалізації. Важливо, що нові джерела доходу мають бути інтегровані у поточні процеси без суттєвого навантаження на основну діяльність. Таким чином, підприємство зможе диверсифікувати прибуток і зменшити ризики, пов'язані з сезонністю або коливанням потоку клієнтів.

Розширення спектра послуг і додаткових джерел доходу не лише створює нові фінансові можливості, а й ставить перед підприємством необхідність системного планування та впровадження комплексних заходів. Успіх залежить від того, наскільки кожен напрямок буде узгоджений із поточними процесами та ресурсами. Водночас очевидно, що досягнення очікуваних результатів потребує чіткої структури та визначення пріоритетів

у реалізації. Саме тому доцільно представити ключові стратегічні напрями розвитку у наочній формі, що дозволяє оцінити конкретні заходи та прогнозований ефект на середньострокову перспективу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ключові стратегічні напрями розвитку підприємства

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний результат (через 3 роки)
Інноваційно-технологічний	Оновлення обладнання, впровадження CRM, онлайн-запису, автоматизація обліку	Підвищення продуктивності на 16 - 19%, скорочення часу обслуговування клієнтів на 11 - 14%
Маркетингово-комунікаційний	Створення бренду, активна присутність у соцмережах, партнерства, програма лояльності	Зростання кількості клієнтів на 31 - 34%, підвищення середнього чеку на 12 - 14%
Організаційно-управлінський	Делегування функцій, введення адміністратора, спрощений внутрішній контроль	Підвищення ефективності управління на 13 - 18%, скорочення кількості помилок на 11 - 13%
Кадровий розвиток	Внутрішні тренінги, зовнішнє навчання, мотиваційна програма	Підвищення кваліфікації персоналу на 12 - 18%, зростання задоволеності роботою на 18 - 23%
Розвиток додаткових джерел доходу	Розширення торгівлі косметикою, мобільна точка, онлайн-магазин	Збільшення доходу на 14 - 19%, диверсифікація джерел прибутку

Аналіз ключових стратегічних напрямів розвитку (табл.3.3) свідчить, що комплексне впровадження заходів може суттєво підвищити ефективність підприємства та його стійкість у складних умовах. Інноваційно-технологічний напрямок, який включає оновлення обладнання та впровадження CRM і онлайн-запису, здатний підвищити продуктивність на 16 - 19% і скоротити час обслуговування клієнтів на 11 - 14%. Це особливо важливо через регулярні перебої зі світлом та ризики пошкодження техніки під час обстрілів. Без модернізації обладнання та цифровізації процесів підприємство ризикує втратити частину клієнтської бази і знизити якість послуг.

Маркетингово-комунікаційні заходи дозволяють очікувати зростання кількості клієнтів на 31 - 34% і підвищення середнього чеку на 12 - 14%. Створення бренду, активна присутність у соцмережах, партнерські програми та

впровадження системи лояльності формують довгострокові відносини з клієнтами і підвищують впізнаваність салону на локальному ринку. Ігнорування цього напрямку обмежує можливості залучення нових клієнтів і збільшення доходу.

Організаційно-управлінський напрям, що передбачає делегування функцій, введення адміністратора і спрощений внутрішній контроль, здатний підвищити ефективність управління на 13 - 18% і скоротити кількість помилок на 11 - 13%. Це дає власнику більше часу для стратегічних рішень і дозволяє більш гнучко реагувати на зміни ринку.

Кадровий розвиток через внутрішні та зовнішні тренінги і мотиваційні програми очікувано підвищить кваліфікацію персоналу на 12 - 18% і рівень задоволеності роботою на 18 - 23%. Це напряму впливає на якість обслуговування, формує лояльність клієнтів і зменшує текучість кадрів. Відсутність таких заходів може знизити ефективність інших стратегічних напрямів і обмежити зростання доходів.

Розвиток додаткових джерел доходу, зокрема торгівля косметикою, мобільні точки продажу та онлайн-магазин, дозволяє збільшити дохід на 14 - 19% та диверсифікувати фінансові потоки. Це підвищує стійкість бізнесу в умовах сезонних коливань попиту та непередбачуваних економічних обставин. У поєднанні з іншими напрямами цей блок створює синергетичний ефект, підвищуючи загальну стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Загалом, реалізація всіх стратегічних напрямів одночасно може забезпечити комплексне підвищення ефективності роботи підприємства на рівні 12 - 24% за ключовими показниками. Для максимального ефекту рекомендовано поетапне впровадження із регулярним моніторингом результатів і корекцією стратегії за необхідності. Такий підхід дозволяє балансувати між розвитком, ризиками і ресурсними обмеженнями, забезпечуючи стійке зростання бізнесу в середньостроковій перспективі.

Для ефективного розвитку підприємства доцільно розподілити напрями за пріоритетом, враховуючи вплив на результат, ресурсні обмеження та терміни

реалізації (табл 3.4 та рис. 3.1). Це дозволяє максимально швидко отримати відчутний ефект і поступово інтегрувати менш критичні, але стратегічно важливі заходи.

Таблиця 3.4

Пріоритетність впровадження стратегічних напрямів розвитку підприємства

Напрямок	Пріоритет	Терміни реалізації
Інноваційно-технологічний	Високий	0 - 12 місяців
Маркетингово-комунікаційний	Середній	6 - 18 місяців
Організаційно-управлінський	Середній	6 - 18 місяців
Кадровий розвиток	Низький	12 - 24 місяці
Розвиток додаткових джерел доходу	Низький	12 - 24 місяці

Для ефективного розвитку підприємства перший рік доцільно концентрувати зусилля на заходах високого пріоритету. Інноваційно-технологічний напрям потребує першочергової реалізації через постійні перебої з електропостачанням і ризики пошкодження обладнання. Впровадження CRM-системи, онлайн-запису та автоматизації обліку дозволяє зменшити ручну роботу і значно скоротити час обслуговування клієнтів. Це одночасно підвищує продуктивність персоналу і створює базу для подальшого впровадження цифрових рішень.

