

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„16” червня 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від „16” червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Розробка оперативної стратегії розвитку
торгівельного підприємства»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Бойко Олена Романівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Орлова А.А.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття, суть і значення оперативної стратегії для організацій	6
1.2. Класифікація, види стратегій та фактори, що впливають на її вибір	10
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності оперативної стратегії	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПП «МАРКЕТИНГ-07»	26
2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності ПП «Маркетинг-07»	26
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Маркетинг-07»	32
2.3. Аналіз факторів, що впливають на вибір оперативної стратегії досліджуваного підприємства	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МАРКЕТИНГ-07»	55
3.1. Формування комплексу заходів щодо розробки та реалізації оперативної стратегії ПП «Маркетинг-07»	55
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованої оперативної стратегії на досліджуваному підприємстві	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростання конкуренції та стрімкої зміни ринкових тенденцій питання ефективного управління розвитком підприємств набуває особливої актуальності. Саме стратегічне управління, зокрема його оперативний рівень, дозволяє підприємствам адаптуватися до зовнішніх викликів, мобілізувати внутрішні ресурси та досягати стабільного функціонування. У цьому контексті розробка та впровадження оперативної стратегії розвитку виступає важливим інструментом забезпечення гнучкості, керованості й результативності господарської діяльності підприємства.

Актуальність теми обумовлена необхідністю пошуку ефективних управлінських рішень для вітчизняних підприємств у складних економічних умовах, особливо для представників виробничого сектору, таких як ПП «Маркетинг-07». Це меблеве підприємство з міста Переяслав, яке працює на ринку з 1992 року, нині стикається з рядом проблем - від високої конкуренції та сезонності попиту до нестабільного фінансового стану. У таких умовах стратегічне бачення має бути доповнене системою чітких оперативних дій, що забезпечать сталий розвиток у коротко- та середньостроковій перспективі.

Метою дослідження є розробка комплексу практичних заходів для реалізації оперативної стратегії розвитку ПП «Маркетинг-07» з урахуванням особливостей його діяльності, ресурсного потенціалу та зовнішніх викликів.

Для досягнення поставленої мети у роботі були сформульовані такі завдання:

- розглянути теоретичні основи формування оперативної стратегії підприємства;
- здійснити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ПП «Маркетинг-07»;
- оцінити фінансово-економічну ситуацію на підприємстві;
- запропонувати комплекс оперативних заходів для підвищення ефективності діяльності;
- оцінити результативність впровадження запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління на вітчизняному виробничому підприємстві. Предметом дослідження є формування та реалізація оперативної стратегії розвитку підприємства на прикладі ПП «Маркетинг-07».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні підходів до формування оперативної стратегії розвитку торгівельного підприємства з урахуванням сучасних умов функціонування, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПП «Маркетинг-07» шляхом оптимізації використання ресурсів, удосконалення управління витратами та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів у діяльності ПП «Маркетинг-07» для підвищення фінансової стійкості, покращення результатів господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Результати дослідження оприлюднені на XII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (21-22 травня 2026 року, доповідь «Роль операційної стратегії для розвитку торгівельного підприємства»).

Методологічною базою дослідження стали загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, економіко-статистичні методи, метод SWOT-аналізу, фінансовий аналіз, а також методи стратегічного планування (матриця Ансоффа, аналіз конкурентного середовища тощо).

Джерелами інформації для дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали, а також фінансова звітність ПП «Маркетинг-07».

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти формування оперативної стратегії. У другому - здійснено аналіз діяльності ПП «Маркетинг-07». У третьому - запропоновано комплекс заходів для реалізації оперативної стратегії підприємства та оцінено її ефективність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, суть і значення оперативної стратегії для організації

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції стратегічне управління набуває ключового значення для забезпечення сталого функціонування підприємств. Важливим елементом цієї системи є оперативна стратегія, яка виступає зв'язуючою ланкою між загальною (корпоративною) стратегією та практичною діяльністю функціональних підрозділів. Саме вона забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні управлінські рішення та дії.

Поняття «стратегія» та «оперативна стратегія» є взаємопов'язаними, однак відрізняються за рівнем деталізації, часовим горизонтом і функціональним спрямуванням. Стратегія в загальному розумінні – це довгостроковий план розвитку підприємства, що передбачає визначення місії, формування цілей, обґрунтування конкурентних переваг і вибір основних напрямів діяльності. Вона відповідає на питання: «Якого результату прагне підприємство та яким шляхом його досягти?».

