

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»**
ФАКУЛЬТЕТ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Кафедра кібербезпеки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Економічне обґрунтування розширення сфери діяльності підприємства
(на прикладі Центру сервісних послуг ФОП Кушнір І.Ю.)»

Виконав: здобувач 2 курсу
ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»,
спеціальність 073 «Менеджмент»

Кушнір Данііл Ігорович

Керівник: к.е.н., доцент
Куклінова Тетяна Вікторівна

Рецензент: д.е.н., професор
Горбаченко Станіслав Анатолійович

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Факультет **кібербезпеки та інформаційних технологій**
Кафедра **кібербезпеки**
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри кібербезпеки
професор С.А. Горбаченко
«11» жовтня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Кушніру Даніілу Ігоровичу

1. Тема роботи: «Економічне обґрунтування розширення сфери діяльності підприємства (на прикладі Центру сервісних послуг ФОП Кушнір І.Ю.)»
Керівник роботи: доцент, к.е.н. Куклінова Тетяна Вікторівна
затверджені наказом НУ ОЮА від «10» жовтня 2025 року № 3884-06
2. Строк подання здобувачем роботи «05» листопада 2025 року
3. Дата видачі завдання«11» жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу	Строки	Примітка
1.	Опрацювання магістерської роботи	жовтень-листопад 2025	
2.	Оформлення магістерської роботи та опрацювання зауважень наукового керівника	листопад 2025	
3.	Подання роботи на попередній захист на кафедрі	листопад 2025	
4.	Опрацювання зауважень (за наявності)	листопад 2025	
5.	Подання магістерської роботи на кафедру	листопад 2025	
6.	Захист магістерської роботи	грудень 2025	

Здобувач _____ Кушнір Д.І. Керівник роботи _____ Куклінова Т.В.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Економічне обґрунтування розширення сфери діяльності підприємства (на прикладі Центру сервісних послуг ФОП Кушнір І.Ю.)» на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, освітньою програмою: Бізнес-адміністрування, містить 8 рисунків, 12 таблиць, 60 літературних джерел за переліком посилань. Метою дослідження є узагальнення й розвиток основних напрямків вибору стратегії розвитку підприємства та її обґрунтування, розробка рекомендацій її реалізації в умовах невизначеності. У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження економічних явищ: аналіз і синтез; порівняння, емпіричні та статистичні методи.

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні аспекти стратегічного управління в системі менеджменту підприємства, детально розглянуто процес розробки та реалізації стратегії, а також проаналізовано стратегічні альтернативи. На основі цієї бази проведено аналітично-дослідницький огляд діяльності ФОП Кушнір І. Ю., що включав аналіз ринку послуг України, характеристику його техніко-економічних показників та оцінку конкурентоспроможності. За результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища була розроблена та комплексно обґрунтована стратегія розвитку послуг ФОП Кушнір І. Ю., включаючи деталізацію основних заходів для її успішної реалізації.

Результати роботи можуть бути використані при розробці стратегій розвитку підприємств в повоєнний час.

Можливими напрямками результатів дослідження є підтримка процесів цифрової трансформації та впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів

Ключові слова: Стратегія, розвиток, підприємство, аналіз, цифровізація.

ABSTRACT

The qualification thesis on the topic «Economic Justification for Expanding the Scope of Activities of an Enterprise (on the Example of the Service Center of the Private Entrepreneur Kushnir I.Yu.)», submitted for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 073 Management, educational program Business Administration, contains 8 figures, 12 tables, and 60 literary sources listed in the references.

The purpose of the study is to generalize and develop the main approaches to selecting a development strategy for an enterprise, to substantiate this strategy, and to develop recommendations for improving the effectiveness of its implementation under conditions of uncertainty. The qualification thesis utilizes both general scientific and specialized methods to examine economic phenomena, such as analysis and synthesis, comparison, as well as empirical and statistical approaches.

The thesis examines the theoretical aspects of strategic management within the enterprise management system, provides a detailed review of the process of strategy development and implementation, and analyzes strategic alternatives. Based on this theoretical foundation, an analytical and research review of the activities of the Private Entrepreneur I. Yu. Kushnir was conducted, including an analysis of the Ukrainian service market, an assessment of technical and economic indicators, and an evaluation of competitiveness. Based on the analysis of external and internal environments, a development strategy for the services of P.E. I. Yu. Kushnir was developed and comprehensively justified, including the specification of key measures for its effective implementation.

The results of the study may be used in developing enterprise development strategies in the post-war period. Potential applications of the research findings include supporting digital transformation processes and implementing modern information technologies to improve the efficiency of business processes.

Keywords: Strategy, development, enterprise, analysis, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	
ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Стратегічне управління на підприємстві.....	8
1.2. Класифікація стратегій підприємства.....	12
1.3. Реалізація стратегії підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ ОГЛЯД	
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП КУШНІР І. Ю.	26
2.1. Аналіз ринку послуг України	26
2.2. Загальна характеристика діяльності ФОП Кушнір І.Ю.....	41
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ФОП Кушнір І. Ю.	45
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ФОП КУШНІР І.Ю... 51	
3.1 Основні заходи в рамках стратегії ФОП Кушнір І.Ю.....	51
3.2 Обґрунтування стратегії розвитку ФОП Кушнір І.Ю.....	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах економіки воєнного часу підприємствам доводиться постійно адаптуватися до зростаючої нестабільності зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції. Щоб досягти фінансової стійкості, підприємство має невпинно розвиватися, шукати нові шляхи використання капіталу, впроваджувати ефективні технології та вдосконалювати методи виведення продукції на ринок.

Вагомий внесок у становлення та розвиток теорії стратегічного управління зробили зарубіжні науковці, зокрема П. Друкер, Р. Мінцберг, М. Портер, М. Мескон, І. Менсфілд та Й. Шумпетер, а також українські дослідники – В. Амітан, Ю. Бажал, Л. Гринів, І. Долішній, М. Земляний, І. Михасюк, А. Шевцов, Я. Яцків, З. Варналій, В. Геєць, О. Віханський, Б. Дергалюк, Т. Єфименко, Я. Жаліло, В. Захарченко, О. Кузьмін, Є. Лібанова, С. Мочерний, І. Онищенко, М. Поручник, В. Савчук, Л. Федулова, І. Червінська, О. Шубін та інші. Проте, незважаючи на їхні напрацювання, питання вибору та впровадження інноваційної стратегії в організаціях і досі залишається недостатньо розкритим. Актуальність цієї проблематики в умовах переходу економіки на інноваційний тип розвитку у післявоєнний період і зумовила вибір теми та мету даного дослідження.

Метою дослідження є узагальнення й розвиток основних напрямків вибору стратегії розвитку підприємства та її обґрунтування, розробка рекомендацій її реалізації в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі були поставлені і вирішені **завдання:**

- здійснити теоретичний аналіз сутності та змісту поняття «стратегія підприємства»;
- охарактеризувати етапи розробки та особливості впровадження стратегії розвитку на підприємстві;
- проаналізувати методи вибору стратегії розвитку підприємства;
- оцінити зовнішнє середовище ФОП Кушнір І.Ю.

- дати загальну характеристику ФОП Кушнір І.Ю.
- визначити рівень конкурентоспроможності ФОП Кушнір І. Ю.
- розробити основні заходи в рамках стратегії розвитку ФОП Кушнір І.Ю.
- обґрунтувати стратегії розвитку ФОП Кушнір І.Ю.

Предмет дослідження є ФОП Кушнір І Ю.

Об'єктом дослідження виступає стратегічне управління ФОП Кушнір І.Ю.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження економічних явищ, зокрема: аналіз і синтез, порівняння, а також емпіричні та статистичні методи.

Інформаційною базою слугує аналітична інформація Держкомстату України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, а також фундаментальні положення з менеджменту та системного теоретико-економічного аналізу стратегічного розвитку підприємств, а також фінансова та інша звітність ФОП Кушнір І. Ю.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи визначається розробкою та обґрунтуванням стратегії розвитку ФОП Кушнір І. Ю., а також заходами в її рамках, що дозволять йому покращити своє положення на ринку.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати було впроваджено у господарську діяльність ФОП Кушнір І. Ю.

Апробація результатів роботи. Результати роботи були апробовані на Міжн. наук.-практ. конференції «Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі», м. Біла Церква, 12 січня 2024 р.

Публікації: Штучний інтелект у сталому розвитку підприємництва. Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі: зб. тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. Біла Церква: ЦФЕНД, 2024. Ч.1. С. 16-18.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічне управління в системі менеджменту організації

Сучасне трактування стратегії базується на необхідності забезпечення максимальної гнучкості підприємства. Вона окреслює загальне бачення майбутнього розвитку, не деталізуючи конкретних складових та елементів, і не прив'язується жорстко до існуючої структури або наявних ресурсів, оскільки зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі неминучі. Стратегічне планування виступає організаційною формою реалізації стратегії, слугуючи документальним підтвердженням обраного напрямку розвитку підприємства [26, с. 58].

Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності передбачати майбутні зміни та якісно їх ідентифікувати, що забезпечує інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

«Стратегія» — грецьке слова Strategos, що означає мистецтво полководця. Саме стратегічне мистецтво дозволило полководцю О. Македонському досягти світового панування. У сучасному контексті стратегія розглядається як комплексний та всеосяжний план, спрямований на реалізацію місії та досягнення цілей організації. Загальний стратегічний план є ключовою програмою розвитку, проте через конкуренцію та постійні зміни ділового й соціального середовища його постійне коригування є неминучим [25, с. 30].

Можна узагальнити підходи до визначення стратегії, запропонувавши п'ять концептуальних трактувань, зокрема:

- стратегія як план — цілеспрямована система послідовних дій;
- стратегія як позиція — визначення місця організації у зовнішньому середовищі та її положення відносно ключових конкурентів; стратегія як «хитрий маневр» — прийом, що змушує конкурентів витратити додаткові ресурси та час;

- стратегія як модель поведінки — стійка лінія дій, що проявляється в діяльності організації;
- стратегія як перспектива — світогляд або концепція, яка визначає напрямок розвитку організації [32, с.102].

Отже, у сукупності ці підходи формують цілісне уявлення про сутність стратегії та її роль у функціонуванні підприємства.

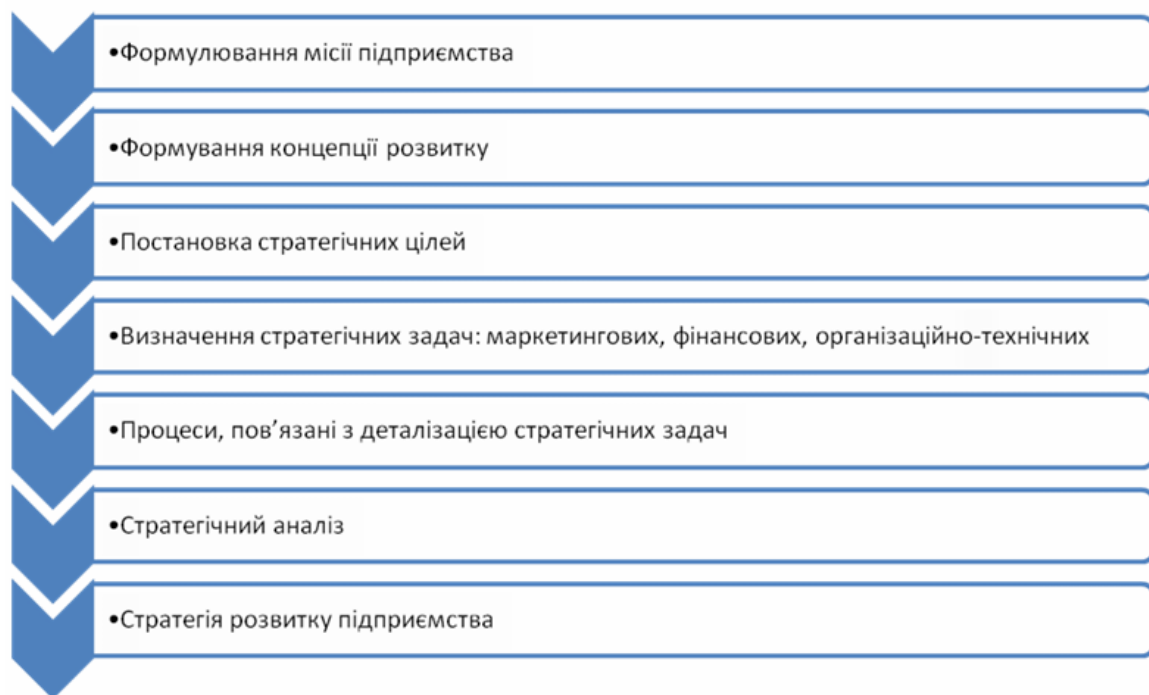


Рис. 1.1 – Процес розробки стратегії розвитку підприємства
[21, с.60]

Етапи розроблення стратегічного плану визначаються логічною послідовністю дій, що забезпечують формування обґрунтованої та ефективної стратегії розвитку організації. Процес починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, який дозволяє виявити можливості, загрози, сильні й слабкі сторони підприємства. Далі уточнюється місія організації, яка визначає її головне призначення та цінності. Наступним кроком є формування стратегічного бачення, що описує бажаний майбутній стан компанії. Після цього встановлюються довгострокові та короткострокові цілі, які мають бути конкретними, вимірюваними та реалістичними. Важливо також визначити

ключові стратегічні напрями, що дозволять досягти поставлених цілей. На основі отриманої інформації формується стратегічна альтернатива та обирається найоптимальніший варіант розвитку. Далі проводиться розроблення стратегічних програм і проєктів, які деталізують заходи для реалізації стратегії. Одночасно визначається необхідний ресурсний потенціал, включаючи фінансові, кадрові, матеріальні та інформаційні ресурси. Значну увагу приділяють формуванню системи контролю та оцінювання результатів. Важливим етапом є узгодження стратегії з внутрішніми підрозділами підприємства. Стратегічний план має включати механізми адаптації до змін зовнішнього середовища. Після цього здійснюється затвердження плану керівництвом організації. Наступним кроком є комунікація стратегії всім зацікавленим сторонам. Реалізація стратегії потребує чіткого розподілу відповідальності між учасниками процесу. Також необхідно забезпечити мотивацію персоналу для досягнення визначених цілей. Важливо регулярно моніторити виконання заходів стратегічного плану. За необхідності вносяться корективи на основі отриманих результатів. Стратегічне планування завершується оцінкою ефективності прийнятих рішень. У результаті послідовне проходження всіх етапів забезпечує формування стратегії, здатної забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Єдиний горизонт стратегічного планування відсутній, оскільки країни та компанії орієнтуються на різні підходи залежно від економічних умов і стилю управління. У європейських організаціях здебільшого застосовують довгострокові плани на приблизно десять років, що дає змогу формувати стабільні траєкторії розвитку. Американські підприємства частіше використовують п'ятирічний горизонт, поєднуючи стратегічність із гнучкістю реагування на ринкові зміни. У Японії найпоширенішими є трирічні плани, які відповідають філософії безперервних удосконалень і частого перегляду цілей. Така різноманітність свідчить про те, що стратегічний горизонт визначається не універсальними нормами, а специфікою національних моделей менеджменту та динамікою ринкового середовища.

Під час формування стратегії підприємства необхідно враховувати значну кількість чинників, зокрема: цілі організації, стан і динаміку ринку, конкурентні позиції, потенціал компанії, тенденції технологічного розвитку, характер продукції чи послуг, конкурентні переваги, стадію життєвого циклу продукту, витрати тощо. Повне охоплення всіх чинників є неможливим, тому вибір стратегічних альтернатив залежить від пріоритетного напрямку розвитку.