Середньопріоритетні напрями, маркетингово-комунікаційний та організаційно-управлінський, доцільно починати впроваджувати паралельно з модернізацією обладнання або після часткового завершення першого етапу. Активна присутність у соцмережах, партнерські програми і делегування функцій адміністратору дозволяють збільшити кількість клієнтів та підвищити середній чек. Одночасно відбувається зменшення кількості помилок у записах і документації. Важливо поступово адаптувати персонал до нових процесів, щоб зміни були більш стабільними і не створювали додаткового стресу.

Низькопріоритетні напрями, кадровий розвиток і розвиток додаткових джерел доходу, доцільно впроваджувати у другий і третій рік. Проведення

тренінгів, зовнішнього навчання і мотиваційних програм підвищує кваліфікацію працівників і їхню задоволеність роботою, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів. Додаткові джерела доходу, такі як онлайн-магазин або мобільна точка продажу, забезпечують збільшення прибутку і дозволяють диверсифікувати фінансові потоки. Це підвищує стійкість підприємства і зменшує ризики, пов'язані з коливаннями основного доходу.

Терміни реалізації Рівень пріоритетності	Короткострокові (0 - 12 міс.)	Середньострокові (6 - 18 міс.)	Довгострокові (12 - 24 міс.)
Високий	Інноваційно-технологічний (+16 - 19% продуктивності)		
Середній		Маркетингово-комунікаційний (+31 - 32% клієнтів)	
		Організаційно-управлінський (+13 - 18% ефективності управління)	
Низький			Кадровий розвиток (+12 - 18% кваліфікації)
			Розвиток додаткових джерел доходу (+14 - 19% доходу)

Рис. 3.1. Матриця пріоритетності стратегічних напрямів розвитку підприємства

Загалом, пріоритетність напрямів і поетапна реалізація заходів створюють логічну послідовність змін. Високопріоритетні технологічні рішення забезпечують базову стабільність і захист обладнання, середньопріоритетні маркетингові та організаційні кроки розширюють клієнтську базу і підвищують дохід, а низькопріоритетні кадрові та додаткові доходи формують довгострокову стійкість і підвищують якість обслуговування.

Загалом, поетапне впровадження стратегічних напрямів дозволяє підприємству збалансувати терміни, ресурси та очікуваний ефект. Початок із високопріоритетних заходів забезпечує швидкий результат, середньопріоритетні напрями закріплюють успіх і дозволяють масштабувати

бізнес, а низькопріоритетні напрями формують довгострокову стійкість та додатковий дохід. Такий підхід дає змогу системно і послідовно підвищувати ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

3.2. Економічна ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства

Реалізація стратегії розвитку товариства передбачає поетапне впровадження цифрових рішень, посилення контролю за витратами й побудову більш стійкої системи управління. Попередній аналіз показав, що основною проблемою є відсутність комплексного механізму обліку та аналітики, що знижує швидкість і точність прийняття управлінських рішень. Зокрема, відсутність централізованої системи ведення даних про клієнтів і фінанси не дозволяє оперативно оцінювати ефективність рекламних кампаній, контролювати витрати та прогнозувати прибутковість.

Впровадження цифрових інструментів дозволяє змінити структуру управління та перевести частину процесів у автоматизований режим. Це знижує навантаження на власника, підвищує прозорість діяльності та забезпечує доступ до оперативних даних для планування і стратегічних рішень.

Перший етап передбачає створення єдиного цифрового контуру, який інтегрує CRM, онлайн-запис і фінансовий облік. Така система забезпечує:

1. контроль клієнтських потоків - завдяки CRM-системі можна відстежувати кількість і активність клієнтів, формувати сегменти та персоналізовані пропозиції;
2. оперативне оновлення бази даних - всі дані про транзакції та записи оновлюються автоматично, що виключає помилки ручного введення;
3. формування показників у реальному часі - власник і менеджери отримують можливість швидко оцінювати прибутковість, витрати та ефективність окремих напрямків.

Таблиця 3.5

**Динаміка ключових показників діяльності підприємства до і після
впровадження цифрових інструментів**

Показник	2024 р.	Очікуване після впровадження	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Дохід, тис. грн	1389,9	1610,0	220,1	15,8
Витрати, тис. грн	1205,7	1421,5	215,8	17,9
Прибуток, тис. грн	184,2	204,5	20,3	11,0
Середня кількість клієнтів, осіб	214	287	73	34,1
Середній чек, грн	412,5	464,1	51,6	12,5

Аналіз показників діяльності (табл. 3.5) демонструє, що очікуване впровадження цифрових рішень має значно покращити фінансові результати підприємства. Дохід прогнозується на рівні 1610 тис. грн, що пояснюється зростанням кількості клієнтів та підвищенням середнього чеку завдяки більш персоналізованому підходу та автоматизованому маркетингу. Витрати зростають і складають 1421,5 тис. грн, оскільки частина коштів спрямовується на впровадження цифрових рішень і навчання персоналу, але загалом ефективність управління дозволяє уникнути надлишкових витрат. Як результат, прибуток підвищується до 204,5 тис. грн завдяки одночасному збільшенню доходів і контрольованому росту витрат. Кількість клієнтів прогнозується на рівні 287 осіб, що пояснюється підвищенням зручності сервісу, оптимізацією роботи з базою даних і швидшою реакцією на потреби споживачів. Середній чек очікувано зростає до 464 грн завдяки активнішій роботі з клієнтами та впровадженню інструментів персоналізації пропозицій.

Підсумовуючи, впровадження цифрових інструментів дозволяє підприємству Бовсунівської Алли Євгеніївни значно підвищити ефективність управління, збільшити доходи та прибуток, оптимізувати витрати та покращити взаємодію з клієнтами. Ці зміни створюють міцну основу для стабільного розвитку бізнесу та забезпечують більш прогнозоване й контрольоване функціонування підприємства в умовах динамічного ринку.