З метою узагальнення наукових підходів до визначення сутності стратегії розвитку підприємства доцільно представити їх у табличній формі (табл. 1.1), що дозволяє систематизувати різні трактування та виділити їх спільні характеристики.

Таблиця 1.1 – Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

№	Сутність	Джерело
1	2	3
1	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.	Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М.
2	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.	Власенко В.А.
3	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.	Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
4	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.	Денисюк І.
5	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.	Захарчин Р.М.
6	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.	Золотаревський А.В.
7	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.	Клименко С.М.
8	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в коротко- строковій і довгостроковій перспективах.	Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В.
9	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.	Кузьмак О.І.
10	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.	Македон В.В.
11	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.	Погорелов Ю.С.
12	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.	Ступчук С.М.
13	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитив- них перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.	Тур О.В.
14	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.	Хацер М.В.

Джерело: сформовано за матеріалами [49; 51; 45; 38; 33; 28; 26; 27; 12; 20; 14; 23]

Оперативна стратегія (часто також називається операційною) – це конкретизація загальної стратегії на рівні підрозділів або функціональних сфер (виробництво, логістика, маркетинг тощо). Вона фокусується на:

- ефективному використанні ресурсів;
- реалізації щоденних і середньострокових завдань;
- підтримці загальної стратегії через конкретні дії.

Оперативна стратегія відповідає на запитання: «Як саме ми реалізуємо нашу стратегію в практичній діяльності?»

З метою більш чіткого розмежування понять «стратегія» та «оперативна стратегія», а також визначення їх ключових відмінностей за основними параметрами, доцільно представити їх порівняльну характеристику в табличній формі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика понять «стратегія» та «оперативна стратегія»

Критерій	Стратегія	Оперативна стратегія
Горизонт планування	Довгостроковий (3–5 років і більше)	Коротко- або середньостроковий
Рівень деталізації	Загальний, концептуальний	Деталізований, прикладний
Сфера впливу	Вся організація	Конкретний підрозділ або функція
Мета	Досягнення місії та конкурентної переваги	Ефективна реалізація повсякденної діяльності

Джерело: сформовано за матеріалами [3; 15; 21]

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття операційної стратегії, що обумовлює необхідність узагальнення існуючих підходів (табл. 1.3). Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість дослідників розглядають її як систему управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства та узгодження поточної діяльності із загальною стратегією розвитку.

Таблиця 1.3 – Сутнісна характеристика поняття «операційна стратегія»

Автор твердження	Характеристика
О. Г. Ратушняк	Операційна стратегія – це стратегія на рівні структурних одиниць, що визначає вимоги до операцій та забезпечує розроблення планів, що гарантують відповідність операційної діяльності загальній стратегії підприємства.
В. В. Гриненко	Операційна стратегія полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії.
В. І. Шинкаренко	Операційна стратегія – це комплекс управлінських рішень, що визначає вимоги до операцій та забезпечує розроблення планів, що гарантують відповідність операційної діяльності загальній стратегії підприємства.

Джерело: сформовано за матеріалами [18]

Отже, узагальнення підходів до визначення поняття «операційна стратегія» свідчить про відсутність єдиного універсального трактування в науковій літературі. Водночас більшість дослідників розглядають її як важливий складник загальної стратегії підприємства, що забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей через систему конкретних управлінських рішень.

Узагальнюючи наукові підходи, оперативну стратегію доцільно визначати як систему управлінських дій і рішень, спрямованих на досягнення коротко- та середньострокових цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів, координації діяльності підрозділів та забезпечення відповідності поточної діяльності стратегічним орієнтирам розвитку.

На відміну від корпоративної та бізнес-стратегії, оперативна стратегія має більш прикладний характер і характеризується коротшим горизонтом планування, високим рівнем деталізації та орієнтацією на конкретні результати. Вона передбачає чітке визначення ресурсів, термінів реалізації, відповідальних осіб і механізмів контролю, що забезпечує ефективне впровадження стратегічних рішень у повсякденну діяльність підприємства.

Сутність оперативної стратегії розкривається через її основні функції:

1. Інтеграційна – забезпечує узгодження діяльності структурних підрозділів.
2. Регулююча – дозволяє оперативно реагувати на відхилення та зміни середовища.
3. Координаційна – сприяє узгодженості поточних управлінських рішень.
4. Орієнтовна – визначає короткострокові цілі та завдання.
5. Контрольна – забезпечує оцінювання результатів діяльності.