Таблиця 1.1

Підходи до сутності категорії стратегія

№	Визначення	Підхід
1	Стратегія є визначенням основних довгострокових цілей підприємства і адаптацією курсів дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей	Цільовий
2	Стратегія – набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємств	Спосіб дій
3	Стратегія – спосіб дій, який обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі	Спосіб дій
4	Стратегію краще всього розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби	Спосіб дій
5	Стратегія підприємства є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення), що передивляється для забезпечення стійкої відмінності і прибутковості	Спосіб дій
6	Стратегія – об'єднаний план, який зв'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності	Плановий документ

[2,15,18,21,26,30]

Таблиця демонструє значну різноманітність підходів до тлумачення поняття «стратегія», що свідчить про його багатовимірність у сучасному менеджменті: одні автори розглядають стратегію як визначення довгострокових цілей і відповідну адаптацію ресурсів, інші трактують її як набір правил і прийомів або як спосіб дії, спрямований на забезпечення стабільної поведінки підприємства у тривалому періоді; окремі підходи наголошують на динамічності стратегії, підкреслюючи її здатність поєднувати планові рішення зі швидкими адаптивними реакціями на зміни конкурентного середовища; водночас стратегія може розглядатись як встановлення напрямів діяльності, що забезпечують

відмінність і прибутковість підприємства, або як комплексний плановий документ, який поєднує всі елементи функціонування фірми; домінування підходу «спосіб дій» свідчить про важливість практичного виміру стратегії, тоді як цільовий і плановий акцентують її концептуальну та системну сутність; у підсумку таблиця відображає, що стратегія є інтегрованим явищем, яке поєднує бачення майбутнього, механізми поведінки, формалізовані дії та адаптивні рішення, а отже, потребує комплексного та багаторівневого підходу до формування і реалізації.

Узагальнюючи різні підходи до визначення категорії «стратегія підприємства», можна зробити висновок, що стратегія є комплексною концепцією, яка поєднує довгострокові цілі, засоби їх досягнення, правила поведінки та механізми адаптації до змінного середовища. Вона водночас виступає і орієнтиром розвитку, і практичною моделлю дій, що визначає унікальність підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність. Стратегія не зводиться лише до набору рішень чи планів — це системний підхід, який охоплює всі аспекти діяльності організації, узгоджує ресурси з ринковими можливостями та формує довгострокову траєкторію розвитку. Саме тому різноманіття трактувань цієї категорії свідчить про її багатогранність і ключову роль в управлінні сучасним підприємством.

1.2. Класифікація стратегії підприємства

Багато трактувань категорії «стратегія» виникає через різні наукові підходи, цілі та контексти, у яких її застосовують. У менеджменті стратегія може розглядатися як довгостроковий план дій, як спосіб досягнення конкурентних переваг або як модель поведінки підприємства на ринку. У класичному підході Ансоффа стратегія визначається через напрями зростання та варіанти розвитку підприємства. Інші автори наголошують на стратегічній поведінці, підкреслюючи адаптивність і гнучкість у мінливому середовищі. Саме через такі відмінності виникає потреба у класифікації стратегій, що дозволяє впорядкувати

різноманітні підходи. Класифікація за Ансоффом об'єднує стратегії у чотири групи: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Підприємства, орієнтовані на стабільність, обирають стратегії збереження позицій, а компанії, націлені на зростання, – інноваційні або диверсифікаційні. У стратегічному управлінні також використовують класифікації конкурентних стратегій, запропоновані Портером, які визначають лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Таким чином, численні трактування стратегії логічно узгоджуються через класифікацію, яка систематизує різні концепції та дозволяє підприємствам обирати найбільш відповідну модель розвитку.

Більшість фахівців зі стратегічного управління підкреслюють, що ефективний розвиток організації базується на чіткій ієрархії стратегій, яка визначає логіку управління на різних рівнях. Корпоративний рівень стратегії охоплює найвищі управлінські рішення, що стосуються формування портфеля бізнесів, вибору напрямів диверсифікації, інтеграції чи скорочення діяльності. На цьому рівні керівництво визначає місію, бачення та глобальні орієнтири розвитку організації. Ділова або бізнесова стратегія описує, яким чином окремі стратегічні бізнес-одиниці будуть конкурувати на ринку. Вона враховує вибір конкурентних переваг, позиціонування, цільових сегментів та способів реагування на зміни середовища. Функціональний рівень пов'язаний зі стратегіями маркетингу, фінансів, виробництва, персоналу та інших підрозділів, що забезпечують реалізацію ділових цілей. Він уточнює тактичні рішення, необхідні для досягнення конкурентоспроможності та підтримки загальної стратегії. Операційний рівень стратегії найдеталізованіший і визначає щоденні дії, процедури, інструкції та плани, що забезпечують ефективне функціонування організації.

Ієрархія стратегій допомагає узгодити довгострокові цілі із повсякденною діяльністю підприємства, забезпечуючи системність управління та узгодженість рішень. Корпоративна стратегія створює рамки, у яких ділові стратегії формують конкретні конкурентні моделі поведінки для окремих бізнесів. Функціональні

стратегії перетворюють стратегічні наміри на забезпечувальні заходи, формуючи ресурси та інструменти їх реалізації. Операційні стратегії гарантують точне виконання завдань, мінімізують ризики та підвищують операційну ефективність. Такий підхід дозволяє організації підтримувати узгодженість між довгостроковими планами й поточними процесами, адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та швидко реагувати на зміни. Ієрархічна система стратегій забезпечує цілісність управління, дозволяючи перетворити стратегічне бачення у реальні результати, що підвищують конкурентоспроможність та стабільність організації.

Згідно з підходом М. Портера, конкуренція в галузях із високою динамікою ринку формується навколо трьох основних стратегічних моделей, які визначають поведінку підприємств у боротьбі за покупця. Перша модель орієнтується на роботу у преміальному сегменті та передбачає створення продуктів або послуг підвищеної цінності, що дозволяє компанії отримувати максимальний рівень прибутку з кожної операції. Підприємства, які застосовують цей підхід, роблять ставку на якість, інновації, унікальність та високий рівень бренду. Інша модель базується на прагненні забезпечити найнижчу собівартість у галузі, що дає змогу пропонувати конкурентам мінімальні ціни та завойовувати ринкову частку завдяки дешевизні. Організації цього типу активно впроваджують оптимізацію процесів, автоматизацію виробництва та масштабування для зменшення витрат. Третя стратегічна лінія пов'язана із зосередженням на вузькому сегменті ринку, де компанія обслуговує спеціалізовану групу споживачів із чітко визначеними потребами. Такі фірми прагнуть глибоко розуміти вимоги своєї цільової аудиторії та забезпечувати унікальну пропозицію, недоступну масовим виробникам.

Таким чином, модель Портера демонструє, що успішні компанії мають обирати чітку стратегічну орієнтацію, оскільки поєднання всіх трьох підходів водночас зазвичай призводить до втрати конкурентних позицій. Підприємства преміум-класу використовують диференціацію та роблять ставку на створення високої доданої вартості. Ті, хто прагне лідерства за витратами, інвестують у

раціоналізацію операцій і масштаб, забезпечуючи доступність своїх товарів чи послуг для широкої аудиторії. Нішеві гравці, навпаки, глибоко спеціалізуються та працюють із обмеженим, але лояльним сегментом, отримуючи стабільний дохід завдяки унікальності пропозиції. Усі три моделі створюють різні типи конкурентних переваг, що дозволяє підприємствам знаходити своє місце у складній ринковій структурі. Така класифікація стратегічних поведінкових моделей допомагає організаціям визначити власну траєкторію розвитку й вибудувати ефективну систему управління в умовах жорсткої конкуренції.

Функціональні стратегії розробляються з урахуванням корпоративної стратегії та стратегій конкурентних переваг. Вони охоплюють прийняття рішень в області фінансів, маркетингу, виробництва, технологічних інвестицій, а також управління персоналом. Спеціалісти використовують різні підходи до виділення конкретних функцій та відносно них пропонують набір функціональних стратегій.

Але усі пропозиції можна звести до логістичного підходу управління організацією, що відбиває фізичний аспект ланцюга «забезпечення – виробництво – збут». Функціональна стратегія здійснюється по управлінському плану дій усередині підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині сфери фірми: маркетингу, збуту, виробництва, обслуговування, постачання, фінансів, персоналу і ін. Вона конкретизує деталі ділової стратегії фірми за рахунок визначення підходів, адресних дій і практичних кроків по забезпеченню управління окремими підрозділами або функціями бізнесу [30, с.26].

У загальному вигляді окрема функціональна стратегія являє собою план показника, що містить опис необхідних дій для досягнення цілей ділової і функціональної стратегій. Для узгодження параметрів функціональних стратегій автори пропонують розробляти стратегії четвертого рівня, які мають назву конкретні стратегії. Конкретні стратегії – це тип забезпечуючої стратегії, яка визначається ключовими параметрами об'єкта управління, що на певному стратегічному періоді є пріоритетними. Ці стратегії виникають у результаті

пристосування процесу поточної реалізації свідомих стратегій до реальних умов, створених зовнішнім середовищем. Стратегії, що виникають в процесі реалізації свідомих стратегій, мають пряме відношення до функціонування конкретного об'єкта управління. В кінцевому підсумку організація практично реалізує не заплановану стратегію, а певну комбінацію свідомої та виникаючої (конкретної) стратегії [18, с.56].

Враховуючи багатоплановий характер діяльності організацій, у літературі пропонується формування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, з яких складається «стратегічний набір». Автори підходу вважають, що процес побудови стратегічного набору підприємства є діяльністю, що здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії, тому класифікація стратегій групується за рівнями організаційної структури управління: загальні стратегії для всього підприємства в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; стратегії для кожного з напрямків діяльності підприємства; стратегія для кожної з функціональних підсистем; ресурсні стратегії для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарних типів. Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку його функціонування та розвитку, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Таким чином, організація, яка орієнтується на стратегічне управління, повинна формувати чотири рівні стратегій, які утворюють певний «стратегічний набір».

Класифікація стратегій І. Ансоффа ґрунтується на матриці «продукт–ринок», що визначає можливі напрями розвитку підприємства залежно від поєднання нових або наявних продуктів і ринків. У межах цієї концепції виділяють чотири базові стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Стратегія проникнення передбачає посилення позицій підприємства на наявному ринку шляхом активізації збутової діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Стратегія розвитку ринку базується на пошуку нових сегментів або територій для існуючої продукції з

метою розширення ринкової присутності. Диверсифікація, як найбільш ризикований напрям, орієнтується на створення нових продуктів для нових ринків, забезпечуючи довгостроковий стратегічний розвиток підприємства.

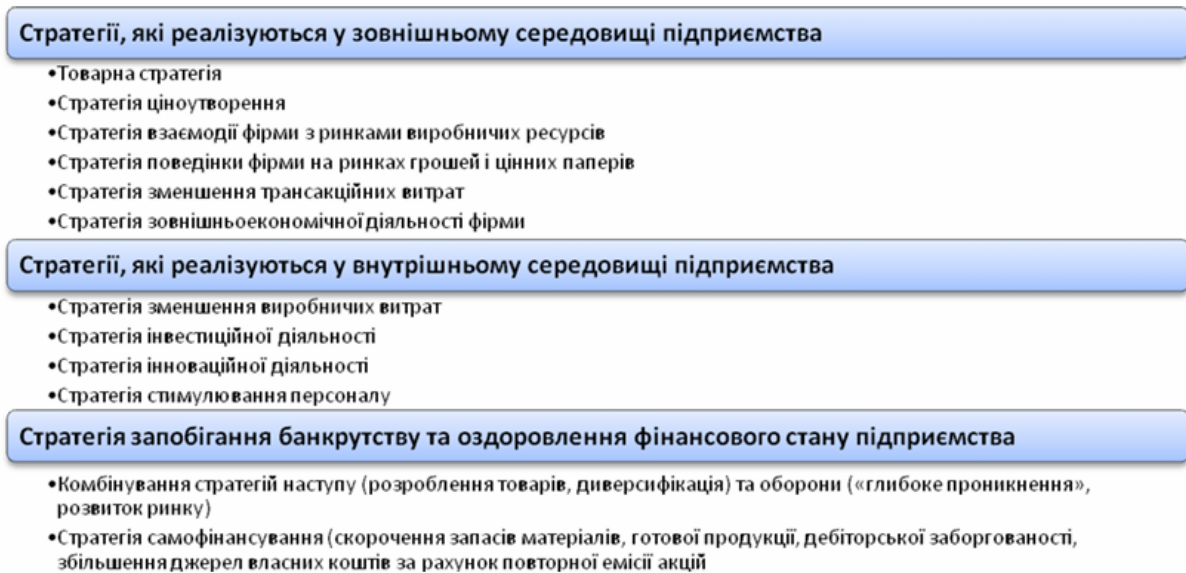


Рис. 1.2 – Класифікація стратегій підприємства
[1, с.196]

Класифікація стратегій підприємства охоплює широкий спектр підходів, що забезпечують узгодження довгострокових цілей із можливостями зовнішнього та внутрішнього середовища. У стратегічному менеджменті традиційно виокремлюють корпоративні, бізнесові та функціональні стратегії, кожна з яких виконує автономні, але взаємопов'язані управлінські функції. Корпоративний рівень стратегій відображає загальний напрямок розвитку підприємства, включаючи рішення щодо диверсифікації, реструктуризації та оптимізації портфелю бізнесів. Бізнесові стратегії орієнтуються на формування конкурентних переваг у межах окремих ринків шляхом вибору моделей лідерства за витратами, диференціації або фокусування. Функціональні стратегії деталізують способи реалізації корпоративних і бізнесових рішень на рівні маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу та інноваційної діяльності.

Класифікація також охоплює стратегії зростання, стабілізації та скорочення, що відображають різні траєкторії розвитку підприємства в умовах

динамічного ринкового середовища. Стратегії зростання передбачають розширення ринків, асортименту або географії діяльності шляхом інтенсивного, інтеграційного або диверсифікаційного розвитку. Стратегії стабілізації зосереджуються на підтриманні поточного рівня ефективності та мінімізації ризиків у ситуаціях невизначеності або насичення ринку. Стратегії скорочення застосовуються у разі необхідності виходу з нерентабельних сегментів, оптимізації витрат чи ліквідації окремих підрозділів. У класифікаційному контексті важливими є конкурентні стратегії, що формують позиціонування підприємства щодо основних суперників. Вони передбачають активне управління ринковою часткою, якістю продукту, інноваційними можливостями та ціновими перевагами.

Окрему групу становлять адаптивні стратегії, які допомагають підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати нові можливості. До таких стратегій належать імітаційні, випереджувальні та реактивні підходи, що визначають швидкість і характер управлінської відповіді на ринкові трансформації. Значну увагу приділяють інноваційним стратегіям, які забезпечують підвищення технологічного рівня виробництва, розвиток науково-дослідного потенціалу та впровадження нових продуктів. Стратегії цифрової трансформації дедалі частіше виокремлюють як самостійний напрям, оскільки вони визначають модель інтеграції цифрових технологій у всі бізнес-процеси. Екологічні та соціально відповідальні стратегії відображають прагнення підприємства формувати сталий розвиток. У сучасних умовах класифікація стратегій підприємства стає дедалі складнішою та багатовимірною, оскільки об'єднує економічні, технологічні, соціальні й екологічні аспекти управління.

Узагальнюючи результати аналізу класифікації стратегій підприємства, слід зазначити, що сучасна система стратегічних рішень охоплює багаторівневу та багатофункціональну структуру, яка забезпечує узгодженість довгострокових цілей із динамічними умовами зовнішнього середовища. Розмежування стратегій на корпоративні, бізнесові, функціональні, конкурентні, зростання, стабілізації та скорочення дає змогу підприємству формувати комплексне

бачення власного розвитку й обирати оптимальні інструменти впливу на ринок. Класифікація стратегій відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управління, оскільки дає можливість систематизувати напрями діяльності, визначити пріоритети, збалансувати ресурсний потенціал та врахувати ризики. В умовах посилення глобальної конкуренції та цифрової трансформації стратегічний вибір підприємства стає дедалі складнішим, що потребує високого рівня адаптивності, інноваційності та відповідальності управлінських рішень. Отже, правильне розуміння та застосування класифікацій стратегій формує основу для розроблення дієвої стратегії розвитку, здатної забезпечити стійку конкурентоспроможність і довгострокову результативність підприємства.