Впровадження CRM-системи на підприємстві відкриває нові

можливості для організації роботи з клієнтами. Раніше база була менш структурованою, записи розпорошені, і відстежити повторні звернення було непросто. Коефіцієнт утримання клієнтів не перевищував 45 %, що обмежувало потенціал для повторних продажів і стабільного доходу.

Для малого підприємства оптимальним рішенням є впровадження хмарної CRM-платформи, яка не потребує складної технічної підтримки. Рекомендовано розглянути такі варіанти:

- Zoho CRM або HubSpot CRM (Free Plan) - мають безкоштовний базовий функціонал для малого бізнесу (облік клієнтів, нагадування, електронна розсилка);
- Bitrix24 - українська локалізація, інтеграція з Telegram та Viber, можливість онлайн-запису клієнтів;
- SalesDrive - українська CRM для сфери послуг, орієнтована на невеликі компанії, з автоматичними нагадуваннями та аналітикою.

Після впровадження CRM підприємство отримує можливість формувати єдину базу клієнтів, бачити історію звернень, налаштовувати автоматичні нагадування про обслуговування, а також аналізувати повторні відвідування. Це дозволяє планувати роботу майстрів більш раціонально, уникати дублювання записів і підвищувати ефективність управління.

Крім того, цифровий облік допомагає уникати дублювання записів, що підвищує ефективність менеджменту. Водночас процес інтеграції вимагає певного часу і звички персоналу до нових інструментів, що теж треба враховувати при оцінці ефективності. В цілому CRM створює умови для послідовного зростання повторних звернень та стабільного розвитку клієнтської бази (табл. 3.6).

Впровадження CRM-системи на підприємстві може суттєво змінити організацію роботи з клієнтами, адже раніше облік вівся частково вручну, а записи зберігалися у різних місцях. Через це було складно визначити, хто з клієнтів звертається повторно, а хто зникає після першого відвідування. Коефіцієнт утримання клієнтів не перевищував 45 %, що свідчило про

недостатню системність у роботі з базою. Після впровадження CRM ситуація змінюється. Система дає змогу відстежувати історію кожного клієнта, фіксувати повторні відвідування та надсилати автоматичні нагадування про обслуговування. Для двох майстрів оптимальним є робота з кількістю постійних клієнтів у межах 75 - 112 осіб, що забезпечує рівномірне навантаження і дозволяє підтримувати стабільну якість послуг. Потік нових клієнтів може варіюватися від 130 до 180 осіб, а такий баланс допомагає уникнути перевантаження й водночас утримати темп зростання.

Таблиця 3.6

Зміна структури клієнтської бази після впровадження CRM

Показник	2024 р.	Після впровадження	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Постійні клієнти, осіб	122	126	4	3,3
Нові клієнти, осіб	92	161	69	75,0
Загальна кількість клієнтів, осіб	214	287	73	34,1
Повторні звернення, од.	145	198	53	36,6

Загальна кількість клієнтів до впровадження системи становила 214 осіб, після інтеграції прогнозується її зростання до 287. Кількість повторних звернень збільшується зі 145 до 198, що підтверджує практичний ефект автоматизованого нагадування та точнішого планування графіка. CRM допомагає уникати дублювання записів і зменшує ймовірність помилок при формуванні розкладу, що особливо важливо для підприємства з невеликою кількістю працівників. Вона також дозволяє бачити динаміку завантаження, виявляти вільні часові вікна та прогнозувати потреби клієнтів. Це не лише оптимізує роботу, а й формує більш передбачувану структуру доходів.

Для малого бізнесу, такого як аналізована компанії, питання фінансування впровадження CRM має практичне значення. Вартість інтеграції може бути мінімізована завдяки використанню безкоштовних або пільгових тарифів, які пропонують сучасні платформи. Наприклад, HubSpot CRM має безкоштовний базовий пакет, що дозволяє працювати з контактами

та завданнями без додаткових витрат. Zoho CRM також надає безкоштовний доступ для трьох користувачів, а Bitrix24 дозволяє організувати роботу п'яти працівників у межах початкового тарифу. Такі рішення особливо корисні на етапі запуску, коли важливо перевірити ефективність системи на практиці, не вкладаючи значних коштів.

Окрім цього, реальним джерелом фінансування можуть бути грантові програми, що підтримують цифровізацію малого бізнесу в Україні. Серед них варто відзначити ініціативу EU4Business: SME Recovery, Competitiveness and Internationalization, у межах якої надаються гранти на впровадження сучасних технологій. Аналогічні можливості відкриває програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України», спрямована на підвищення ефективності малого підприємництва через цифрові інструменти. Крім того, Фонд розвитку підприємництва при Міністерстві економіки пропонує мікрогранти до 250 тис. грн для фінансування цифрових рішень, серед яких CRM-системи. Такі програми дозволяють компенсувати або навіть повністю покрити витрати на впровадження.

Якщо грантова підтримка недоступна, підприємство може розпочати процес власним коштом. Це не потребує великих інвестицій на старті, оскільки більшість CRM мають безкоштовні або пробні версії. Впровадження може відбуватися поступово, із подальшим переходом на розширені функції у міру необхідності. Паралельно варто скористатися місцевими ініціативами підтримки бізнесу. У центрах зайнятості діють програми консультацій для підприємців, а платформа «Дія.Бізнес» допомагає отримати інформаційну підтримку та у певних випадках - співфінансування цифрових інструментів.

Поєднання власних інвестицій із зовнішніми джерелами фінансування робить цей процес реалістичним навіть для малого бізнесу, який прагне працювати сучасно, раціонально і з орієнтацією на довгостроковий результат.