Значення оперативної стратегії полягає насамперед у забезпеченні гнучкості управління підприємством та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Завдяки короткостроковому характеру вона дозволяє своєчасно реагувати на ринкові коливання, зміни попиту, дії конкурентів і внутрішні проблеми діяльності.

Крім того, оперативна стратегія сприяє раціональному використанню ресурсів підприємства, оскільки дозволяє чітко визначити пріоритетні напрями діяльності та уникати неефективних витрат. Вона забезпечує узгодженість дій між

підрозділами, що підвищує ефективність управління та сприяє досягненню запланованих результатів.

Важливою перевагою оперативної стратегії є її роль у деталізації стратегічних цілей, що дозволяє трансформувати загальні напрями розвитку підприємства у конкретні управлінські рішення та практичні заходи. Це забезпечує поетапну реалізацію стратегії та підвищує керованість діяльності підприємства.

Таким чином, оперативна стратегія є ключовим інструментом реалізації загальної стратегії підприємства, який поєднує планування, організацію, контроль та адаптацію до змін середовища. Її ефективне формування та реалізація забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства, стабільність його функціонування та досягнення стратегічних цілей.

1.2. Класифікація, види стратегій та фактори, що впливають на її вибір

У системі стратегічного управління підприємством важливим етапом є вибір та формування стратегії, яка буде відповідати внутрішнім можливостям компанії та викликам зовнішнього середовища. Стратегії підприємства класифікуються за різними критеріями: за рівнем управління, за масштабами впровадження, за часовим горизонтом, за функціональним змістом тощо. Розуміння типології стратегій дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни, правильно структурувати управлінську діяльність і досягати поставлених цілей.

Підходи до стратегічного управління формувалися поступово під впливом змін у ринковому середовищі, рівня технологічного розвитку, характеру конкуренції та ускладнення управлінських процесів. У сучасній теорії менеджменту стратегічне управління не розглядається як єдина універсальна модель, оскільки різні підприємства функціонують у різних умовах, мають неоднаковий ресурсний потенціал, рівень організаційної зрілості та здатність до адаптації. Саме тому в науковій і практичній площині виокремлюють кілька основних підходів до стратегічного управління, серед яких важливе місце займають класичний, еволюційний, процесний та ресурсний підходи (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Ключові підходи до стратегічного управління підприємством
Джерело: згенеровано автором ШІ (Google, Gemini 4 Pro, 01.04.2026) на основі [18]

Класичний, або раціональний, підхід до стратегічного управління ґрунтується на ідеї послідовного, логічно впорядкованого процесу розробки та реалізації стратегії. Його сутність полягає в тому, що підприємство спочатку здійснює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначає стратегічні цілі, формує можливі варіанти розвитку, обирає оптимальну стратегію, після чого забезпечує її впровадження та контроль виконання. У межах цього підходу стратегія розглядається як результат раціонального планування, а управлінські рішення приймаються на основі аналітичних даних, прогнозів, фінансово-економічних розрахунків і оцінки альтернатив.

Особливістю класичного підходу є те, що стратегія здебільшого формується за принципом «згори донизу», тобто ініціатива її розробки належить вищому керівництву підприємства. Такий підхід є ефективним у відносно стабільному середовищі, коли зміни на ринку є прогнозованими, а підприємство

має достатньо часу для планування та реалізації стратегічних рішень. Водночас його обмеження проявляються в умовах високої невизначеності, коли надмірна формалізація процесу може уповільнювати реакцію підприємства на зовнішні виклики.

На відміну від класичного, *еволюційний підхід* розглядає стратегію не як заздалегідь сформований план, а як результат поступового розвитку, адаптації та накопичення управлінського досвіду. Відповідно до цього підходу, стратегія формується в процесі діяльності підприємства, під впливом ринкових змін, конкурентного тиску, технологічних зрушень і внутрішніх трансформацій. Основний акцент робиться не на жорсткому плануванні, а на здатності підприємства пристосовуватися до нових умов функціонування.