1.3. Реалізація стратегії та стратегічні альтернативи

Сучасні підприємства функціонують у ситуації нестабільності, яка характеризується високим рівнем ризиків, непередбачуваністю ринкової кон'юнктури та необхідністю швидкої адаптації до нових викликів. За таких умов стратегічне управління перестає бути суто плановою діяльністю та перетворюється на безперервний процес пошуку, оцінювання та впровадження альтернативних рішень, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність бізнесу.

Вибір стратегічних альтернатив набуває особливої важливості, оскільки дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну умов, переходити до нових бізнес-моделей, модернізувати продуктову та ринкову політику, а також оптимізувати внутрішні процеси. Реалізація стратегії в умовах невизначеності передбачає не лише формування чітких цілей, а й розроблення механізмів адаптації, системи раннього попередження ризиків, ефективного розподілу ресурсів та підтримки організаційної гнучкості. Таким чином, успішне втілення стратегічних рішень стає вирішальним чинником довгострокового розвитку підприємства.

У воєнних, економічних та глобальних кризах стратегічні альтернативи відіграють роль інструменту виживання, дозволяючи підприємствам зберігати операційну діяльність, освоювати нові ринки, впроваджувати інновації та забезпечувати адаптивність бізнес-моделі. Тому дослідження механізмів реалізації стратегії та вибору стратегічних альтернатив є надзвичайно актуальним для підприємств різних галузей, оскільки формує методологічні засади для ефективного управління в умовах високої невизначеності та підвищеного стратегічного ризику.

Ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити узгодженість між стратегічними цілями та поточними управлінськими рішеннями. Важливою передумовою успішного стратегічного втілення є наявність чітко сформованої організаційної структури, яка підтримує обраний напрям розвитку. Значний вплив на результативність реалізації стратегії мають компетентність керівництва та рівень професійної підготовки персоналу. Успішне стратегічне управління можливе лише за умови достатньої мотивації працівників до досягнення визначених цілей. Ефективність стратегії підвищується, коли на підприємстві функціонує дієва система комунікацій, що забезпечує швидке поширення інформації та узгодженість дій. Важливим чинником є наявність достатнього ресурсного забезпечення, включно з фінансовими, людськими, технологічними та інформаційними ресурсами. Реалізація стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Система моніторингу та контролю стратегічних показників сприяє своєчасному коригуванню дій. Висока гнучкість організації дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації та ринкові зміни. Ефективність реалізації стратегії зростає, коли підприємство активно використовує інноваційні підходи та цифрові технології.

Ключову роль відіграє корпоративна культура, орієнтована на розвиток, відкритість і відповідальність. Рівень залученості персоналу безпосередньо впливає на темпи та якість реалізації стратегічних ініціатив. Ефективне стратегічне управління можливе лише за умови узгодження інтересів власників,

менеджменту та працівників підприємства. Стратегія буде успішною, якщо вона базується на реалістичному аналізі ринку та конкурентного середовища. Важливим елементом процесу реалізації є якісне планування, що враховує можливі ризики та альтернативні сценарії. Підприємства, які активно впроваджують систему управління ризиками, здатні більш ефективно реалізовувати стратегічні плани. Значний вплив на результативність мають партнерські відносини та зовнішні стейкхолдери. Успіх реалізації стратегії підвищується за наявності прозорої та обґрунтованої системи оцінювання результатів. Важливо, щоб стратегічні ініціативи були підтримані відповідною політикою управління змінами. Успішна реалізація стратегії є наслідком комплексного та системного підходу, який охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства.

Зміни в стратегії зазвичай вимагають перерозподілу бюджету, оскільки нові пріоритети потребують іншого фінансового забезпечення. Стратегічні трансформації спрямовані на оптимізацію діяльності підприємства, що передбачає перегляд структури витрат. Перерозподіл бюджету дає змогу спрямувати ресурси на найважливіші напрями розвитку. Нові стратегічні цілі потребують оновлення фінансових планів і коригування інвестиційних рішень. Зміна стратегії часто передбачає зростання витрат на модернізацію виробництва та впровадження інновацій. Підприємство може потребувати збільшення бюджету на маркетинг для виходу на нові ринки. У деяких випадках фінансові ресурси доводиться перерозподіляти між підрозділами відповідно до їхньої стратегічної ролі. Ефективний перерозподіл бюджету забезпечує підтримку ключових ініціатив та зменшує ризик неузгодженості дій. Під час змін важливо зберігати баланс між поточними потребами та довгостроковими інвестиціями. Часто стратегічні зміни супроводжуються скороченням фінансування малоефективних напрямів.

Бюджетні ресурси можуть бути спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу, якщо реалізація стратегії вимагає нових компетенцій. Перерозподіл фінансів є необхідним для підтримки цифрової трансформації підприємства.

Зміна стратегії може вимагати додаткових витрат на удосконалення логістики та систем постачання. У багатьох випадках значну частину бюджету спрямовують на модернізацію технічних засобів і програмних рішень. Бюджетні коригування підтримують гнучкість підприємства в умовах невизначеності. Рішення щодо перерозподілу ресурсів повинні базуватися на глибокому аналізі ефективності та потенційних вигод. Успішний перерозподіл бюджету сприяє швидшому досягненню стратегічних цілей. Важливим елементом цього процесу є прозора система контролю витрат. Зміни в стратегії потребують оновлення фінансової моделі підприємства. Інколи виникає потреба у залученні зовнішніх фінансових ресурсів.

Стратегічні зміни також зазвичай супроводжуються коригуванням методів роботи та управління внутрішніми процесами, оскільки оновлення стратегічного курсу потребує адаптації організації до нових умов і вимог. Перехід від старого напрямку розвитку до нового вимагає перегляду операційних процедур, стандартів діяльності та управлінських підходів. Успішна реалізація змін залежить від ефективної комунікації між підрозділами, узгодженості управлінських рішень і гнучкості внутрішніх процесів, які повинні швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Коригування методів роботи сприяє підвищенню продуктивності, виявленню внутрішніх резервів і формуванню нових інструментів досягнення стратегічних цілей.

Перехід до нового стратегічного курсу має бути ретельно спланований і контрольований, щоб мінімізувати ризики й уникнути невідповідностей у роботі підприємства. Важливими елементами цього процесу є оновлення системи мотивації персоналу, впровадження нових механізмів контролю та організація додаткового навчання працівників, яке забезпечує необхідний рівень компетентності. Реорганізація процесів може передбачати зміну відповідальності, делегування нових повноважень і оптимізацію взаємодії між структурними підрозділами. Завдяки ретельному плануванню та системному підходу підприємство здатне забезпечити стабільність функціонування й успішне впровадження стратегічних трансформацій.

Стратегія повинна створити умови для узгодження цілей власників, менеджерів і працівників. Вона має враховувати потреби споживачів і вимоги ринку, що постійно змінюється. Формування стратегічних рішень повинно спиратися на принципи відповідальності та довгострокової стійкості. Прояв синергічного ефекту залежить від якості управління та здатності керівництва забезпечити узгодженість дій. Важливо, щоб команда менеджерів володіла необхідними компетенціями для реалізації стратегічних завдань. Високий рівень професійної підготовки сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства. Готовність управлінського персоналу до інновацій підсилює стратегічну гнучкість організації. Важливу роль у досягненні синергії відіграє культура взаємодії та підтримки колективу. Чим вищий рівень довіри між учасниками процесу управління, тим результативнішим є впровадження стратегічних змін. Синергічний ефект проявляється тоді, коли спільні результати перевищують суму індивідуальних зусиль.

Підприємства, що активно впроваджують гнучкі моделі управління, демонструють вищий рівень адаптивності. Такий підхід дозволяє оперативно коригувати виробничі програми та бізнес-процеси. Зарубіжна практика підкреслює важливість диверсифікації діяльності для зниження ризиків. Гнучкі системи сприяють ефективнішому використанню інноваційних технологій. Комплексність організаційної структури потребує постійного удосконалення механізмів координації. Це підкреслює важливість переосмислення концепцій розвитку вітчизняних підприємств. Українським компаніям необхідно адаптувати сучасні управлінські підходи до умов нестабільного ринку. Формування стратегічного потенціалу має базуватися на системному аналізі конкурентних переваг. Розвиток організаційної гнучкості підсилює здатність підприємства протистояти зовнішнім загрозам. Впровадження адаптивних моделей управління відкриває можливості для прискорення інноваційних процесів. Цілеспрямоване формування потенціалів розвитку забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Процес реалізації стратегії підприємства є багатоступеневим і передбачає чітку координацію управлінських дій на всіх рівнях. На першому етапі відбувається деталізація стратегічних цілей, що передбачає їх конкретизацію у вигляді вимірюваних завдань та ключових показників ефективності. Наступним кроком є створення організаційних передумов, які включають коригування структури управління, визначення відповідальних осіб та розподіл повноважень. Третій етап полягає у формуванні ресурсного забезпечення: фінансового, кадрового, інформаційного та матеріально-технічного, що необхідні для реалізації стратегічних ініціатив.

Подальшим кроком є розроблення детальних операційних планів та програм дій, які визначають послідовність і строки виконання окремих завдань. Після цього здійснюється впровадження стратегічних заходів, яке включає практичну трансформацію бізнес-процесів, модернізацію технологій, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових управлінських інструментів. Важливою складовою процесу реалізації є організація системи контролю, що дозволяє відстежувати виконання планових показників, виявляти відхилення та своєчасно вносити корективи.

Завершальним етапом виступає оцінювання результатів, що дає змогу визначити рівень досягнення стратегічних цілей, ефективність використання ресурсів і необхідність подальших змін у стратегічному курсі.

Ключовими умовами успішної реалізації стратегії є чітке формулювання стратегічних цілей, які повинні бути конкретними, вимірюваними та узгодженими з місією підприємства. Важливе значення має ефективне лідерство, здатне мотивувати персонал і забезпечувати послідовність управлінських рішень. Системний підхід до планування дозволяє сформувати реалістичні програми дій і визначити оптимальний розподіл ресурсів. Організаційна структура повинна відповідати обраній стратегії та забезпечувати швидкість прийняття рішень. Високий рівень компетентності управлінського персоналу є передумовою якісного впровадження стратегічних змін. Ефективна комунікація між підрозділами сприяє узгодженості дій і запобігає інформаційним розривам.

Мотивація працівників повинна підтримувати їх залученість у процес досягнення стратегічних результатів. Важливим чинником успіху є наявність достатнього ресурсного забезпечення, що охоплює фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні ресурси. Гнучкість внутрішніх процесів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Система стратегічного контролю забезпечує відстеження проміжних результатів і своєчасне коригування дій.

Не менш важливою умовою є наявність корпоративної культури, орієнтованої на інновації, відповідальність та довіру. Чіткий розподіл функцій і відповідальності сприяє прозорості реалізації стратегічних ініціатив. Впровадження сучасних цифрових технологій підвищує оперативність управління та якість прийняття рішень. Здатність підприємства до управління ризиками впливає на стійкість стратегічного курсу. Наявність налагоджених партнерських зв'язків і взаємодії зі стейкхолдерами посилює можливості реалізації стратегічних проєктів. Важливо забезпечити безперервний моніторинг ринку для своєчасної адаптації стратегічних рішень. Спроможність персоналу до навчання та професійного зростання підвищує ефективність стратегічних трансформацій. Реалістичність стратегічних прогнозів зменшує ризик управлінських помилок. Узгодженість короткострокових і довгострокових рішень сприяє підтриманню стійкого розвитку підприємства. У комплексі ці умови формують основу, необхідну для успішної та результативної реалізації стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ ОГЛЯД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП КУШНІР І. Ю.

2.1. Аналіз ринку послуг України

Сфера послуг посідає провідне місце в сучасній економіці, оскільки формує основу постіндустріального розвитку. У міру зниження ролі матеріального виробництва саме послуги забезпечують створення доданої вартості, генерують інновації та визначають конкурентоспроможність національних економічних систем. Зростання частки послуг у структурі ВВП є характерною ознакою економік, що переходять до моделі, заснованої на знаннях, інформації та цифрових технологіях.

Ключовим фактором домінування сфери послуг є її значний внесок у зайнятість та економічну активність. У більшості розвинених країн даний сектор охоплює понад дві третини робочої сили та забезпечує стабільний приріст продуктивності. Для України також характерні високі темпи розвитку ІТ-послуг, логістики, фінансового сектору та інших напрямів, що свідчить про поступову трансформацію економіки у напрямі сервісно-орієнтованої моделі.

Важливою особливістю сфери послуг є її системоутворювальний характер. Послуги забезпечують функціонування практично всіх інших секторів економіки — промисловості, аграрного виробництва, торгівлі, державного управління. Транспортні, фінансові, освітні, медичні, консалтингові та ІТ-послуги створюють інфраструктурні умови для ефективного ведення бізнесу, оптимізації процесів і впровадження інноваційних технологій. Таким чином, сфера послуг виступає каталізатором розвитку суміжних галузей.

Зростання соціальних потреб та рівня добробуту населення також сприяє розширенню сектору послуг. Споживачі дедалі більше орієнтуються на високоякісний сервіс, індивідуалізацію та швидкість отримання результатів. Це стимулює появу нових форматів послуг, розширення внутрішнього та зовнішнього ринку й підвищення економічної динаміки. У сукупності ці

чинники зумовлюють ключову роль сфери послуг у формуванні сучасної економіки та визначають її стратегічне значення для сталого розвитку держави.

Ринок послуг України є динамічним у сучасній національній економіці завдяки поєднанню структурних змін, технологічного розвитку та зростання попиту з боку населення та бізнесу. По-перше, трансформація економіки України в напрямі сервісно-орієнтованої моделі зумовила інтенсивне зростання галузей, що не потребують значних матеріальних ресурсів, але ґрунтуються на знаннях, інформації та кваліфікованій праці. Такі сегменти, як ІТ-індустрія, фінансові, логістичні, освітні та консалтингові послуги, демонструють високі темпи розвитку, що формує загальну динаміку ринку.

По-друге, цифровізація економічних процесів сприяє швидкому оновленню форм і моделей надання послуг. Поширення електронної комерції, онлайн-банкінгу, цифрових платформ, дистанційної освіти та телемедицини формує нові ринкові ніші та дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміну споживацьких уподобань. Інноваційні технології значно знижують бар'єри входу на ринок і стимулюють конкуренцію, що, у свою чергу, прискорює розвиток послуг.

По-третє, активний попит населення на високоякісний сервіс є важливим фактором динамічності ринку. Зростання рівня урбанізації, зміна стилю життя, прагнення до комфорту та економії часу стимулюють збільшення споживання медичних, туристичних, освітніх, страхових, транспортних та інших послуг. Споживач стає більш вимогливим, що змушує компанії постійно вдосконалювати якість, впроваджувати нові стандарти обслуговування і пропонувати додаткову цінність.

По-четверте, інтеграція України у світову економіку, відкритість до міжнародної конкуренції та розширення експорту послуг (особливо ІТ-аутсорсингу, інжинірингу та логістичних сервісів) також сприяють рухливості ринку. Прагнення українських підприємств відповідати глобальним стандартам стимулює модернізацію, професіоналізацію бізнес-процесів та впровадження інноваційних управлінських практик. У сукупності ці чинники забезпечують

високі темпи розвитку сфери послуг, роблячи її одним із найдинамічніших сегментів вітчизняної економіки.

Ринок послуг активно впроваджує цифрові технології, оскільки вони істотно підвищують ефективність бізнес-процесів, знижують витрати, покращують якість обслуговування та дозволяють швидко адаптуватися до змін попиту. У конкурентному середовищі цифровізація стає не лише інструментом розвитку, а й умовою виживання підприємств, адже сучасні споживачі очікують швидкого, персоналізованого та зручного сервісу. Крім того, цифрові технології створюють можливість масштабування бізнесу й виходу на міжнародні ринки, що особливо важливо для українських компаній.