CRM також дає можливість прогнозувати завантаження майстрів, бачити, де є резерви для збільшення повторних відвідувань, і робити коригування у роботі без шкоди для якості. Вона створює умови для

стабільного розвитку клієнтської бази і дозволяє більш передбачувано формувати доходи підприємства. Налаштування системи потребує часу, а персоналу знадобиться практика для ефективного використання всіх інструментів. Поступове освоєння допомагає уникати помилок і забезпечує контроль над процесами.

Поточна ситуація на підприємстві залишається непростою. Перебої з електропостачанням трапляються регулярно, тому стабільна робота майстрів залежить від технічного стану обладнання. Коли напруга коливається, часті перезапуски пристроїв поступово зношують нагрівальні елементи, двигуни, електронні модулі. Через це частина інструментів працює з перебоями, а ризик виходу з ладу помітно зростає. Питання оновлення матеріально-технічної бази поступово переходить із розряду бажаного у розряд необхідного.

План передбачає заміну основного обладнання приблизно на дві третини протягом двох років. Йдеться не лише про купівлю нових приладів, а й про перехід на енергоощадні моделі, здатні працювати стабільно навіть за незначних коливань напруги. Заміна частини освітлення теж входить до програми. Старі лампи вже не відповідають сучасним вимогам економності. Доцільно перейти на LED-світильники з м'яким світлом і можливістю регулювання інтенсивності. Це зменшує споживання електроенергії і створює сприятливі умови для роботи, особливо у вечірній час.

Крім технічного оновлення, планується невелике поліпшення умов для клієнтів. Зона очікування поки що має тимчасовий вигляд і не відповідає рівню сервісу, який підприємство намагається підтримувати. Встановлення зручних стільців, невеликої кавомашини, полиці для журналів і стабільного освітлення створює зовсім інше враження. Клієнти відчують увагу до деталей і менше реагують на короткі затримки у роботі. У результаті зростає ймовірність того, що вони повернуться або порадять послуги знайомим (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Орієнтовна програма оновлення ресурсної бази підприємства

Найменування обладнання / елемента	Поточний стан	Заплановані зміни	Орієнтовна вартість, тис. грн	Термін реалізації
Фен професійний Babyliss Pro Caruso	Зношення 65 %	Заміна двох одиниць	9,6	2026 р.
Машинка для стрижки Wahl Super Taper	Зношення 70 %	Придбання нової моделі з акумулятором	6,8	2026 р.
Стерилізатор сухожаровий SM-360B	Нестабільна робота	Заміна на модель з термозахистом	4,3	2026 р.
Система безперебійного живлення (UPS)	Відсутня	Встановлення для захисту техніки	7,4	2026 р.
LED-освітлення робочих місць	Високе споживання енергії	Повна модернізація	3,2	2026 - 2027 рр.
Кавомашинка Philips Series 2200	Відсутня	Придбання для зони очікування	6,5	2027 р.
Меблі для зони очікування (стілець, столик, полиця)	Частково зношені	Оновлення інтер'єру	4,1	2027 р.
Всього			41,9	

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.7, показує, що програма оновлення ресурсної бази не лише покликана замінити зношене обладнання, а й створює умови для стабільнішої роботи підприємства в умовах енергетичної нестабільності. Найбільші витрати припадають на технічну частину, зокрема на заміну фенів, машинок для стрижки та встановлення системи безперебійного живлення. Разом це близько 23,8 тис. грн. Саме ці позиції мають найвищий рівень зносу, від 65 до 70 %, тому їхнє оновлення є першочерговим. Ефект від цих змін проявиться швидко: менше переривань у роботі, стабільна температура нагріву, відсутність поломок через перепади напруги.

Стерилізатор SM-360B потребує заміни через втрату точності температурного режиму, що створює ризики для безпеки. Його придбання оцінюється в 4,3 тис. грн і дасть змогу підтримувати належний санітарний рівень, а також підвищить довіру клієнтів. Модернізація освітлення передбачає заміну старих ламп на LED-світильники з регулюванням

яскравості. Вартість цього етапу становить близько 3,2 тис. грн, але вже протягом першого року очікується зменшення витрат на електроенергію приблизно на 1,3 тис. грн. Це невелика, але стабільна економія, яка поступово компенсує вкладення.

Покращення зони очікування передбачає встановлення кавомашини, кількох нових стільців і столика. Сумарна вартість цих змін становить близько 10,6 тис. грн. Незважаючи на те, що це не основна частина виробничого процесу, саме комфорт клієнтів впливає на рівень задоволеності та формує враження про сервіс. Очікується, що після реалізації цього етапу середній чек може зрости на 12 - 13 %.

Фінансування доцільно здійснювати за рахунок поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел. Загальна вартість програми становить майже 42 тис. грн, що дорівнює приблизно 23 % чистого прибутку підприємства за 2024 р. (184,2 тис. грн). Основну частину коштів, близько 25 тис. грн, варто спрямувати з прибутку попереднього періоду, ще 10 тис. грн - із власних заощаджень підприємця. Решту, приблизно 7 тис. грн, можна покрити через розстрочку постачальників або участь у місцевих програмах підтримки малого бізнесу, які частково компенсують витрати на енергоефективне обладнання.

Реалізація програми у два етапи виглядає найбільш обґрунтованою. Спочатку оновити інструменти та встановити систему безперебійного живлення, далі перейти до освітлення й облаштування зони очікування. Такий підхід знижує ризики одночасного фінансового навантаження і дозволяє оцінити ефект поступово. У перспективі це зміцнить ресурсну базу, зменшить виробничі простой і сформує відчуття стабільності, як серед персоналу, так і серед клієнтів.

Збільшення доходів відбувається за рахунок комплексної зміни підходів до управління клієнтською базою та модернізації ресурсів. CRM-система дозволяє скоротити ручну роботу і звільнити час майстрів для безпосереднього обслуговування клієнтів. Це підвищує продуктивність і

точність ведення записів. Одночасно оновлення обладнання та створення комфортної зони очікування впливає на рівень середнього чека, оскільки клієнти проводять більше часу у салоні і мають можливість скористатися додатковими послугами.