Еволюційний підхід особливо актуальний для стартапів, інноваційних компаній та підприємств, що працюють у динамічних галузях, де ринкові умови швидко змінюються, а довгострокові прогнози мають високий рівень невизначеності. У таких умовах стратегія може коригуватися поступово, через проби, помилки, експерименти та навчання. Перевагою цього підходу є його гнучкість і здатність враховувати непередбачувані зміни, проте недоліком може бути недостатня системність стратегічних дій і ризик втрати довгострокової орієнтації.

Процесний підхід до стратегічного управління акцентує увагу не лише на змісті стратегії, а й на самому процесі її формування. У межах цього підходу стратегія розглядається як результат взаємодії управлінців, працівників, структурних підрозділів та інших зацікавлених сторін. Важливого значення набувають неформальні комунікації, корпоративна культура, психологічні особливості управлінців, рівень довіри в колективі та здатність організації до спільного вироблення рішень.

Процесний підхід виходить з того, що ефективна стратегія не завжди може бути сформована лише шляхом формального аналізу. Вона часто виникає через діалог, обговорення, узгодження інтересів і колективне бачення майбутнього розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє залучати до стратегування ширше коло працівників, враховувати практичний досвід різних рівнів управління та

підвищувати рівень підтримки стратегічних змін усередині організації. Особливо важливим він є для підприємств, де значну роль відіграють людський капітал, організаційна культура та командна взаємодія.

Водночас *ресурсний підхід* зосереджує увагу на внутрішньому потенціалі підприємства як основі формування довгострокових конкурентних переваг. На відміну від підходів, що переважно орієнтуються на зовнішнє середовище, ресурсний підхід виходить із того, що успіх підприємства значною мірою залежить від наявності унікальних ресурсів, компетенцій, технологій, знань, досвіду персоналу, управлінських здібностей і репутації. Саме ці внутрішні можливості можуть стати джерелом стійкої конкурентоспроможності.

Ресурсний підхід є особливо актуальним в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли доступ до фінансових, матеріальних або трудових ресурсів є обмеженим. У такій ситуації підприємство повинно не лише реагувати на зовнішні зміни, а й максимально ефективно використовувати власні сильні сторони. Це передбачає розвиток ключових компетенцій, модернізацію виробничої бази, підвищення кваліфікації персоналу, накопичення управлінського досвіду та формування організаційних здібностей, які важко скопіювати конкурентам.

Кожен із розглянутих підходів має власну логіку та сферу ефективного застосування. Класичний підхід забезпечує системність, послідовність і раціональність стратегічного планування; еволюційний – гнучкість і здатність до адаптації; процесний – залучення персоналу, урахування організаційної культури та колективне формування стратегічних рішень; ресурсний – орієнтацію на внутрішній потенціал підприємства та формування стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах найбільш доцільним є не ізольоване використання одного підходу, а їх поєднання залежно від специфіки підприємства, рівня нестабільності зовнішнього середовища та стратегічних цілей розвитку. Саме інтеграція різних підходів дозволяє підприємству забезпечити збалансованість між плануванням, адаптивністю, організаційною взаємодією та ефективним використанням ресурсів.

У практиці підприємств ці підходи часто поєднуються, залежно від

специфіки галузі, розміру компанії, її культури та ринкового становища.

Незалежно від обраного підходу, процес стратегічного управління включає типові етапи розробки стратегії, які забезпечують логічну послідовність дій від аналізу ситуації до конкретних управлінських рішень. Ці етапи можна подати у вигляді такої моделі яка представлена на рисунку 1.2.