Серед ключових цифрових технологій, що впроваджуються на ринку послуг, варто виділити електронні платформи та мобільні додатки, які забезпечують онлайн-доступ до банківських, туристичних, освітніх, медичних та логістичних сервісів. Хмарні технології дозволяють ефективно зберігати дані, забезпечують безперебійний доступ до інформації та зменшують інфраструктурні витрати. Big Data та аналітичні системи застосовуються для аналізу споживацьких уподобань, прогнозування попиту й оптимізації процесів прийняття рішень.

Важливе місце займають технології штучного інтелекту та машинного навчання, які використовуються у чат-ботах, інтелектуальних системах підтримки клієнтів, персоналізації пропозицій та автоматизації рутинних операцій. У медичній сфері поширюється телемедицина, в освіті – дистанційне навчання, у фінансах – фінтех-рішення та мобільні платіжні системи. Логістика активно застосовує системи GPS-навігації, цифрові системи управління складом, а транспортні послуги переходять до використання електронних квитків та онлайн-бронювання.

Окремий сегмент цифровізації становлять блокчейн-технології, що забезпечують прозорість і безпеку транзакцій, особливо в банківській сфері, страхуванні та сфері юридичних послуг. Також активно впроваджуються інтернет речей (IoT) у сферах безпеки, логістики, енергетичних послуг і

технічного обслуговування. У комплексі ці технології формують нову цифрову інфраструктуру ринку послуг, підвищуючи його конкурентоспроможність та забезпечуючи стійкий розвиток у динамічних умовах сучасної економіки.

Структура українського ринку послуг є багатокомпонентною та охоплює широкий спектр діяльності, що забезпечує функціонування як економіки загалом, так і повсякденного життя населення. Її формують галузі, які відрізняються за характером, видами послуг, рівнем технологічності та роллю в економічній системі. У сучасних умовах структура ринку послуг України набуває дедалі більшої складності, відображаючи процеси цифровізації, глобалізації та інтеграції у світові ринкові механізми.

Однією з ключових складових є виробничі (ділові) послуги, що забезпечують діяльність підприємств: інформаційні технології, логістика, транспорт, інжиніринг, консалтинг, маркетингові та фінансові послуги. Саме цей сегмент демонструє найвищу динаміку розвитку, зокрема завдяки експорту ІТ-послуг, розвитку фінансових технологій та модернізації транспортної інфраструктури.

Другу важливу групу формують соціальні послуги, які спрямовані на задоволення суспільних потреб: освіта, охорона здоров'я, культура, спорт, соціальний захист. Сфера освіти та медицини останніми роками переживає інтенсивний процес цифровізації, що проявляється у поширенні дистанційного навчання, електронних медичних систем та телемедицини.

Третім елементом структури є споживчі побутові та комерційні послуги, що безпосередньо орієнтовані на населення: роздрібна торгівля, громадське харчування, туризм, готельний бізнес, побутові послуги, страхування, банківське обслуговування. Розвиток цих сегментів значною мірою визначається змінами у стилі життя, зростанням вимог до якості сервісу та поширенням електронної комерції.

Окрему групу становлять державні та муніципальні послуги, які забезпечують адміністративне управління, правопорядок, безпеку та комунальну інфраструктуру. Важливим напрямом тут є впровадження електронного

урядування, зокрема платформа «Дія», що істотно підвищує доступність та прозорість державних послуг.

Таким чином, структура українського ринку послуг є багатовимірною та охоплює виробничі, соціальні, споживчі та державні сегменти. Її розвиток характеризується зростанням частки високотехнологічних і цифрових послуг, поглибленням інтеграції у світові ринки та посиленням орієнтації на якість і інновації.

Основними чинниками, що стримують розвиток ринку послуг ремонту техніки в Україні, є поєднання економічних, організаційних, технологічних та соціальних факторів, які уповільнюють модернізацію галузі та знижують її конкурентоспроможність. По-перше, суттєвим бар'єром виступає нестабільність економічної ситуації та обмежена платоспроможність населення. Частина споживачів віддає перевагу купівлі нової техніки замість ремонту, особливо коли вартість відновлення є порівняно високою, що знижує попит на сервісні послуги.

По-друге, розвиток стримує дефіцит кваліфікованих фахівців, зумовлений трудовою міграцією, недостатнім рівнем професійної підготовки та застарілими навчальними програмами. Значна частина майстрів працює неофіційно, що погіршує якість послуг, ускладнює стандартизацію та обмежує можливості розвитку легальних сервісних центрів. Це також призводить до нерівномірності ринку — від високопрофесійних авторизованих центрів до непрофесійних майстерень.

По-третє, важливим стримуючим чинником є обмежена технологічна база та низький рівень цифровізації сервісів. Багато майстерень не мають сучасного діагностичного обладнання, ліцензійного програмного забезпечення та доступу до оригінальних комплектуючих. Крім того, не всі компанії використовують цифрові інструменти — електронні системи обліку, CRM, онлайн-запис, маркетингові платформи, що знижує ефективність роботи та рівень клієнтського сервісу.

По-четверте, стримуючий вплив мають логістичні та постачальні проблеми, зокрема складнощі з імпортом запчастин, їхня висока вартість і тривалі строки доставки. Нерозвиненість інфраструктури та коливання курсу валют призводять до подорожчання комплектуючих, що збільшує собівартість ремонту та робить його менш привабливим для споживачів.

Нарешті, розвиток ринку гальмують низький рівень довіри споживачів і відсутність чітких стандартів якості. Розповсюдженість неофіційного сервісу, різний рівень професійності майстрів і відсутність гарантій на послуги формують у клієнтів обережність і скепсис. Це знижує лояльність та ускладнює формування репутації відповідального ринку.

Таким чином, стримуючими чинниками розвитку ринку послуг ремонту техніки є економічні ризики, кадровий дефіцит, низький рівень технологічного забезпечення, проблеми з постачанням та обмежена довіра споживачів. Подолання цих бар'єрів потребує інвестицій у модернізацію, професійну підготовку та цифрову трансформацію сервісних підприємств. Проведемо PEST аналіз ринку послуг України у таблиці нижче.

Р – Політика

Нормативно-правове регулювання сфери сервісних послуг

Діяльність сервісних центрів регулюється законами про захист прав споживачів, технічне регулювання та вимоги щодо гарантійного обслуговування, що визначає обов'язки підприємств та стандарти якості.

Митна та податкова політика

Високе мито на імпорт запчастин, складні процедури розмитнення та коливання податкового навантаження впливають на собівартість ремонту та доступність комплектуючих.

Вплив воєнного стану та загальної політичної нестабільності

Воєнні дії, ризики для бізнесу, тимчасове припинення роботи сервісів у певних регіонах, логістичні обмеження та інфраструктурні пошкодження зменшують стабільність ринку.

Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу

Наявність грантів, податкових пільг або програм цифрової трансформації може стимулювати модернізацію сервісних центрів та розвиток легального ринку.

Регулювання імпорту техніки та компонентів ЄС-орієнтованими стандартами.

Гармонізація стандартів із ЄС впливає на сертифікацію техніки й запчастин, умови гарантійного ремонту та вимоги до сервісних центрів.

Антикорупційні ініціативи та реформи контролюючих органів

Прозорі процедури перевірок і зниження бюрократичного тиску можуть покращити умови ведення бізнесу в ремонті техніки.

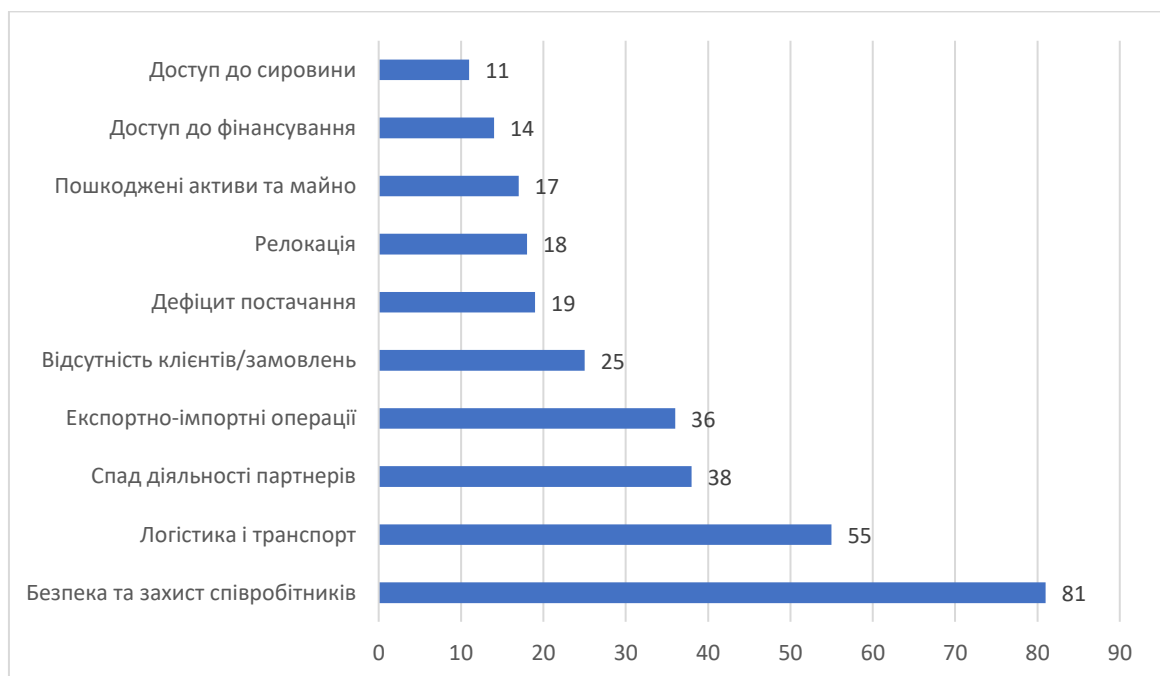


Рис 2.1. – Виклики для підприємств, % респондентів

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Е – Економіка

2. Рівень доходів населення та платоспроможний попит

Нестабільні доходи та зниження купівельної спроможності населення стимулюють попит на ремонт техніки замість купівлі нової, але одночасно формують чутливість до вартості послуг.

Валютні коливання та інфляція

Коливання курсу гривні та висока інфляція напряду впливають на ціну імпортих запчастин і матеріалів, підвищуючи собівартість ремонту та зменшуючи прибутковість підприємств.

Вартість імпортих комплектуючих і матеріалів

Більшість запчастин імпортується, тому їхня ціна залежить від митних ставок, логістики та світової кон'юнктури, що створює значні економічні ризики для сервісних центрів.

Стан малого та середнього бізнесу

Ринок ремонту техніки представлений переважно малими майстернями, які відчують брак інвестицій, труднощі з кредитуванням та обмежені можливості для модернізації обладнання.

Післявоєнне відновлення та економічні програми підтримки

Відбудова економіки, повернення населення та активізація споживчого попиту сприятимуть розширенню ринку, особливо у сферах ремонту смартфонів, побутової техніки та електроніки.

Конкурентне середовище та розвиток "сірої" (неофіційної) економіки

Наявність великої кількості неофіційних майстерень з демпінговими цінами знижує прибутковість легального бізнесу та ускладнює конкуренцію.

Загальний стан інфраструктури та логістики

Порушені ланцюги поставок, затримки з доставкою запчастин та зростання транспортних витрат впливають на терміни та вартість ремонтів.

S – Соціум

Доходи населення з початку повномасштабного російського вторгнення, а рівень безробіття зріс, що також негативно вплинуло на сферу послуг (Рис. 2.2).

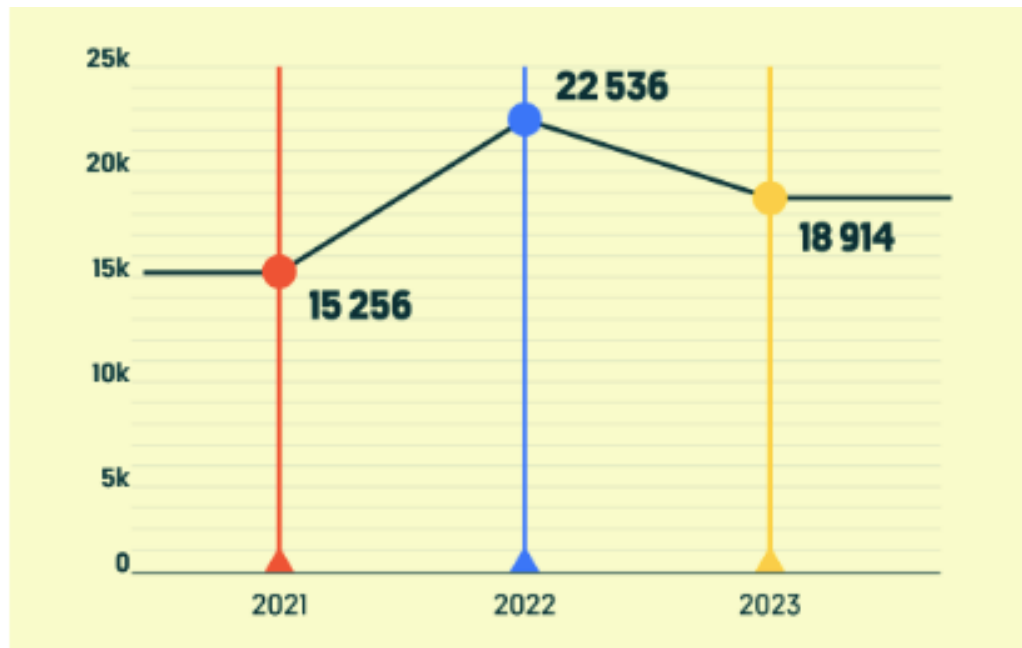


Рис. 2.2. – Рівень середньої заробітної плати в Україні за період 2021-2023рр.

Джерело: [14]

Зміна споживчого попиту та поведінки населення

Споживачі дедалі більше віддають перевагу ремонту та продовженню експлуатації техніки через економію коштів і екологічну свідомість, що стимулює розвиток сервісного сегмента.

Рівень довіри до сервісних центрів

Велика частка неофіційних майстерень та різний рівень професіоналізму формують обережність споживачів, що впливає на вибір сервісного центру та готовність оплачувати послугу.

Демографічні фактори та урбанізація

Зростання кількості населення у великих містах підвищує попит на швидкі та доступні послуги ремонту побутової та електронної техніки.

Освітній рівень та цифрова грамотність населення

Підвищення цифрової грамотності споживачів стимулює використання онлайн-сервісів, запису на ремонт через додатки та замовлення послуг дистанційно.

Екологічна свідомість і сталий розвиток

Прагнення до зменшення відходів та повторного використання техніки формує попит на ремонт і обслуговування замість купівлі нових пристроїв.

Зміни у стилі життя та ритмі життя людей

Зростання мобільності та темпу життя підвищує цінність швидкого, зручного та якісного сервісу, що впливає на організацію роботи майстерень і сервісних центрів.

Т – Технології

Рівень технологічного оснащення сервісних центрів

Сучасні ремонтні майстерні потребують високоточного обладнання для діагностики та ремонту складної електроніки, побутової та комп'ютерної техніки. Недостатнє оснащення стримує якість і швидкість обслуговування.

Цифровізація бізнес-процесів

Використання CRM-систем, електронних записів на ремонт, онлайн-консультацій та електронного документообігу підвищує ефективність роботи та зручність для клієнтів.

Впровадження інноваційних технологій

Застосування 3D-друку деталей, роботизованих систем для складання/розборки, сучасних діагностичних програм і штучного інтелекту дозволяє скоротити час ремонту та підвищити точність виконання робіт.

Доступність програмного забезпечення та ліцензованих компонентів

Для ремонту сучасної техніки критично важливе використання оригінального програмного забезпечення та прошивок виробників. Обмежений доступ до ліцензійних ресурсів стримує розвиток сервісу.

Інтернет-рішення та мобільні додатки

Онлайн-запис, сервісні платформи, мобільні додатки для відстеження стану ремонту і дистанційної діагностики підвищують конкурентоспроможність сервісних центрів та задоволення споживачів.