Збільшення кількості клієнтів, як постійних, так і нових, підвищує дохід без необхідності суттєво розширювати штат. Середній чек росте пропорційно покращенню сервісу і впровадженню додаткових послуг, що позитивно впливає на рентабельність. Скорочення ручного обліку зменшує ймовірність помилок і дозволяє краще контролювати фінансові потоки. У підсумку ресурсна база використовується ефективніше, а обслуговування стає більш стабільним та передбачуваним.

Вплив на фінансові показники підприємства можна представити у вигляді узагальненої таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Очікуваний економічний ефект від реалізації стратегії підприємства

Показник	2024 р.	Після впровадження	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Загальний дохід, тис. грн	1389,9	1610	220,1	15,8
Чистий прибуток, тис. грн	184,2	204,5	20,3	11,0
Рентабельність, %	20,8	23,1	2,3	11,0
Загальна кількість клієнтів, осіб	214	287	73	34,1
Повторні звернення, од	145	198	53	36,6
Частка ручного обліку, %	77,7	38	- 39,7	- 51,1

Аналіз наведеної таблиці 3.8 свідчить про те, що запропоновані зміни матимуть комплексний економічний ефект для підприємства. Загальний дохід зростає з 1389,9 тис. грн до 1610 тис. грн, що відповідає абсолютному збільшенню на 220,1 тис. грн або 15,8 %. Це зростання відображає одночасний ефект від підвищення середнього чека, який став більш комфортним через поліпшення умов для клієнтів, і збільшення кількості відвідувачів, завдяки CRM та активній роботі з постійною базою. Поступове збільшення доходу дає змогу підприємству планувати витрати більш

передбачувано і не створює надмірного навантаження на фінансовий ресурс.

Чистий прибуток підвищується з 184,2 тис. грн до 204,5 тис. грн, що відповідає абсолютній зміні 20,3 тис. грн і зростанню на 11 %. Така динаміка пояснюється не лише збільшенням доходу, але й оптимізацією витрат, зокрема через автоматизацію обліку та скорочення ручної праці. Ефективність операцій підвищується, адже майстри витрачають менше часу на адміністративні задачі і можуть концентруватися на обслуговуванні клієнтів, що також впливає на повторні звернення.

Рентабельність підприємства збільшується з 20,8 % до 23,1 %, абсолютна зміна становить 2,3 %. Це демонструє, що бізнес стає більш ефективним у використанні ресурсів. Частково це пов'язано із зростанням доходу, частково із скороченням ручного обліку з 77,7 % до 38 %, тобто на 51,1 %. Скорочення ручної роботи значно зменшує ймовірність помилок у документах і прискорює процес формування звітності, що в кінцевому підсумку знижує адміністративні витрати.

Кількість клієнтів зростає з 214 до 287 осіб, що дорівнює абсолютному збільшенню на 73 клієнти або 34,1 %. Зростання бази відбувається як за рахунок постійних, так і нових клієнтів, і супроводжується підвищенням повторних звернень з 145 до 198, що відповідає зростанню на 36,6 %. Це свідчить про ефективність автоматизованої системи нагадувань та контролю записів. Клієнти повертаються частіше, а підприємство отримує більш стабільний потік доходів.

Звідси, комплекс заходів із цифровізації, оновлення обладнання та підвищення комфорту клієнтів забезпечує одночасне підвищення доходу, прибутку і рентабельності, а також збільшення клієнтської бази. Скорочення ручного обліку підвищує операційну ефективність і дозволяє розподіляти ресурси більш раціонально.

Висновки до розділу 3

Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства необхідне комплексне впровадження заходів у п'яти ключових напрямках: інноваційно-технологічному, маркетингово-комунікаційному, організаційно-управлінському, кадровому та розвитку додаткових джерел доходу. В межах інноваційно-технологічного напрямку планується оновлення 60 - 70% обладнання, що дозволить підвищити продуктивність на 16 - 19% та скоротити час обслуговування клієнтів на 11 - 14%. Одночасно буде впроваджено CRM-систему та онлайн-запис, що забезпечить точність обліку та оперативне реагування на зміни в попиті.

У маркетингово-комунікаційному напрямі пропонується активна присутність у соціальних мережах, партнерські програми та система лояльності, що дозволить збільшити кількість клієнтів на 31 - 34% і підвищити середній чек на 12 - 14%. Організаційно-управлінські зміни, включно з делегуванням функцій та введенням адміністратора, спрямовані на підвищення ефективності управління на 13 - 18% і скорочення кількості помилок на 11 - 13%. Кадровий розвиток передбачає тренінги та мотиваційні програми, які підвищать кваліфікацію персоналу на 12 - 18% і рівень задоволеності роботою на 18 - 23%.

Розвиток додаткових джерел доходу, зокрема онлайн-магазину та мобільної точки продажу, очікувано збільшить дохід на 14 - 19% і дозволить диверсифікувати фінансові потоки. Загалом реалізація запропонованих заходів поетапно забезпечить комплексне підвищення ефективності підприємства на 12 - 24% за ключовими показниками, створить стійку конкурентну позицію та дозволить балансувати між розвитком, ризиками і ресурсними обмеженнями в середньостроковій перспективі.

Реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає цифровізацію процесів, оптимізацію витрат і підвищення ефективності управління. Запропоновано поетапне впровадження CRM-системи та інтеграцію цифрового фінансового обліку, що дозволить зменшити частку ручного

обліку з 77,7 % до 38 % (зниження на 51,1 %). Очікується збільшення загального доходу на 15,8 % та чистого прибутку на 11 %. Для впровадження рекомендується використовувати безкоштовні або пільгові CRM-платформи (Zoho CRM, HubSpot, Bitrix24, SalesDrive) і за можливості залучати грантову підтримку, що дозволить мінімізувати фінансове навантаження.