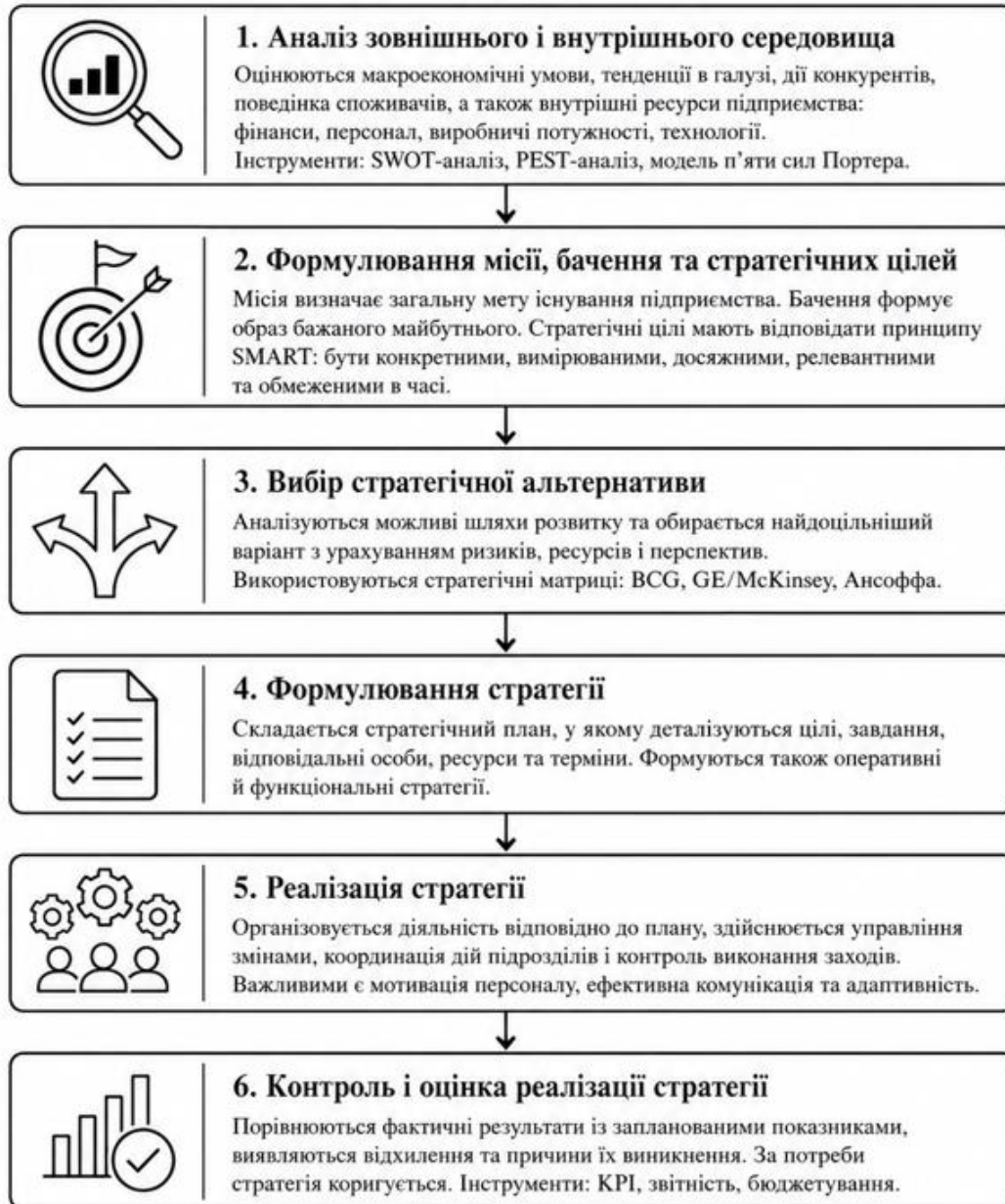


Рисунок 1.2 – Модель типових етапів розробки стратегії підприємства
Джерело: згенеровано автором III (Google, Gemini 4 Pro, 01.04.2026) на основі [18]

Таким чином, розробка стратегії підприємства – це складний багаторівневий процес, що базується на ґрунтовному аналізі, прогнозуванні, оцінці альтернатив та контролі реалізації. Саме стратегічний підхід дозволяє підприємству діяти не хаотично, а системно – формувати конкурентні переваги, досягати довгострокових результатів і успішно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Завершуючи розгляд теоретичних підходів до стратегічного управління та етапів формування стратегії, доцільно систематизувати існуючі види стратегій підприємства за основними класифікаційними ознаками. Така структуризація дозволяє краще зрозуміти різноманітність стратегічних альтернатив і обґрунтовано обирати напрями розвитку залежно від цілей, ресурсного забезпечення та умов зовнішнього середовища.

З метою узагальнення зазначених підходів і більш наочного представлення їх змісту, у таблиці 1.4 наведено класифікацію та види стратегій розвитку підприємства за ключовими параметрами.