Вплив глобальних технологічних трендів

Інтернет речей (IoT), «розумні» пристрої та постійне оновлення електроніки змушують майстерні швидко адаптуватися до нових технологій та підвищувати кваліфікацію персоналу.

Таблиця 2.1

PEST аналіз ринку послуг України

Політичні (Р)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Економічні (Е)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Воєнний стан, активні воєнні дії.	-	0,5	5	-2,5	1.Різне гальмування економіки України.	-	0,5	2	-1
2.Нестабільність митного законодавства та логістичні проблеми.	-	0,2	4	-0,8	2.Курс національної валюти.	-	0,3	3	-0,3
3. Тимчасова окупація територій України.	-	0,3	3	-0,9	3.Енергоменеджмент	-	0,2	4	-0,8
Всього		1		-4,2	Всього		1		-2,1
Соціальні (S)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Технологічні (Т)	Вплив	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1.Доходи населення	-	0,5	5	-2,5	1.Інноваційні зміни не ініціюються урядом.	-	0,2	4	-0,8
2.Міграція населення.	-	0,3	4	-1,2	2. Швидкість зміни нових технологій є високою.	+	0,4	4	+1,6
3. Мобілізація населення	-	0,2	3	-0,6	3.Є тенденції до появи нових продуктів та технологій.	+	0,3	4	+1,2
Всього		1		-4,3	Всього		1		2

Джерело: розроблено автором

Наведені дані свідчать, що ринок послуг України перебуває під значним політичним і економічним тиском. Політичні чинники отримали найвищу

негативну зважену оцінку через воєнний стан, нестабільність законодавства та тимчасову окупацію територій. Економічні фактори також створюють помітні ризики, пов'язані з уповільненням розвитку економіки, коливанням курсу валюти та проблемами в енергетиці. Соціальні аспекти показують найгірший сумарний результат, що пояснюється зниженням доходів населення, міграцією та мобілізацією, які зменшують купівельну спроможність і скорочують кількість активних споживачів.

Технологічний блок має позитивну оцінку, залишаючись єдиною групою з сприятливим впливом. Найбільше значення мають швидкий розвиток технологій, поява нових продуктів і інноваційні тренди. Незважаючи на слабку участь держави у впровадженні змін, бізнес активно адаптується до цифровізації. Автоматизація процесів, системи збору та аналізу даних, а також інструменти персоналізації маркетингу відкривають нові можливості для підвищення лояльності клієнтів та ефективності роботи підприємств.

PEST-аналіз демонструє, що ринок послуг функціонує в умовах складних політичних, економічних і соціальних обмежень, що значно гальмують стабільний розвиток. Найсерйозніші загрози створюють військові дії та їхні наслідки — міграція, мобілізація населення та зниження купівельної спроможності. Економічна нестабільність і логістичні труднощі також перешкоджають розвитку, формуючи високі бар'єри для підприємств у сфері торгівлі та послуг.

Водночас технології залишаються ключовим фактором модернізації бізнесу. Швидке впровадження цифрових рішень, поява нових технологій і використання персоналізації маркетингових кампаній створюють сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності. У жорстких умовах конкуренції адаптація до технологічних змін може стати головною перевагою для ритейлу, забезпечуючи зростання лояльності клієнтів і стабільність на ринку навіть за економічної нестабільності.

Незважаючи на війну, сервісні компанії продовжували адаптуватися, підтримувати роботу та сподіватися на поліпшення ситуації. Як наслідок,

Національна служба статистики України зафіксувала, що у 2022 році індекс ділової впевненості підприємств цього сектору зріс на 25% порівняно з 2021 роком. Крім того, на ремонт комп'ютерів, побутової техніки та предметів особистого вжитку припало 2,2% реалізованих послуг у 2023 році. (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг за період
2021 по 2023рр.

	Роки			Темп росту 2023/2021, коефіцієнт	Темп росту 2023/2022, коефіцієнт
	2021	2022	2023		
Ремонт комп'ютерів, побутових виробів і предметів особистого вжитку	710261,7	582414,5	673622,4	0,948	1,156
Всього послуг за видами економічної діяльності	710261,7	279186337	294890986,3	0,866	1,056

Джерело [14]

За даними таблиці, обсяг реалізованих послуг у сфері ремонту комп'ютерів, побутових виробів та предметів особистого вжитку за період 2021–2023 років демонструє певні коливання. У 2021 році показник складав 710261,7 тис. грн. У 2022 році обсяг знизився до 582414,5 тис. грн, що відображає коефіцієнт темпу росту 0,948 у порівнянні з 2021 роком. У 2023 році обсяг відновився до 673622,4 тис. грн, а темп росту порівняно з 2022 роком склав 1,156. Це свідчить про відновлення активності у сфері ремонту після падіння у попередньому році. Загальна динаміка за три роки вказує на тимчасові спади та поступове відновлення ринку послуг. Значне зниження у 2022 році може бути пов'язане з економічними та соціальними наслідками війни та мобілізації населення. Зростання у 2023 році демонструє адаптацію підприємств до нових умов. Аналіз обсягу послуг за всіма видами економічної діяльності показує, що загальний обсяг у 2021 році складав 710261,7 тис. грн. У 2022 році він значно зріс до 279186337 тис. грн, що демонструє високу активність загального ринку. У 2023 році обсяг послуг ще більше збільшився до 294890986,3 тис. грн. Темп росту

загального обсягу у 2023 порівняно з 2021 роком склав 0,866, а порівняно з 2022 роком — 1,056. Це вказує на стабільне поступове відновлення ринку.

Серед видів послуг ремонт техніки показує менші темпи відновлення у порівнянні із загальним ринком. Попри падіння у 2022 році, підприємства сфери ремонту змогли збільшити обсяги реалізації у 2023 році. Позитивна динаміка 2023 року пояснюється активною адаптацією компаній до умов війни та економічної нестабільності. Водночас загальний ринок послуг демонструє більшу стійкість і більш поступовий ріст. Це свідчить про те, що інші види економічної діяльності швидше відновлюють обсяги продажу. Темпи росту ремонту комп'ютерів та побутових виробів залишаються нижчими за середньоринкові. Однак тенденція до зростання у 2023 році вказує на потенціал для подальшого розвитку. Сектор ремонту залишається важливим для економіки, оскільки забезпечує необхідні послуги для населення. Загальні дані показують, що ринок послуг має високий рівень коливань під впливом зовнішніх факторів.

Таким чином, аналіз обсягів реалізованих послуг за період 2021–2023 років демонструє комплексну динаміку ринку. Сфера ремонту техніки пережила тимчасовий спад у 2022 році, проте вже у 2023 році показує відновлення. Загальний ринок послуг характеризується стабільним ростом із невеликими коливаннями. Темпи росту різних видів послуг відрізняються, що вказує на неоднорідність ринку. Основними чинниками впливу є економічна нестабільність, військові дії та соціальні зміни. Позитивні тенденції у 2023 році відображають адаптацію підприємств до нових реалій та використання технологічних і маркетингових інструментів. Висновки свідчать, що ринок послуг України зберігає потенціал для відновлення і розвитку, навіть за складних умов. Підприємства сфери ремонту повинні продовжувати модернізацію та цифровізацію процесів. Загальні показники демонструють стабільну активність ринку та можливості для подальшого росту. Динаміка розвитку послуг залежить від зовнішніх факторів, однак адаптація бізнесу забезпечує відновлення обсягів. Спостерігається тенденція до підвищення ефективності діяльності підприємств. Аналіз таблиці підтверджує важливість моніторингу динаміки для планування

стратегії розвитку. Поступове відновлення ринку свідчить про стійкість українського сектору послуг.

Зазначимо, що чисельність населення м. Одеси, де знаходиться підприємство, складало на 01.01.22 – 1010537 тис. чол., у тому числі: 46% – чоловіки та 54% – жінки; 11% – діти до 5 років та 17% – люди похилого віку [60]. Якщо врахувати, що здебільшого ремонт техніки потребують домогосподарства у складі дорослого працездатного населення (приблизно 73 % від загальної чисельності), реальний потенційний сегмент споживачів становить близько 737 тис. осіб. Це надзвичайно високий рівень місткості, що формує стійкий попит на ремонт комп'ютерів, смартфонів, побутової техніки та інших електронних пристроїв. Велике міське населення характеризується активним використанням цифрової техніки як у професійній діяльності, так і у повсякденному житті, що зумовлює регулярні поломки, оновлення та сервісне обслуговування.

У 2021р. В Одеській області сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, склали 15148,97 грн, що на 10% більше, ніж у 2020р.

Так, обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності «Ремонт комп'ютерів, побутових виробів і предметів особистого вжитку» по Одеській області у IV кварталі 2021 року склали 19255,0 тис.грн. [14].

На території міста функціонує близько 250 аналогічних підприємств, що свідчить про високий рівень конкуренції. Проте сама кількість конкурентів підтверджує значну місткість та привабливість ринку: така концентрація підприємств можлива лише за умов стабільного та великого попиту. Якщо припустити рівномірний розподіл клієнтів між учасниками ринку, то на одне підприємство припадає приблизно 4042 потенційних споживачі ($737\ 000 / 250$). Це створює достатній обсяг клієнтської бази для стабільного функціонування кожного підприємства. Однак реальний розподіл попиту є нерівномірним: значну частину ринку займають підприємства з кращою репутацією, локацією, швидкістю ремонту та рівнем сервісу. Місткість ринку м. Одеси є значною та забезпечує достатній рівень попиту на ремонт техніки. Велика чисельність

населення, його віковий склад та активне використання електронних пристроїв створюють сприятливі умови для діяльності підприємств сервісного профілю. Попри наявність близько 250 конкурентних суб'єктів, ринок є містким та здатним забезпечити стабільний потік клієнтів, що підтверджує доцільність і перспективність розвитку у даному сегменті.

Отже, нині український ринок послуг перебуває у складному становищі, що зумовлено загальною економічною нестабільністю. Разом із тим аналіз роботи підприємств побутового обслуговування свідчить про щорічне зростання обсягів реалізованих послуг. Попри це, кількість суб'єктів господарювання, які працюють у цьому секторі, а також чисельність їхніх працівників поступово скорочуються.

2.2. Загальна характеристика діяльності ФОП Кушнір І.Ю.

Фізична особа-підприємець (ФОП) Кушнір І.Ю. у місті Одеса здійснює свою діяльність у галузі послуг ремонту техніки, що є однією з найбільш затребуваних галузей на ринку побутових та цифрових послуг. Підприємець працює за трьома основними КВЕДами, що дозволяє охопити широкий спектр послуг — від ремонту електронної апаратури до комп'ютерної техніки та обладнання зв'язку.

Основними напрямками його діяльності є наступні коди КВЕД

- 95.21 — ремонт електронної апаратури побутової для споживачів;
- 95.11 — ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;
- 95.12 — ремонт обладнання зв'язку.

Така багатoproфільність забезпечує стійкий потік клієнтів і знижує залежність від коливань попиту на окремі види послуг.

Наявність керівника забезпечує належну координацію діяльності майстрів, оперативне вирішення виробничих питань і прийняття важливих управлінських рішень щодо роботи сервіс-центру.

Організаційна структура підприємства, яка станом на 01.01.2025 р. налічує 10 працівників, дозволяє ефективно управляти всіма етапами роботи. Загальне керівництво здійснює одна особа, відповідальна за управління, фінансові операції та комунікацію із зовнішніми партнерами.

Проведемо аналіз динаміки та структури основних показників діяльності підприємства. за останні 3 роки (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз основних техніко-економічних показників
ФОП Кушнір І.Ю. за період 2022-2024 рр.

Найменування показника	Одиниці виміру	Роки			Темп росту, коеф. 2024/2022	Темпи росту, коеф. 2024/2023
		2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	6826,95	7682,4	8224,2	1,20	1,07
Середньорічна вартість фондів	тис. грн.	3906,8	4315,3	4426,8	1,133	1,26
Собівартість послуг	тис грн.	5120,217	5761,8	6168,15	1,20	1,07
Маркетингові витрати	тис . грн.	67,59	76,059	81,423	1,20	1,07
Середньооблікова численність персоналу	осіб	12	13	15	1,25	1,15
Чистий прибуток	тис.грн.	409,617	307,296	411,21	1,00	1,34

Джерело: розраховано автором за даними ФОП Кушнір І.Ю.

Підприємство демонструє стабільне зростання основних економічних показників протягом 2022–2024 років: чистий дохід від реалізації збільшився з темпом росту 1,20 за два роки та 1,07 за останній рік, що свідчить про розширення обсягів продажу. Суттєве підвищення середньорічної вартості фондів (коефіцієнт 1,44 за період 2022–2024 рр. та 1,20 за останній рік) вказує на активні інвестиції у оновлення та розширення виробничих потужностей. Середньооблікова чисельність персоналу збільшується, що є ознакою розширення масштабів діяльності та підвищення потреби в робочій силі. Після

спаду чистого прибутку у 2023 році підприємству вдалося суттєво покращити фінансовий результат у 2024 році (коефіцієнт зростання 1,34), перевищивши показник 2022 року. Загалом аналіз свідчить про стійкий розвиток підприємства, зростання його операційної та інвестиційної активності, підвищення ефективності діяльності та позитивні перспективи подальшого стратегічного розвитку.

ФОП Кушнір І.Ю. демонструє стабільне зростання чистого доходу від реалізації з темпом росту 1,07 у 2024 році порівняно з 2023 роком та 1,37 порівняно з 2020 роком, що зображено на рис. 2.5.

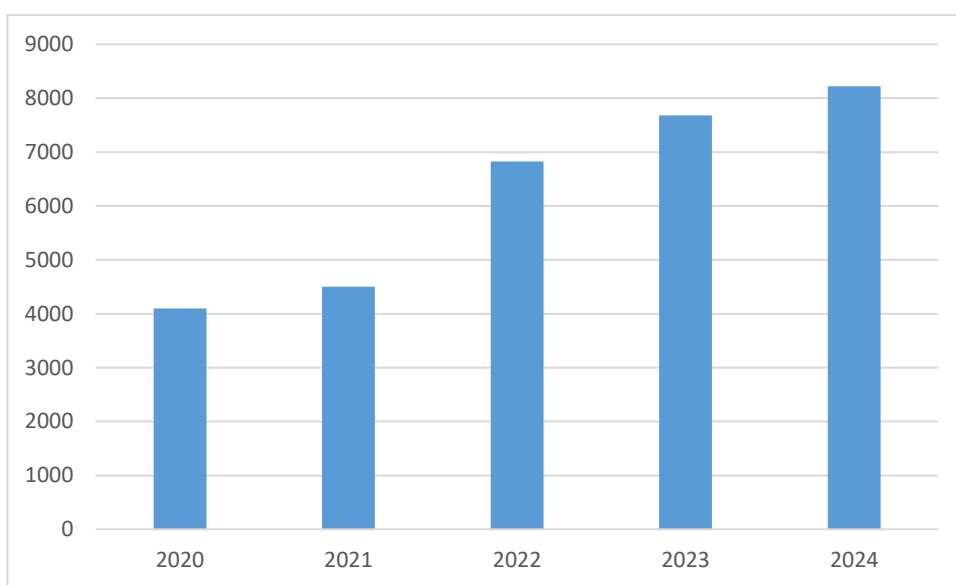


Рис. 2.4. – Динаміка чистого доходу ФОП Кушнір І.Ю.
за період 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними ФОП Кушнір І.Ю.

Динаміка виручки від реалізації підприємства протягом 2020–2024 років свідчить про стабільне та поступове зростання обсягів продажу. У 2021 році виручка підвищилася на 10 %, що можна вважати плавним органічним зростанням. Значний стрибок спостерігається у 2022 році, коли показник збільшився майже на 52 % порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано з розширенням асортименту, збільшенням ринкової активності або інтенсифікацією збуту. У 2023 році темпи зростання сповільнилися до приблизно 12,5 %, але залишилися позитивними, що свідчить про стабілізацію

діяльності після різкого приросту. У 2024 році виручка знову продемонструвала впевнене підвищення на близько 7 %, досягнувши рівня 8224,2 тис. грн. Загалом за п'ятирічний період виручка зросла майже вдвічі, що характеризує підприємство як таке, що активно розвивається, успішно адаптується до ринкових умов і здатне забезпечувати стабільне розширення своїх економічних результатів навіть за умов зовнішньої нестабільності.