Впровадження цифрових рішень підвищить ефективність роботи з клієнтською базою: прогнозується збільшення кількості клієнтів на 34,1 % та повторних звернень на 36,6 %, а середній чек зросте на 12,5 %. Запропоновано автоматизувати нагадування, облік записів і сегментацію клієнтів для підвищення лояльності та стабільності доходів. Крім того, планується оновлення основного обладнання та покращення умов для клієнтів (заміна 65 - 70 % зношених інструментів, встановлення системи безперебійного живлення, модернізація освітлення, облаштування зони очікування). Очікується, що ці заходи дозволять підвищити рентабельність на 11 % і створять умови для стабільного довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Стратегія розвитку підприємства виступає комплексним інструментом управління, який поєднує довгострокові цілі з поточними завданнями, забезпечує узгодженість роботи всіх структурних підрозділів та дозволяє ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Її формування враховує місію та цілі підприємства, внутрішні ресурси, технологічний та кадровий потенціал, а також ринкові умови, конкурентне середовище і ризики. Класифікація стратегій за напрямом розвитку, рівнем ризику та стадією життєвого циклу допомагає вибрати оптимальні шляхи досягнення поставлених результатів, а комбіновані та адаптивні підходи дозволяють поєднувати внутрішні можливості з вимогами ринку та швидко коригувати дії у разі змін. Ефективна стратегія враховує реалістичність цілей, необхідність контролю та мотивацію персоналу, що робить її ключовим механізмом підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

2. Об'єктом дослідження є мале підприємство, діяльність якого характеризується поступовим переходом від початкового етапу становлення до фінансово стійкої моделі. Загальний річний дохід у 2024 р. становить 1389,9 тис. грн, що суттєво перевищує базовий рівень початкових років та відображає успішність обраної господарської стратегії. Попри різке падіння обсягів роботи у кризовому 2022 р., підприємство змогло сформувати нову траєкторію зростання вже у наступні періоди. Один із ключових факторів стабільності — різнопланова структура доходів, що поєднує послуги, торгівлю та орендні операції.

3. Салонні послуги залишаються основним напрямом діяльності та забезпечують понад половину всіх надходжень. У 2024 р. доходи цього сегмента становили 925,6 тис. грн, що підтверджує стійкий попит серед місцевого населення. Кількість клієнтів досягла 213,7 осіб на місяць, що на 17 % більше порівняно з початковим рівнем. Середній чек підвищився до

412,5 грн, що відображає як підвищення вартості послуг, так і готовність клієнтів обирати більш комплексні процедури.

4. Торгівельні види діяльності істотно зміцнили економічну базу підприємства. Оптова торгівля забезпечила 246,8 тис. грн доходів у 2024 р., що стало результатом розширення асортименту та поліпшення взаємодії з постачальниками. Роздрібний продаж косметичних товарів дав 167,1 тис. грн, формуючи стабільний додатковий грошовий потік, пов'язаний зі зростанням повторних покупок. Дохід від оренди нерухомості сягнув 50,4 тис. грн і став важливим інструментом згладжування сезонних провалів у салонній діяльності.

5. Фінансові результати свідчать про посилення ефективності підприємства як економічної системи. Чистий прибуток у 2024 р. становив 184,2 тис. грн, що відображає здатність бізнесу генерувати додану вартість навіть за умов підвищених витрат. Рівень рентабельності досяг 20,8 %, що є ознакою контрольованої собівартості та зваженої цінової політики. Зростання середньої зарплати до 23,4 тис. грн свідчить про стабільність кадрової складової та збереження мотивації працівників. У сукупності ці тенденції дозволяють розглядати підприємство як економічно стійкий об'єкт із потенціалом для подальшої модернізації та масштабування.

6. Розвиток підприємства за період 2020 - 2024 рр. демонструє стабільне зростання стратегічного потенціалу, де інтегральний показник досяг 75,4 % від максимально можливого рівня. Найбільш значущу роль відіграють фінансова (27,8 %) та кадрова (21,2 %) складові, які формують основу стабільності та забезпечують оперативну стійкість бізнесу навіть за тимчасових кризових обставин. Поступове нарощування ресурсного потенціалу, зокрема оновлення обладнання на 45 % та зростання запасів матеріалів на 58 %, дозволяє підвищувати ефективність операцій і створює передумови для майбутніх інвестицій у розвиток послуг.

7. Інноваційний потенціал показує позитивну, але повільну динаміку: впровадження цифрових інструментів досягло 55 %, а частка нових послуг

збільшилася з 5 % до 18 %. Це свідчить про поступове формування інформаційної гнучкості та здатності адаптуватися до сучасних вимог ринку. Інвестиції у навчання персоналу виросли більш ніж утричі, що зміцнює професійну компетентність і дозволяє компенсувати тимчасові кадрові втрати.

8. Маркетинговий потенціал демонструє відновлення після кризи: середня кількість клієнтів зростає на 17,1 %, частка повторних клієнтів підвищилася на 13 %, а цифрові продажі збільшилися на 7,6 %. Це свідчить про успішну інтеграцію традиційних і цифрових каналів комунікації та підтримку лояльності клієнтів. Разом із організаційною складовою, яка забезпечує гнучкість і швидкість прийняття рішень, ці показники підтверджують здатність підприємства підтримувати стабільний розвиток.

9. Аналіз потенціалу показує, що основний резерв для зростання зосереджений у ресурсній та інноваційній сферах, які можуть додати до 16 % до інтегрального показника за умови помірних інвестицій у технічне оновлення й цифровізацію обліку. Така структура створює основу для стратегічного планування та дозволяє підприємству не лише підтримувати існуючу стабільність, а й поступово нарощувати конкурентні переваги на ринку.