Таблиця 1.4 – Класифікація та види стратегій розвитку підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Коротка характеристика
За рівнем управління	Корпоративна	Визначає загальні напрями розвитку підприємства, включає рішення щодо диверсифікації, виходу на нові ринки, злиття і поглинання
	Бізнес-стратегія	Спрямована на формування конкурентних переваг у межах окремих напрямів діяльності
	Функціональна (оперативна)	Конкретизує дії у сферах маркетингу, фінансів, виробництва, HR
За напрямками зростання (І. Ансофф)	Проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажів на існуючому ринку
	Розвиток ринку	Вихід з існуючим продуктом на нові ринки
	Розвиток продукту	Створення нових або вдосконалених продуктів
	Диверсифікація	Освоєння нових ринків з новими продуктами
За характером розвитку	Оборонна	Орієнтована на збереження позицій і мінімізацію ризиків
	Наступальна	Спрямована на активне розширення ринку та збільшення частки
	Інноваційна	Базується на впровадженні нових технологій і рішень
За ступенем гнучкості	Жорстка	Має чітко визначені параметри та використовується у стабільному середовищі
	Гнучка (адаптивна)	Передбачає можливість змін відповідно до умов зовнішнього середовища
За функціональними напрямками	Виробнича	Визначає обсяг виробництва, завантаження потужностей, рівень автоматизації
	Фінансова	Охоплює управління витратами, інвестиціями та фінансовими ресурсами
	Маркетингова	Включає політику просування, ціноутворення та збуту
	Кадрова	Спрямована на управління персоналом, мотивацію та розвиток
	Інноваційна	Пов'язана з впровадженням нових технологій та цифрових рішень

Джерело: сформовано за матеріалами [10; 3; 30]

Найбільш загальною є класифікація за рівнем управління, відповідно до якої виділяють три основні типи стратегій:

1. Корпоративна стратегія (стратегія підприємства в цілому) - охоплює довгострокові цілі та напрями розвитку всієї організації. Вона формується на рівні найвищого керівництва і включає рішення щодо розширення бізнесу, виходу на нові ринки, злиттів і поглинань, диверсифікації тощо. Наприклад, рішення про вихід українського підприємства на ринок ЄС після отримання міжнародної сертифікації продукції є прикладом корпоративної стратегії.

2. Бізнес-стратегія (конкурентна стратегія) - реалізується в межах окремих бізнес-напрямів або стратегічних господарських одиниць (СГО). Основна мета - формування конкурентних переваг. Вона фокусується на таких аспектах, як цінова політика, якість продукції, брендова стратегія тощо.

3. Функціональні або оперативні стратегії - конкретизують дії у сфері маркетингу, фінансів, виробництва, HR тощо. Саме на цьому рівні визначаються поточні завдання, розподіляються ресурси та формуються інструменти досягнення стратегічних цілей. Оперативна стратегія може передбачати, наприклад, зміну постачальників сировини для оптимізації витрат або впровадження CRM-системи для покращення клієнтського сервісу.

Іншою важливою класифікацією є поділ стратегій за напрямками зростання, запропонований Ігорем Ансоффом. У його матриці представлено чотири основні стратегії:

- Стратегія проникнення на ринок - зосереджується на збільшенні продажів існуючих товарів на вже освоєному ринку шляхом інтенсифікації маркетингу, зниження цін або покращення сервісу.

- Стратегія розвитку ринку - передбачає просування існуючих товарів на нові ринки (географічні або цільові сегменти).

- Стратегія розвитку продукту - орієнтується на створення нових або вдосконалених продуктів для наявного ринку.

- Стратегія диверсифікації - полягає в освоєнні нових ринків з новими продуктами. Це найбільш ризикована, але водночас потенційно прибуткова стратегія.

За характером розвитку підприємства також виділяють:

- Оборонні стратегії, які передбачають збереження позицій на ринку, мінімізацію ризиків і витрат (наприклад, скорочення витрат у періоди економічного спаду).
- Наступальні стратегії, що спрямовані на активне захоплення нових ринкових ніш, агресивне просування продукції.
- Інноваційні стратегії, які базуються на постійному впровадженні нових технологій або бізнес-моделей.

За ступенем гнучкості стратегії поділяють на:

- Жорсткі (жорстко зафіксовані) – з чітко визначеними цілями, ресурсами та термінами. Такі стратегії характерні для стабільних ринків.
- Гнучкі (адаптивні) – дозволяють змінювати тактичні рішення в залежності від ситуації. Вони є доцільними в умовах високої турбулентності, як-от в періоди кризи, воєнного стану або глобальних змін у технологіях.