Підприємство демонструє раціональний підхід до організації діяльності, що проявляється у грамотному плануванні робочих змін і рівномірному розподілі майстрів у години пікового навантаження. Наявність керівника, який здійснює загальне управління, сприяє оперативному прийняттю рішень і контролю якості послуг. Організаційна структура, що включає 10 працівників, є оптимальною для забезпечення ефективного функціонування сервіс-центру. Розподіл обов'язків між майстрами дозволяє виконувати великий обсяг робіт та забезпечувати своєчасність ремонту. Високий рівень комунікації зі споживачами є однією з ключових переваг підприємства, оскільки забезпечує прозорість процесів і швидке реагування на потреби клієнтів. ФОП Кушнір І.Ю. активно співпрацює з постачальниками комплектуючих, що дозволяє гарантувати наявність необхідних матеріалів та якість ремонту. Позитивна репутація підприємства формується завдяки індивідуальному підходу до кожного клієнта та стабільно високій якості послуг.

Графік роботи сервіс-центру — щоденно з 10:00 до 18:00 — є зручним для значної частини клієнтів, які можуть звернутися після завершення власного робочого дня або у вихідні. Такий режим функціонування спрямований на підвищення доступності послуг, раціональне використання ресурсів і оптимальне планування робочого часу персоналу.

Маркетингова діяльність ФОП Кушнір І.Ю. зорієнтована на просування послуг, залучення нових клієнтів, утримання існуючої аудиторії та підтримання конкурентоспроможності. Для рекламування послуг використовуються соціальні мережі (Facebook, Instagram) та традиційні рекламні інструменти — друкована продукція, флаєри.

Маркетингова діяльність спрямована на розширення цільової аудиторії, зокрема через соціальні мережі, які є ефективними каналами залучення нових клієнтів. Використання традиційної реклами також підтримує впізнаваність сервісного центру на локальному ринку. Розвиток цифрових технологій стимулює ФОП Кушнір І.Ю. впроваджувати нові методи обслуговування, зокрема онлайн-прийом замовлень та консультацій. Постійний аналіз ринку та поведінки споживачів допомагає своєчасно адаптувати послуги до зміни попиту. Отже, підприємство має потенціал для подальшого розширення, зокрема через підсилення цифрового маркетингу та розширення переліку послуг. Загалом діяльність ФОП Кушнір І.Ю. може бути охарактеризована як стабільна, конкурентоспроможна та орієнтована на клієнта.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ФОП Кушнір І. Ю.

Оцінка конкурентоспроможності ФОП Кушнір І. Ю. є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки дає змогу визначити реальні позиції суб'єкта господарювання на ринку послуг з ремонту техніки. Проведення такого аналізу дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони діяльності, оцінити ступінь відповідності послуг вимогам споживачів, а також визначити рівень загроз із боку конкурентів та зміну ринкових умов. Для підприємства, що працює у сфері ремонту техніки, конкурентоспроможність формується під впливом кількох груп чинників: якості ремонтних робіт, оперативності обслуговування, наявності сучасного діагностичного обладнання, кваліфікації персоналу та рівня сервісної підтримки клієнтів.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності дозволяє ФОП Кушніру І. Ю. своєчасно реагувати на технологічні зміни, підвищувати стандарти обслуговування, оптимізувати витрати та формувати ефективні конкурентні стратегії. На основі результатів аналізу підприємець може визначити доцільність введення нових послуг, розширення асортименту ремонтних робіт, модернізації обладнання або впровадження цифрових інструментів взаємодії із замовниками.

Також оцінка конкурентоспроможності дає можливість ФОП Кушніру І. Ю. своєчасно ідентифікувати зміни у споживчому попиті та технологічних тенденціях, адаптуючи власну діяльність до нових ринкових умов. На основі отриманих результатів підприємець може формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації бізнес-процесів, удосконалення якості обслуговування, розроблення нових послуг або модернізації технічної бази. Це сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню операційних ризиків та забезпеченню стійкої конкурентної позиції на ринку ремонтних послуг.

Розглянемо критерії та показники конкурентоспроможності основних сервіс-центрів з ремонту техніки Хаджибеївського району: ціна, якість, місцезнаходження. У Таблиці 2.4 наведемо показники конкурентоспроможності, які визначимо експертним шляхом від 1 до 5: 1 — слабо, а 5 — відмінно.

Таблиця 2.4

Показники конкурентоспроможності сервіс-центрів з ремонту техніки
Хаджибеївського району, бали

	СЦ Smartfi x	СЦ 2С	СЦ ITCA	Restart shop	ТКС Сервіс	Коефіціє нт вагомост і
Ціна	4	2	5	4	3	0,2
Якість	5	4	3	2	4	0,4
Місцезнаходження	1	2	3	5	4	0,4
Коефіцієнт конкурентоспроможності	3,2	2,8	3,4	3,6	3,8	-

Джерело: складено особисто автором

Так, основним конкурентом буде ТКС Сервіс та Restart shop. Здатність ремонтної майстерні оперативно та ефективно виконувати роботу може визначити її конкурентоспроможність. Швидке реагування на замовлення, вчасне виконання ремонтів та високий рівень обслуговування важливі для задоволення потреб клієнтів. У конкурентному середовищі ціна грає важливу роль. Майстерня повинна пропонувати конкурентоспроможні ціни за свої послуги, зберігаючи при цьому прибутковість бізнесу. Досвідчені та

кваліфіковані майстри забезпечують якісний ремонт та довіру клієнтів. Постійне навчання та розвиток персоналу дозволяють майстерні вдосконалювати свої навички та тримати крок з новітніми технологіями.

Багатокутник конкурентоспроможності є моделлю аналізу конкурентоспроможності, яка розроблена Майклом Портером. Розглянемо її на рисунку нижче.

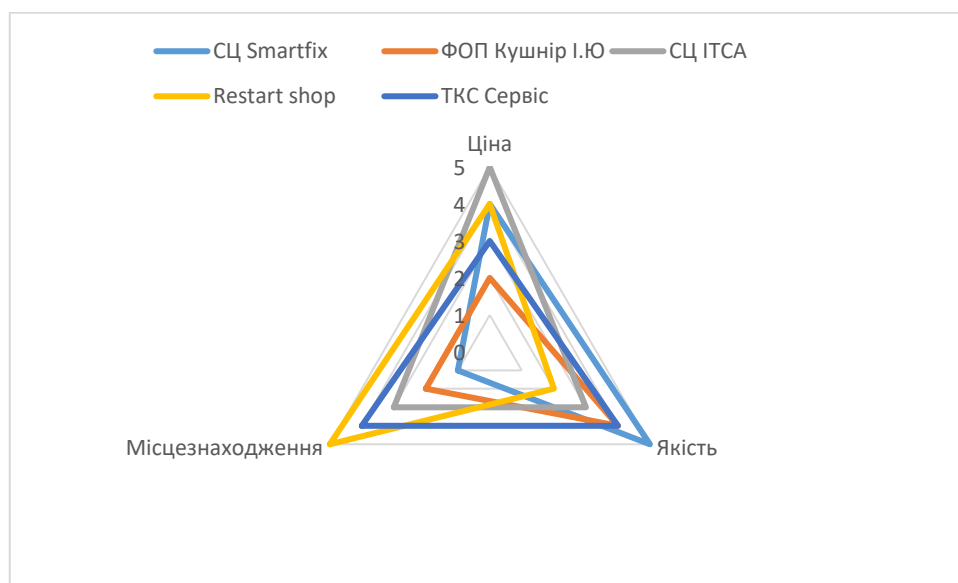


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності сервісних центрів Хаджибеївського району

Джерело: складено автором

Структура конкурентного середовища є різномірною та неоднорідною, що створює як виклики, так і можливості для сервісних центрів. Ті компанії, які зможуть поєднати високу якість, вигідні ціни та привабливе місцезнаходження, отримають стійку конкурентну перевагу та зміцнять позиції на ринку ремонтних послуг. Наступним етапом є проведення SWOT-аналізу, який допомагає підприємству визначити ключові сильні й слабкі сторони, а також окреслити зовнішні можливості та ризики, що впливають на його розвиток.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, тому що він забезпечує цілісне бачення внутрішнього стану підприємства та зовнішнього середовища. Метод дозволяє зрозуміти, які сильні сторони створюють основу конкурентних переваг і як їх можна розширити у довгостроковій перспективі.

Аналіз слабких сторін допомагає своєчасно виявляти проблемні ділянки діяльності та планувати коригувальні заходи. Виявлення можливостей відкриває шлях до використання сприятливих зовнішніх умов для розвитку та модернізації. Аналіз загроз дозволяє підготуватися до потенційних ризиків та мінімізувати їхній вплив на бізнес.

Такий підхід підтримує ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує узгодженість стратегічних дій. SWOT-аналіз допомагає формувати конкурентні стратегії, які враховують реальні ринкові умови. Він сприяє підвищенню гнучкості підприємства та здатності адаптуватися до змін. Інструмент також дає змогу ефективно розподіляти ресурси відповідно до стратегічних пріоритетів. Завдяки цьому SWOT-аналіз стає основою для довгострокового планування та стійкого розвитку підприємства в умовах конкуренції. SWOT-аналіз сервісного центра наведено у Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Сильні та слабкі сторони, перспективи та загрози діяльності сервісного центра

Сильні сторони	Перспективи
• професійна підготовка та значний досвід персоналу • надання послуг на підвищеному стандарті якості • можливість реалізації супутніх товарів і сервісів • використання оновленого та технологічного обладнання.	• оптимізація витрат шляхом активного використання цифрових рішень; • створення та запровадження оновлених сервісних пропозицій; • освоєння додаткових груп споживачів та нових ринкових ніш; • зменшення окремих статей витрат завдяки застосуванню інноваційних технологій..
Слабкі сторони	Загрози
• сезонність послуг; • зростання собівартості комплектуючих; • воєнний стан.	• зростання кількості підприємств-конкурентів на ринку; • погіршення фінансових можливостей споживачів; • відтік працездатного населення через мобілізацію та міграційні процеси; • прискорене підвищення загального рівня цін.

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стратегічне становище сервісного центру та визначити ключові чинники, що формують його конкурентоспроможність у сучасних умовах. Сильні сторони підприємства, зокрема висока професійна компетентність персоналу, орієнтація на підвищені стандарти якості, можливість реалізації супутніх товарів і використання сучасного обладнання, створюють сприятливі передумови для стабільного функціонування і розширення ринкової присутності. У поєднанні з перспективами, пов'язаними з цифровізацією бізнес-процесів, розробленням нових сервісних послуг, освоєнням додаткових сегментів ринку та зменшенням витрат завдяки інноваціям, підприємство має потенціал для зміцнення своїх позицій навіть у складних конкурентних умовах. Використання наявних можливостей дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності, оптимізувати витрати та сформувати більш гнучку модель управління, адаптовану до змін зовнішнього середовища. Таким чином, поєднання внутрішніх сильних факторів і зовнішніх перспектив створює стратегічну основу для довгострокового розвитку сервісного центру.

Водночас важливо враховувати наявні слабкі сторони та загрози, що можуть суттєво вплинути на результати діяльності підприємства. Сезонність попиту та зростання вартості комплектуючих обмежують можливості стабільного планування доходів, а воєнний стан підсилює загальну економічну непередбачуваність. Зовнішні загрози у вигляді збільшення кількості конкурентів, погіршення платоспроможності населення, втрати частини робочої сили через мобілізацію та міграцію, а також прискорена інфляція створюють додаткові ризики для функціонування ринку послуг. За таких умов сервісному центру необхідно формувати стратегію, спрямовану на мінімізацію впливу дестабілізуючих чинників та підвищення адаптивності бізнесу. Підприємству доцільно посилювати клієнтоорієнтованість, впроваджувати гнучкі підходи до ціноутворення, диверсифікувати джерела доходів та системно інвестувати у цифрові рішення. Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективне реагування на зовнішні ризики та активне використання внутрішнього потенціалу дозволять

сервісному центру забезпечити стійкість, підвищити конкурентоспроможність та сформувати передумови для подальшого стратегічного розвитку.

Отже, проведене дослідження конкурентоспроможності сервісного центру демонструє, що підприємство має низку суттєвих переваг, які формують його стійкі позиції на локальному ринку послуг з ремонту техніки. До ключових сильних сторін належать високий рівень професійної підготовки персоналу, значний практичний досвід, застосування сучасного і технологічного обладнання, а також здатність забезпечувати підвищений стандарт якості сервісу. Додатковою конкурентною перевагою виступає можливість реалізації супутніх товарів і послуг, що розширює джерела доходів і сприяє підвищенню лояльності клієнтів. У сукупності ці фактори свідчать, що за умови реалізації стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на посилення сильних сторін та мінімізацію виявлених загроз, сервісний центр може забезпечити зростання своєї конкурентоспроможності та зміцнити позиції на ринку ремонтних послуг Хаджибеївського району.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗИТКУ ПОСЛУГ ФОП КУШНІР І.Ю.

3.1. Основні заходи в рамках стратегії ФОП Кушнір І.Ю.

На основі детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства ФОП Кушнір І.Ю. розроблено стратегію подальшого розвитку, яку доцільно представити у вигляді структурованої піраміди, що відображає логічну послідовність та пріоритетність ключових заходів (Рисунок 3.1).



Рис. 3.1 Стратегія розвитку ФОП Кушнір І.Ю.

Джерело: розроблено особисто автором

На основі проведеного аналізу у другій главі пропонуємо ФОП Кушнір І. Ю. впровадження інноваційної та маркетингової стратегій у комплексі. Така комбінація дозволяє побудувати послідовну модель розвитку, орієнтовану на стабільне зростання, підвищення конкурентоспроможності та розширення спектра послуг. Маркетингова та інноваційна стратегія формує фундамент для стабільної діяльності та залучення клієнтів.

Стратегія зміцнення позицій на ринку забезпечує впізнаваність і конкурентні переваги на регіональному рівні. Стратегія концентрованого зростання спрямовує бізнес на професійне розширення та максимізацію прибутку.

У межах маркетингової стратегії доцільно виділити стратегію «проштовхування», що передбачає задіяння торгового персоналу та стимулювання каналів збуту. Цей підхід є ефективним, оскільки підприємство має сформований імідж, ринок демонструє потенціал для зростання, а організація продажів потребує покращення.

Варто також виділити стратегію «просування сервісу», яка передбачає активну участь персоналу, що контактує з клієнтами, а також заходи зі стимулювання продажу через сервісні канали. Такий підхід особливо результативний, враховуючи репутацію підприємства та потенціал ринку послуг. Нематеріальний характер послуг потребує постійної комунікації з цільовою аудиторією та формування довіри, що підсилює роль персоналу і якість взаємодії зі споживачем.

Інноваційна стратегія у сфері послуг ґрунтується на розвитку сервісного продукту, удосконаленні технологічної складової та впровадженні цифрових рішень, що підвищують зручність і швидкість обслуговування. Це може включати створення нових сервісних пропозицій, модернізацію процесів, автоматизацію запису та обробки замовлень, а також використання онлайн-комунікацій. Поєднання маркетингових та інноваційних підходів дозволяє сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий розвиток у динамічному ринку послуг.

Інноваційна стратегія базується на принципах життєвого циклу продукту, позиціонуванні на ринку та науково-технічній політиці підприємства. Вона передбачає розробку планів, проведення досліджень та реалізацію інших інноваційних заходів. Комбінування цих стратегій визначає оптимальний вектор розвитку та підсилює ринкові позиції, що забезпечує ефективні результати виробничо-господарської діяльності.