Проведене дослідження діяльності підприємства дозволило визначити ключові напрями розвитку, які у майбутньому підвищать ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність на локальному ринку:

1. Рекомендовано модернізацію матеріальної бази із оновленням 60 - 70% обладнання, що забезпечить підвищення продуктивності на 16 - 19% та скорочення часу обслуговування клієнтів на 11 - 14%. Одночасно буде впроваджено резервне енергозабезпечення та енергоефективні рішення, щоб мінімізувати ризики простоїв та знизити негативний вплив нестабільного електропостачання. Впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема CRM - системи, онлайн - запису та автоматизації обліку, дозволить оптимізувати внутрішні процеси, скоротити ручну роботу і підвищити

точність ведення даних до 80% операцій.

2. Маркетингові заходи і розвиток клієнтського досвіду будуть спрямовані на збільшення кількості нових клієнтів на 31 - 34% та підвищення середнього чеку на 12 - 14%. Планується активне використання соціальних мереж, партнерських програм, програми лояльності та персоналізація послуг, що забезпечить підвищення задоволеності клієнтів і формування стабільного потоку замовлень. Паралельно будуть розширюватися додаткові джерела доходу, такі як онлайн - магазин і мобільні точки продажу, що дозволить збільшити дохід на 14 - 19% та диверсифікувати фінансові потоки. Ці заходи забезпечать синергетичний ефект і підвищать загальну конкурентоспроможність підприємства.

3. Організаційно - управлінські та кадрові ініціативи будуть спрямовані на оптимізацію внутрішньої структури і розвиток персоналу. Делегування функцій, введення адміністратора та спрощений контроль підвищать ефективність управління на 13 - 18% і скоротять кількість помилок на 11 - 13%. Проведення внутрішніх та зовнішніх тренінгів, мотиваційних програм дозволить підвищити кваліфікацію персоналу на 12 - 18% і рівень задоволеності роботою на 18 - 23%, що безпосередньо вплине на якість обслуговування і лояльність клієнтів. Поетапна реалізація цих стратегічних напрямів з регулярним моніторингом результатів забезпечить баланс між розвитком, ресурсами та ризиками, створюючи передумови для стабільного зростання підприємства у найближчі 2 - 3 роки.

4. Реалізація стратегії цифровізації підприємства дозволить у найближчій перспективі підвищити ефективність управління та фінансові показники. Пропонується створити єдиний цифровий контур, який інтегрує CRM, онлайн - запис та фінансовий облік. Очікується, що дохід зросте до 1610 тис. грн, а прибуток збільшиться до 204,5 тис. грн завдяки більш точному контролю витрат, автоматизації обліку та оптимізації процесів. Ці заходи забезпечать прозорість діяльності та оперативний доступ до даних для стратегічного планування.

5. Впровадження CRM - системи на підприємстві дозволить знизити ручний облік до 38. Рекомендовано використовувати хмарні платформи, такі як Zoho CRM, HubSpot CRM або Bitrix24, з поступовим освоєнням функцій для персоналу. Це забезпечить зростання загальної кількості клієнтів до 287 і повторних звернень до 198, що створить стабільний потік доходів і підвищить коефіцієнт утримання клієнтів.

6. У межах оновлення ресурсної бази підприємства планується заміна двох третин обладнання, зокрема фенів, машинок для стрижки та встановлення системи безперебійного живлення. Орієнтовні витрати складуть 41,9 тис. грн. Модернізація LED - освітлення та облаштування зони очікування підвищить комфорт для клієнтів і сприятиме зростанню середнього чеку до 464 грн у наступні роки.

7. Фінансування пропонується здійснювати за рахунок поєднання власних коштів, прибутку попереднього періоду та участі у грантових програмах для малого бізнесу. Запропонована стратегія дозволить підвищити рентабельність підприємства до 23,1, збільшити операційну ефективність, оптимізувати розподіл ресурсів та створити передбачувану структуру доходів. Реалізація цих заходів забезпечить стійкий розвиток підприємства і підготовку до подальшого масштабування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артющок В.С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнеспланування. Економіка та суспільство. 2022, Вип.44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>.
2. Баланович А. М., Голтвянська Ю. В. Формування стратегії розвитку бізнесу в умовах воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2025. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1166>
3. Бричко А. М., Бондар А. В. Наукові засади управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізаційних процесів. *Економічний простір*. 2024. № ? С. 39–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-39>
4. Вовк М. В. Стратегічне управління потенціалом підприємств під впливом військових дій в Україні. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 17–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-3>
5. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 20-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2019_1_4.
6. Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є. Ключові аспекти конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10>
7. Волкова Н.В., Михайлова О.С., Хоменко М.Б., Семененко С.А. Підприємництво в аграрному секторі України: виклики та можливості. *Наукові інновації та передові технології*. № 12 (52). 2025. URL: <https://perspectives.pp.ua>
8. Волкова Н.В., Хоменко М.Б. Стратегічні підходи до вдосконалення збутової діяльності аграрних підприємств. *Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур: матеріали*

І міжнар. наук.-практ. конф., 22.04.2025. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 71044 – 106.

9. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 71–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

10. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.

11. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm.

12. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2016. № 4(4). С. 92–96. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620154\(4\)092-096](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620154(4)092-096)

13. Єщенко М., Михайличенко В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. Галицький економічний вісник. 2020. Т. 64, № 3. С. 157–162. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32486>.

14. Єщенко М., Михайличенко В. Стратегія і тактика управління підприємством у сучасній Україні. *Галицький економічний вісник*. 2020. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32486>

15. Жегус О., Давиденко В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>

16. Желуденко К.В. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5>.

17. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. Європейський журнал економіки та менеджменту. 2020. № 6(1). С. 151–157.

18. Занора, В., Бут, А., Матухно, Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>.

19. Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. Агросвіт. 2023. № 7 – 8. С. 70 – 77. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/3877>

20. Клименко С. В. Механізми підтримки та розвитку малого підприємництва України. Економіка та держава. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3498>

21. Кобелєва, Т., Витвицька, О., Перерва, П., & Ковальчук, С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. Вип. 1, 52–57. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52>

22. Краєвська А. С., Пілявоз Т. М., Шварц І. В. Сучасний стан та перспективи стратегічного розвитку підприємництва в Україні. Економічний простір. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-5>

23. Кухарук А.Д. Особливості стратегічного управління економічною стійкістю підприємств. Підприємництво та інновації. 2025. № 148. С. 76–85. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/148>

24. Лукашова Л. Стратегічні пріоритети розвитку малого підприємництва в Україні. Scientia fructuosa. 2018. С. 97–109. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018\(121\)08](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018(121)08)

25. Луцій О. П., Корнійчук Т. А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку аграрних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-07>

26. Маковецька І. М., Югов В. Ю. Перспективи розвитку стратегічного планування діяльності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022.

№ 1. С. 14–22. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.014145.
 Патук С.Ф.. Стратегічне управління інноваційним розвитком промислових підприємств України. Економічний простір. 202, 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/202-237-241-patuk.pdf>

27. Маковецька І. М., Югов В. Ю. Перспективи розвитку стратегічного планування діяльності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 1. С. 14–22. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.014145

28. Маковецька І. М., Яргін М. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.023944

29. Мануйлов О. Розробка стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. № 2. С. 15–27. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>.

30. Матієнко В. Innovative Strategies as a Decisive Factor in Business Development in Rural Areas. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.4>

31. Міщенко В. А., Другова О. С., Домніна І. І. Формування стратегії розвитку підприємства з використанням інструментарію стратегічного контролінгу. *Економічні студії*. 2020. С. 119–125.

32. Москаленко В. В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

33. Олексин І. І. Регіональна політика сприяння розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва. *Підприємництво і торгівля*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-23>

34. Рудницька О. В., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. № 57. С. 128–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

35. Сачинська Л. Проблеми та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні. Економічні науки. 2022. № 4(308). С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-27>

36. Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір. 2022. № 181, С. 143 - 150. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1166>.

37. Тульчинська С. О., Болтрик М. Є., Тульчинський Р. В. Стратегії економічного розвитку малих та середніх підприємств в сучасних умовах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319020>

38. Тульчинська С.О., Овсак Б.О. Детермінанти стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації. Причорноморські економічні студії. 2023, №79. С.124 – 128. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.79-18>.

39. Харченко Т.М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. № 2. С. 91–100. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.2.12>.

40. Хоменко М.Б. Стратегічні напрями розвитку торговельних підприємств. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 135 – 137

41. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Велитченко О. А. Забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств шляхом запровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. 2025. № 6(292). С. 99–111. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111>

42. Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А. Діагностика проблем та бар'єрів функціонування механізмів управління ресурсами та витратами вітчизняних підприємств у сучасних кризових умовах. Вісник СХУ ім. В. Даля. 2025. № 3(289). С. 120–129. DOI:

<https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-120-129>.

43. Шаранов Р. Стратегії розвитку малого торговельного бізнесу в умовах війни. *Економічний простір*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.341-347>

44. Belyalov T., Liumanov A. Innovative Development of Small Business in Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.2>

45. Didenko A. V., Kravets O. V. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.6>

46. Hladkova A. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2020. Т. 4, № 19. С. 198-209. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.19>.

47. Hladkova A. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.19>

48. Isaiev V. K. Обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах воєнного стану. 2024. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/4414aa9d-5851-4a42-99b3-db93561f8d83>

49. Khrischenko L. M., Chorna O. Yu., Velytchenko O. A. Стратегічне управління підприємствами в умовах військових дій. *Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111>

50. Koval Z. O. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методом сценарного аналізу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2020. С. 43–52. econa.org.ua

51. Kravets O. V. Розвиток підприємництва в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-125>

52. Lysiy V. Z. Обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах воєнного стану (на прикладі ДП «Зарубинський спиртовий завод»). Тернопіль: ТНТУ. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43643>

53. Marketing management in entrepreneurial activity: strategical aspect / Shyshkin V., Onyshchenko O., Zevenko D., Bilyk O. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2023. № 3. С. 105–114. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-05>

54. Melnyk T. The Analysis of Strategy of Small Business Development in Ukraine. *Економічний аналіз* (Econa). URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/878>

55. Mykhailiv G. V. Financial Support of Small and Medium Business in Ukraine. *The actual problems of regional economy development*. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.15.87-94>

56. Oliynyk L. V., Kuznietsova A. P. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13>

57. Oliynyk L.V., Kuznietsova A.P. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Т. 3, № 13. С. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13>.

58. Patuk S. Стратегічне управління інноваційним розвитком промислових підприємств України. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. С. 55–62. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/466>

59. Porov O. Особливості розробки стратегії розвитку підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. 2022. Вип. 144. С. 187–193.

60. Ptashchenko O. Інструменти інтенсифікації розвитку суб'єктів підприємництва. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. URL:

<https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/293>

61. Ptashchenko O., Ivashchenko O. Розвиток суб'єктів підприємництва в умовах економічної інклюзії. *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0202>

62. Seredynska V., Zahorodna O., Fedorovych R. Tools for strategic management of enterprise based on the value growth. *European Journal of Economics and Management*. 2017. С. 55–62. econa.org.ua

63. State Strategy of SME Development in Ukraine (до 2027) - урядовий документ, що визначає стратегічні засади розвитку МСП в Україні. URL: https://files.znu.edu.ua/files/ZNU_Monographs/0060868.pdf

64. Trunina I. M., Pryakhina K. A. Strategy of Economic Development of Small Enterprises. *Economics Journal*. 2022. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).234-244](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).234-244)

ДОДАТКИ