У зв'язку з наведеним, реалізація стратегії можлива через два основні заходи, наведені у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Заходи в рамках стратегії розвитку

Найменування	Вирішення проблеми
Розробка платформи з ремонту техніки	Забезпечує онлайн-представленість ФОП, спрощує пошук інформації про послуги, підвищує довіру клієнтів, дає можливість приймати заявки онлайн та зменшує навантаження на персонал.
Таргетована реклама	Дозволяє залучати цільових клієнтів, підвищує впізнаваність центрк, збільшує кількість замовлень та мінімізує витрати

Джерело: розроблено особисто автором

Розглянемо їх більш детально.

Захід №1. Розроблення спеціалізованої онлайн-платформи з ремонту техніки

Розроблення спеціалізованої онлайн-платформи дозволить ФОП Кушнір І. Ю. перейти на новий рівень організації сервісу, оскільки забезпечить комплексне управління процесом прийому замовлень, комунікації з клієнтами та контролю виконання робіт. Така платформа матиме функції онлайн-запису, діагностики, відстеження статусу ремонту та автоматичного інформування клієнта про ключові етапи обслуговування. Це суттєво скорочує час на комунікацію, підвищує прозорість та довіру, мінімізує черги та перевантаження майстра, а також оптимізує внутрішні робочі процеси.

Спеціалізована платформа міститиме такі модулі та можливості:

1. Онлайн-кабінет клієнта

- Можливість створити заявку на ремонт у кілька кліків.
- Завантаження фото/відео несправності.
- Автоматична попередня оцінка можливих причин поломки.
- Вибір зручного часу прийому техніки або виклику майстра.

2. Система відстеження статусу ремонту

Статуси: прийнято → діагностика → уточнення вартості → ремонт → готово → видано.

Автоматичні сповіщення у Viber/Telegram/SMS.

Прозорість процесу, можливість бачити, на якій стадії перебуває техніка.

3. Комунікаційний модуль

- Чат між майстром та клієнтом.
- Можливість уточнити вартість або погодити додаткові роботи без особистого візиту.
- Історія всіх звернень зберігається.

4. База даних техніки та типових поломок

- Стандартизовані картки пристроїв.
- Типові несправності та орієнтовні ціни ремонту.
- Прискорена діагностика за допомогою алгоритмів порівняння симптомів.

5. Фінансовий модуль

- Генерація квитанцій та актів виконаних робіт.
- Контроль витрат і матеріалів для майстра.

6. Аналітика та управління бізнесом

- Статистика по замовленням, категоріям техніки та завантаженості.
- Рейтинг виконаних робіт.
- Прогнозування пікових періодів і планування ресурсів.
- Вирішення проблеми

Платформа дозволяє систематизувати роботу майстра, уникнути хаотичних дзвінків, скоротити час на адміністрування, підвищити прозорість для клієнта та підсилити конкурентоспроможність ФОП завдяки сучасному рівню сервісу. Вона стає вікном для всіх процесів: від прийому техніки до видачі та оплати, що значно підвищує ефективність і зручність.

Сьогодні більше 5,3 млрд людей у світі користуються мобільними телефонами — це близько 67% населення планети, причому 4 з 5 пристроїв є смартфонами. Середній користувач проводить в інтернеті 6 годин 53 хвилини щоденно — понад 40% свого життя [23]. У таких умовах цифровізація сервісних підприємств, зокрема пов'язаних із ремонтом техніки, стає ключовою умовою конкурентоспроможності.

Основні етапи розробки спеціалізованої платформи ФОП Кушнір І. Ю.

1. Аналіз послуг та специфіки роботи сервісного центру.

Для створення ефективної цифрової платформи важливо зібрати повну інформацію про спектр послуг: ремонт смартфонів, ноутбуків, побутової техніки, діагностика, консультації, умови прийому та видачі пристроїв. На цьому етапі визначаються ключові візуальні та функціональні елементи майбутньої платформи, що сприятимуть залученню клієнтів і зручності користування.

2. Перенесення бізнес-процесів у цифрове середовище.

Програмісти, працюючи разом із дизайнерами, адаптують усі процеси сервісного центру в онлайн-формат: створення особистого кабінету, подання заявки на ремонт, автоматичні повідомлення, статуси замовлень, інтеграція з CRM. Інтерфейс має бути не лише привабливим, а й логічним та функціональним. Після розробки проводяться юзабіліті-тести, навантажувальні перевірки та тестування різних сценаріїв взаємодії з платформою.

3. Адаптивність та зручність.

Платформа повинна коректно працювати на смартфонах, планшетах і ПК. Мобільна версія передбачає швидкий доступ до переліку послуг, онлайн-заявки, сканування QR-кодів для перегляду статусу ремонту та зворотного зв'язку. Також має бути окремий блок з актуальними контактами, адресою сервісного центру, графіком роботи та посиланнями на соціальні мережі.

4. Онлайн-замовлення ремонту.

Користувачі мають можливість подати заявку онлайн, описати проблему, прикріпити фото, обрати зручний час візиту та отримати автоматичне підтвердження. Чат-бот надсилатиме нагадування, зміну статусу замовлення або повідомлення про готовність техніки.

5. Оформлення доставки техніки кур'єром.

Послуга логістики стала затребуваною під час пандемії й зберігає популярність. Платформа дозволяє викликати кур'єра, оформити забір техніки, отримувати сповіщення щодо переміщення пристрою та вартості послуг. Це підвищує комфорт і безпеку для клієнтів.

6. SEO-просування та технічна оптимізація.

Розробка платформи — лише перший етап. Важливо здійснювати SEO-оптимізацію: налаштувати ключові теги, структуру сторінок, метадані, швидкість завантаження. Це необхідно для підвищення видимості сервісного центру в пошукових системах та залучення цільової аудиторії.

7. Оптимізація витрат на персонал.

Платформа автоматизує значну частину роботи: записи на ремонт, прийом звернень, консультації, розсилки, нагадування. Це зменшує потребу підхідв додатковому адміністративному персоналі й підвищує ефективність бізнес-процесів.

8. Формування конкурентних переваг.

Соціальні мережі — це масовий інструмент, яким користуються всі. Власна цифрова платформа створює унікальну екосистему, де клієнти можуть відстежувати статус ремонту, отримувати персональні пропозиції, брати участь у програмі лояльності та взаємодіяти з сервісом у зручний спосіб.

Після розробки проводиться комплексне тестування всіх функцій. Якість тестування визначає, наскільки швидко платформа буде впроваджена та наскільки безперебійно працюватиме з перших днів.

Вид контенту, доступний у мережі, представлений на наступному рисунку.

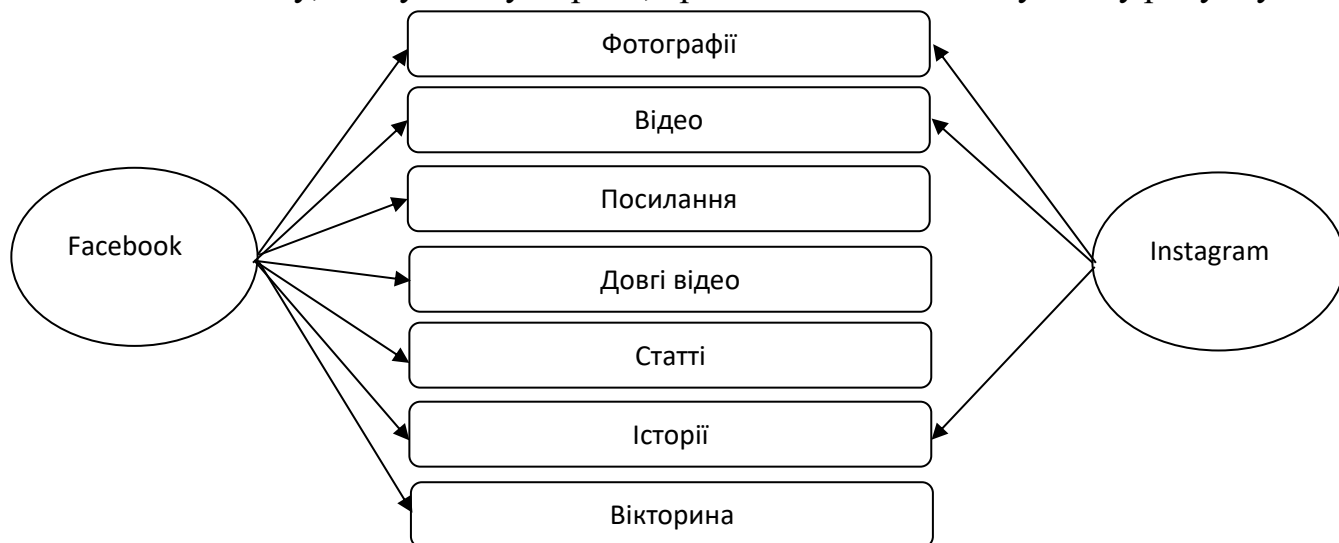


Рис.3.2. — Мереживий контент

В Instagram користувачі мають змогу публікувати короткі відео з лаконічними підписами, проте головною перевагою Facebook залишається можливість додавати клікабельні посилання безпосередньо у публікації. Це робить платформу більш функціональною для просування брендів та переходів на зовнішні ресурси.

На сьогодні Facebook налічує близько 2,96 млрд активних користувачів щомісяця, тоді як Instagram — приблизно 2 млрд, що свідчить про ширшу аудиторію Facebook. За даними Statista, шлях до першого мільярда користувачів тривав 8,7 року для Facebook і 7,7 року для Instagram. Хоча темпи зростання Facebook за останні роки трохи сповільнилися, Instagram продовжує поступово нарощувати аудиторію, особливо після пандемії 2020 року [30, с. 56].

Обидві платформи дозволяють створювати акаунти з 13 років, проте їхня вікова структура різниться. В Instagram приблизно 8% користувачів — підлітки, тоді як на Facebook переважає аудиторія віком 25–34 роки. Близько половини користувачів Facebook складають люди віком 18–34 роки, більшість із яких — чоловіки. Instagram же більше орієнтований на молодшу аудиторію: в Україні значна частка користувачів припадає на 13–18 років, а пік активності спостерігається у 22 роки. Обидві платформи в Україні частіше використовують жінки, тоді як у світовому масштабі домінують чоловіки [31, с. 59], що створює додаткові можливості для таргетування рекламних кампаній на жіночу аудиторію.

Географія користувачів обох соцмереж є відносно стабільною: найбільші спільноти зосереджені в Індії, США, Бразилії та Індонезії. В Україні найактивніші користувачі спостерігаються в Києві та Львівській області, серед міст — у Чернівцях, Тернополі та Ужгороді. Масові переміщення населення з регіонів на сході країни під час війни суттєво вплинули на структуру користувачів: наприклад, Київ наразі посідає лише 15-те місце за охопленням, що слід враховувати при налаштуванні реклами [5].

Причини використання соціальних мереж є різноманітними — від спілкування та пошуку новин до перегляду розважального або брендового

контенту. У Facebook більшість користувачів відвідує платформу, щоб комунікувати з близькими (71%), ділитися медіа (64%) або читати новини (59%). Крім того, 55% шукають інформацію про бренди та продукти, що робить цю аудиторію важливою для маркетингових цілей. В Instagram 70% користувачів публікують фото та відео, 62% вивчають бренди, а 61% цікавляться розважальним контентом, що підтверджує ефективність платформи для просування продукції та збору зворотного зв'язку [13].

Головна різниця між платформами полягає у форматі контенту: Instagram орієнтований на обов'язкову візуальну складову, тоді як Facebook підтримує різні типи публікацій — текстові дописи, посилання, події, галереї, відео та прямі трансляції. В Instagram найбільше охоплення дають карусельні фото- та відеопости, історії, що зникають через 24 години, та Reels тривалістю до 15 хвилин [19].

У Facebook найвищий рівень залученості спостерігається для фотопостів та статусів. Hootsuite надає середні показники для всіх акаунтів, проте конкретні профілі можуть демонструвати вищі або нижчі результати залежно від аудиторії та типу контенту. Загалом Instagram показує вищий коефіцієнт залучення, а каруселі та відео є оптимальними для взаємодії з користувачами на початкових етапах.

Це свідчить, що Facebook залишається привабливою платформою для користувачів і перспективним каналом для залучення цільової аудиторії. Ефективне використання обох соцмереж можливе за умови чіткого визначення мети присутності: підвищення впізнаваності бренду, стимулювання продажів, формування лояльності або утримання клієнтів. При цьому окремі галузі досягають кращих результатів саме на конкретній платформі.

Instagram і Facebook підтримують прямі продажі, що робить їх ефективними інструментами електронної комерції, включно з просуванням закладів харчування. Водночас Instagram демонструє вищу рентабельність інвестицій, а Facebook — більшу ефективність для збільшення органічного трафіку та взаємодії з аудиторією. Це пояснюється старшою віковою групою

користувачів Facebook, які активніше реагують на візуальний контент і переходять за посиланнями.

Facebook також є провідною платформою для освітнього маркетингу завдяки віковій структурі його аудиторії: значна частка користувачів має дітей і шукає інформацію про освітні послуги. Тому бізнеси в освітньому секторі можуть отримати додаткову ефективність, зосередившись на цій платформі.

Отже, оптимальним підходом є тестування реклами у різних соцмережах та форматах, що дозволяє визначити найрезультативніші канали. Під час аналізу доцільно орієнтуватися на середні показники CPC і CTR для кожного виду розміщення, щоб сформувати ефективну стратегію присутності бренду у соціальних мережах.

3.2. Обґрунтування стратегії розвитку ФОП Кушнір І.Ю.

У рамках стратегії розвитку ФОП Кушнір І.Ю. розглянемо ефективність розробки платформи та таргетованої реклами.

Захід 1. Розробка платформи

Витрати на розробку платформи складуть 400 тис.грн.

Витрати на розробку платформи з ремонту техніки загальною сумою 400 тис. грн розподіляються наступним чином. На аналіз та проектування передбачено 82 тис. грн, що включає вивчення потреб ФОП, підготовку технічного завдання та розробку UX/UI дизайну. На програмування та створення платформи витрачається 246 тис. грн, які покривають розробку фронт-енд та бек-енд частин платформи, а також інтеграцію ключових модулів, таких як кабінет клієнта, система статусів замовлень і фінансовий модуль. Тестування та налагодження оцінюється у 55 тис. грн і передбачає виявлення помилок, виправлення багів та забезпечення стабільної роботи платформи. На інтеграцію платіжних та комунікаційних сервісів виділено 7 тис. грн для підключення SMS, Telegram, Viber сповіщень та онлайн-платежів. Створення бази даних та аналітичних модулів потребує 6 тис. грн для розробки структури бази даних,

аналітики та формування звітності. Решта 4 тис. грн зарезервовані на випадок додаткових доопрацювань або змін у функціоналі платформи.

За прогнозами спеціалістів айті-компанії виручка від реалізації підвищиться на 80%, а чистий прибуток на 60%. Отже, рентабельність продаж прогнозована $= 411,21 \cdot 1,6 / 8224,2 \cdot 1,8 \cdot 100 = 14,4 \%$, строк окупності $= 400 / 411,21 \cdot 0,6 = 0,569$ року або 7 міс, проєкт є окупним.

Таблиця 3.4

Ефективність розробки та просування платформи з ремонту техніки

Показник	До впровадження	Після впровадження
Дохід від реалізації	8224,2	14803,56
Рентабельність продажів	4,99	14,4

Захід 2. Таргетована реклама для просування послуг з ремонту техніки

Ефективне SMM сьогодні є одним із ключових інструментів результативного просування бренду, товарів та послуг у цифровому середовищі. Таргетована реклама базується на соціально-демографічних характеристиках та поведінкових даних користувачів, що дозволяє показувати оголошення аудиторіям з Instagram, TikTok і Facebook. Рекламні кампанії можуть запускатися як безпосередньо з інтерфейсу соціальних мереж, так і через Ads Manager, що забезпечує розширені параметри налаштування. Особливістю реклами у соцмережах є те, що вона вбудовується у стрічку новин і візуально нагадує звичайні публікації, що робить її менш нав'язливою та більш привабливою для користувача.

Методи таргетингу в соціальних мережах включають різні підходи до вибору аудиторії.

Геотаргетинг дає змогу показувати оголошення людям із конкретного регіону, міста чи навіть району.

Таргетинг за інтересами орієнтує рекламу на користувачів, чий вподобання відповідають певній тематиці.

Таргетинг за часом дозволяє демонструвати рекламу в години найбільшої активності аудиторії. Соціально-демографічний таргетинг враховує стать, вік, сімейний стан, соціальний статус. Поведінковий таргетинг аналізує дії користувача у мережі та прогнозує його схильність до покупки.

Look-alike-аудиторії формуються на основі аналізу вже наявних клієнтів, що дозволяє знаходити максимально схожі за поведінкою групи користувачів.

Таргетована реклама вирішує низку важливих завдань: забезпечує стабільне джерело продажів та трафіку, спрямовує оголошення на найбільш зацікавлених користувачів, створює додаткові можливості для поширення контенту та підвищує впізнаваність бізнесу. Успішно налаштований таргетинг є інструментом брендингу, який допомагає формувати довгострокові відносини з клієнтами та перетворювати потенційних покупців на постійних.

Причини для використання таргетованої реклами включають:

Високу лояльність — користувачі довіряють соціальним мережам і готові розглядати товари чи послуги, якщо бачать якісну рекламу.

Точність налаштувань — замість ключових слів застосовуються дані про поведінку та соціальні характеристики аудиторії.

Фінансову ефективність — середня вартість ліда у соцмережах є відносно низькою, що робить таргетинг рентабельним інструментом.

Високу окупність — користувачі, залучені через соцмережі, часто залишаються постійними клієнтами та рекомендують бізнес іншим.

Середній показник конверсії у сфері послуг становить близько 2–5%, а для спеціально розроблених цільових сторінок він зазвичай вищий. Це пояснюється тим, що кожен сегмент аудиторії отримує адаптовану сторінку, яка вирішує саме його потребу, що позитивно впливає на рівень конверсії.

Витрати на таргетовану рекламу складуть 15 тис.грн. У Таблиці 3.5 представимо ефективність таргетованої реклами.

Ефективність таргетованої реклами

Показник	Значення
Ціна за клік	3,5 грн
Мінімальна ціна за 1000 показів	52,5 грн
Кількість нових клієнтів на місяць	300 лідів

Джерело: складено особисто автором

За прогнозами фахівця з таргетингу виручка від реалізації підвищиться на 13%, а чистий прибуток на 8%. Отже, рентабельність продаж прогнозована = $411,24 \cdot 1,8 / 8224,2 \cdot 1,13 \cdot 100 = 10,17$ (%), що продемонстровано у Таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Аналіз ефективності таргетованої реклами

Показник	До впровадження	Після впровадження
Дохід від реалізації	8224,2	9293,346
Рентабельність продажів	4,9	10,17

Джерело: складено особисто автором

Таким чином, проаналізуємо ефективність двох заходів нижче.

Таблиця 3.7

Загальна ефективність пропонованих заходів

Захід	Рентабельність продажів до впровадження заходу, %	Рентабельність продажів після впровадження заходу, %	Відхилення
1. Створення платформи	5	14,4	9,4
2. Таргетована реклама	5	10,17	5,17

Джерело: складено особисто автором

Таким чином, створення платформи є більш ефективним.

Новітні цифрові технології та інноваційні рішення в організації сервісу стали ключовими чинниками трансформації сфери ремонту техніки. Використання сучасних інструментів дозволяє сервісним центрам підвищувати якість обслуговування клієнтів, забезпечувати швидку та персоналізовану взаємодію, а також оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Запровадження

спеціалізованих платформ дає можливість автоматизувати прийом замовлень, прискорити діагностику, покращити комунікацію з клієнтами та підвищити загальний рівень сервісу.

Цифрова присутність є критично важливою для сучасного сервісного бізнесу. Хоча соціальні мережі сприяють формуванню впізнаваності, саме спеціалізована онлайн-платформа забезпечує системне представлення послуг, їх структурування та прозорість для клієнтів. Платформа для ремонту техніки слугує єдиним інформаційним простором, де клієнти можуть залишити заявку, дізнатися орієнтовну вартість, переглянути статус ремонту, отримати консультацію або ознайомитися з сезонними пропозиціями. Завдяки цьому підприємство може відмовитися від частини рутинних операцій, паперових журналів і надмірного навантаження на адміністратора, переходячи до більш ефективної моделі взаємодії з замовниками.

Facebook та Instagram, хоч і належать одній компанії, використовуються переважно для презентації бренду та комунікації з аудиторією, тоді як спеціалізована платформа виконує чітко окреслену сервісну функцію. Вона орієнтована на реальне обслуговування клієнтів — від подання заявки до отримання техніки після ремонту. Таким чином, поєднання таргетованої реклами у соціальних мережах та впровадження сучасної сервісної платформи значно підвищує ефективність роботи ФОП у сфері ремонту техніки та формує конкурентну перевагу на ринку.

ВИСНОВКИ

Реалізація стратегії розвитку підприємства є комплексним процесом, що передбачає чітке визначення цілей, ефективне використання трудового та фінансового потенціалу, а також раціональний розподіл ресурсів. Успішність впровадження стратегічних заходів оцінюється через співвідношення досягнутих результатів до понесених витрат, причому максимальна ефективність досягається при мінімальних витратах і максимальному результаті. Ключовими умовами реалізації стратегії є формування стратегічного балансу потенціалу підприємства, інтеграція політик та процедур, системний моніторинг процесів і гнучке управління проектами та ресурсами. Стратегічний потенціал забезпечує комплексне використання наявних ресурсів, сприяє виникненню синергічного ефекту та підвищує фінансову та операційну стійкість підприємства.

Теоретичне дослідження стратегій розвитку підприємств демонструє, що стратегія є цілісним і довгостроковим планом, спрямованим на досягнення визначених цілей організації в умовах динамічного та конкурентного ринку. Ефективність стратегічного управління визначається двома складовими — формулюванням стратегії та її реалізацією, що потребує узгодженості управлінських рішень на всіх рівнях підприємства.

Правильно обрана стратегія стає не лише інструментом адаптації до зовнішніх змін, а й основою сталого розвитку підприємства.

Реалізація стратегії потребує постійного контролю, коригування та вдосконалення управлінських процесів, що дозволяє досягти синергічного ефекту — приросту результативності завдяки узгодженій роботі всіх елементів організації. Стратегічне управління виступає ключовим фактором довгострокового успіху, визначає напрями розвитку підприємства та підвищує ефективність його функціонування.

В умовах цифровізації ФОП Кушнір І.Ю. впроваджує сучасні методи обслуговування, зокрема онлайн-прийом замовлень та консультацій, що

забезпечує своєчасну адаптацію послуг до зміни попиту. Підприємство демонструє потенціал для розширення через активне використання цифрового маркетингу та збільшення переліку послуг, що підсилює його конкурентоспроможність. Аналіз діяльності показує, що ФОП Кушнір І.Ю. стабільно функціонує, з урахуванням сезонних коливань попиту, ефективно планує робочі зміни та рівномірно розподіляє навантаження між майстрами, а наявність керівника, який здійснює загальне управління, сприяє оперативному прийняттю рішень і контролю якості послуг.

Впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень у сервісному обслуговуванні стало ключовим чинником трансформації сфери ремонту техніки. Сучасні інструменти дозволяють підвищити якість обслуговування клієнтів, забезпечити швидку та персоналізовану взаємодію, а також оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Спеціалізована онлайн-платформа автоматизує прийом замовлень, прискорює діагностику, покращує комунікацію з клієнтами та підвищує загальний рівень сервісу. Цифрова присутність є критично важливою для сучасного бізнесу: хоча соціальні мережі формують впізнаваність бренду, саме спеціалізована платформа забезпечує системне представлення послуг, їх структурування та прозорість для клієнтів. Платформа слугує єдиним інформаційним простором для подання заявок, оцінки вартості, відстеження статусу ремонту та отримання консультацій, що дозволяє підприємству оптимізувати рутинні процеси та знизити адміністративне навантаження.

Поєднання таргетованої реклами у соціальних мережах та впровадження сучасної сервісної платформи значно підвищує ефективність роботи ФОП Кушнір І.Ю. у сфері ремонту техніки та формує конкурентну перевагу на ринку. Реалізація стратегічних підходів та цифрових інновацій дозволяє ФОП Кушнір І.Ю. підтримувати високий рівень сервісу, оптимізувати ресурси і закріпити своє лідерство у сфері обслуговування техніки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
2. Бутко М. П., та ін. Стратегічний менеджмент. К. : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
3. Вавдіюк Н. С. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Львів : ЛНТУ, 2022. 145 с.
4. Горбаченко С. А. Кібербезпека як складова економічної безпеки України. Галицький економічний вісник. 2020. Том 66. № 5. С. 180-186.
5. Горбаченко С. А. Місце менеджменту кібербезпеки у сучасній управлінській науці та практиці. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 144-149. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-19>
6. Горбаченко С. А., Дикий О. В. Використання штучного інтелекту в процесі маркетингового ціноутворення. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів» (м. Одеса, 26 квітня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 883-885.
7. Горбаченко С. А., Куклінова Т.В. Штучний інтелект як інструмент сталого розвитку ІТ-бізнесу в Україні. Галицький економічний вісник. 2025. Том 93. № 2. С. 66-72. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.066
8. Горбаченко С. А., Пейдж Н. Цифрова трансформація управління персоналом в Industry 5.0: біоцентричний підхід. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 1. С. 275-284 DOI: 10.69803/3083-6034-2025-1-275-284.
9. Горбаченко С. А., Разінкін Н. С. Використання статистичних методів в процесі оцінки ефективності маркетингової діяльності. Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інформаційне суспільство: проблеми та перспективи» (м. Одеса, 24 травня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 194-198.

10. Горбаченко С. А., Разінкін Н. С. Місце ІТ складової у парадигмі сталого розвитку. Інформаційне суспільство: проблеми та перспективи : матеріали VIII Всеукр. наук.-практич. конф. (м. Одеса, 2 черв. 2023 р.). Одеса. 2023. С. 11-14.
11. Горбаченко С. А., Чепурна О., Куклінова Т., Табала К. Оцінка ефективності маркетингових стратегій за допомогою інструментів бізнес-аналітики. Herald of Khmelnytskyi National University. 4. 2025. С.478-485. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4>
12. Городянська Л. В., Цюкало Л. В. (2021). Інформаційна безпека суб'єктів малого підприємництва в умовах цифровізації. Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка, No 70, С. 105–114. URL: <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2021/70-11>
13. Грама М. П. Застосування інтелектуальних систем обробки інформації, як засіб розв'язку проблем управління сучасним підприємством. Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів : Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 16-17 листопада 2023 р. Київ : НУХТ, 2023. С. 109-111.
14. Держкомстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посіб. Ін-т змісту і методів навчання. К. : [б.в.], 1996. 140 с.
16. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків: Діса плюс, 2019. 277 с.
17. Капінус Л., Шиліна В. Маркетингова діджитал-стратегія розвитку послуг. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 15-21.
18. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Суми : Університетська книга, 2003. 732 с.
19. Куклінова Т.В. Формування системи розвитку підприємств на прикладі підприємств хлібобулочної галузі Інвестиційні проблеми та шляхи

розвитку підприємств харчової промисловості: монографія за ред. проф. А. Г. Гончарука. Одеса : Фенікс, 2013. 220 с.

20. Куклінова Т. В. Функціонування підприємств під час воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету, 2023. №2 С. 177-180
<https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2>

21. Ліпич Л., Кушнір М. Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110>

22. Маковоз О. В. Основні функції бізнес-планування. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2023. С. 378-379.

23. Мандич О., Бабко Н. Формування digital-стратегії компанії. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7. № 4. С. 10-15

24. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху: навч.-метод. посіб. Х. : Основа, 2006. 155 с.

25. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. К. : Каравела, 2006. 320 с.

26. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. 560 с.

27. Осипов В. І. Економіка підприємства. Одеса: Маяк, 2005. 720 с.

28. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К. : Кондор, 2003. 196 с.

29. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. Персонал. 2006. № 10. С. 66-74.

30. Савчук В., Ковальов Д. Стратегізування в умовах невизначеності. К. : Бізнес-Книга, 2024. 276 с.

31. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. К. : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
33. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. Менеджмент. 2013. № 1(31). С. 157–160.
34. Хвальчик І.Л. Волощук Л.О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 1 (47). С. 84–90. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No1/84.pdf>
35. Танасюк І.М., Кіршо І.М. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1246/120>
36. Тельнов А.С., Третько С.В. Формування маркетингової інформаційної системи розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка. 2025. №5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/222> (Дата звернення: 23.04.2025).
37. Тімар І.В. Особливості формування іміджу відчизняних підприємств сфери послуг. Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (23-24 квітня 2015 року) Т. 9. Дніпропетровськ: Вид. Біла К.О. 2015. С. 20-23
38. Хижняк О.С. Недоліки електронного бізнесу в Україні і шляхи їх усунення Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки, 2016. №16. С. 90-94.

39. Чазов Є. В. CRM-системи для малого бізнесу: необхідність та способи впровадження. Економіка і суспільство. 2017. С. 391–397.
40. Череп А. В. Необхідність бізнес-планування. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6, Т. 1. 2009. С. 199–122.
41. Черчик Л. М. Проектний менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 190 с. Грабіна К. В., Шендрик В. В. Метод управління ризиками ІТ-проектів з врахуванням загроз та можливостей. Управління розвитком складних систем. 2023. № 55. С. 18–28. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.18-28>.
42. Хоменко І., Хоменко О. Особливості ІТ-галузі в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 2 (34). С. 143–153.
43. Штулер І., Престая В. Ринок іт-послуг: тенденції економічного розвитку та орієнтири для України Актуальні проблеми економіки. 1. 2023 С. 25-31 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/03/3.23._topic_Iryna-Yu.-Shtuler-Viktor-V.-Prestaya25-31-2.pdf
44. Фернандес Реа Крістіан Еліас. Парадигма цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2024. № 326.1. С. 410–414.
45. Угрин Д. І., Довгунь А. Я. Ризик-менеджмент та маркетинг в ІТ-галузі: навчально-методичний посібник. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2023. 100 с.
46. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 23 (2). С. 141–147.
47. Юрченко О. Детермінанти цифрової трансформації малих та середніх підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 71. С. 169–175.
48. Янковець Т. Вебсайт у цифровому маркетингу. Scientia fructuosa. 2023. Т. 150. № 4. С. 85–104

49. Ярошенко В. А., Геселева Н. В., Подольна В. В. Роль CRM-системи в маркетинговій діяльності підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 81–86.
50. Atstaja, D., Cudeka-Purina, N., Hrinchenko, R., Koval, V., Grasis, J., Vesere, R.. Alignment of circular economy business models for framing national sustainable economic development. *Acta innovations*, 2022, 2022(42), 5-14. URL: <https://www.proakademia.eu/en/acta-innovations/find-issueskw/all-articles2022/no421/>
51. Litvinov O., Nefedova T. Marketing as the source of establishment of pillars of the enterprise intellectual capital // *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. №. 3. С. 16-24.
52. Parwita, G. B. S., Arsawan, I. W. E., Koval, V., Hrinchenko R., Bogdanova, N. & Tamosiuniene, R. Organizational innovational capability: integrating human resource management practice, knowledge management, and individual creativity. *Intellectual economics*, 2022, 15 (2), 22-45. URL: <https://journals.mruni.eu/index.php/ie/article/view/32>
53. Semenova V. Problems of formations of intellectual capital and their influence on innovative development of enterprises. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 1 (13). С. 95-99.
54. Zakharchenko N. V., Horbachenko S. A., Hrinchenko R.V., Topalova I.A., Fialkovska A. A. Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2021, 4 (39), С. 405-414