Також важливо розглядати класифікацію стратегій за функціональними напрямками, адже саме в цьому контексті формуються конкретні оперативні стратегії, зокрема:

- Виробнича стратегія – визначає завантаження потужностей, рівень механізації та автоматизації, обсяг виробництва.
- Фінансова стратегія – пов'язана з джерелами фінансування, управлінням витратами, ціноутворенням, інвестуванням.
- Маркетингова стратегія – охоплює позиціонування бренду, просування, політику ціноутворення, вибір каналів збуту.
- Кадрова стратегія – регламентує підбір персоналу, розвиток HR-бренду, мотивацію та навчання співробітників.
- Інноваційна стратегія – зосереджена на впровадженні нових технологій, цифрових рішень, R&D.

Таким чином, підприємство зазвичай одночасно реалізує кілька стратегій на різних рівнях управління. Ефективна інтеграція корпоративної, бізнес- та оперативної стратегії забезпечує гармонійний розвиток організації, її адаптацію до середовища та досягнення ключових цілей. Саме оперативні стратегії виступають

інструментом практичної реалізації вищих стратегічних рівнів і дозволяють забезпечити стабільність у щоденній діяльності.

Успішна класифікація і правильне застосування відповідних стратегій допомагає підприємству не лише залишатися конкурентоспроможним, але й активно зростати, навіть в умовах економічної нестабільності.

Вибір стратегії підприємства є складним управлінським процесом, який залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Стратегія не може формуватися ізольовано від умов функціонування підприємства, оскільки вона повинна враховувати стан ринку, рівень конкуренції, ресурсний потенціал, фінансові можливості, кадрове забезпечення, технологічний рівень та перспективи розвитку організації. Саме тому перед ухваленням стратегічних рішень необхідно комплексно оцінити чинники, які можуть впливати на вибір найбільш доцільного напрямку розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Фактори, що впливають на вибір стратегії підприємства

Фактор	Сутність впливу на вибір стратегії	Можливий управлінський орієнтир
1	2	3
Стан зовнішнього середовища	Визначає рівень стабільності або невизначеності, у якому функціонує підприємство. Враховуються економічні, політичні, соціальні, правові та технологічні умови.	У стабільному середовищі — стратегія планового розвитку; у нестабільному — адаптивна або антикризова стратегія.
Рівень конкуренції	Впливає на необхідність пошуку конкурентних переваг, зниження витрат, підвищення якості продукції або диференціації пропозиції.	Стратегія лідерства за витратами, диференціації або фокусування.
Ринковий попит і поведінка споживачів	Визначає доцільність розширення асортименту, зміни цінової політики, виходу на нові сегменти ринку або вдосконалення продукції.	Стратегія розвитку ринку, продуктова стратегія або клієнтоорієнтована стратегія.
Фінансовий стан підприємства	Обмежує або розширює можливості стратегічного розвитку. Висока фінансова стійкість дозволяє інвестувати в розвиток, а слабкий фінансовий стан потребує скорочення витрат.	Інвестиційна стратегія, стратегія стабілізації або санаційна стратегія.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Ресурсний потенціал	Охоплює матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та організаційні ресурси, які підприємство може використати для реалізації стратегії.	Стратегія зростання за наявності ресурсів або стратегія оптимізації при їх обмеженості.
Технологічний рівень підприємства	Визначає здатність підприємства впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність, знижувати собівартість і покращувати якість продукції.	Інноваційна стратегія, стратегія модернізації або цифрової трансформації.
Кадровий потенціал	Впливає на можливість реалізації стратегічних змін, рівень управлінської компетентності, мотивації та готовності персоналу до інновацій.	Стратегія розвитку персоналу, організаційних змін або лідерства через людський капітал.
Організаційна структура та система управління	Визначає швидкість прийняття рішень, рівень координації між підрозділами та здатність підприємства адаптуватися до змін.	Стратегія реструктуризації, децентралізації або підвищення управлінської гнучкості.
Рівень ризиків	Враховує фінансові, виробничі, ринкові, логістичні, політичні та інші ризики, які можуть вплинути на реалізацію стратегії.	Антикризова стратегія, стратегія диверсифікації або управління ризиками.
Стадія життєвого циклу підприємства	На різних етапах розвитку підприємство потребує різних стратегічних рішень: створення, зростання, зрілість або спад.	На етапі зростання — стратегія розширення; на етапі зрілості — стратегія утримання позицій; на етапі спаду — стратегія оновлення або скорочення.
Інноваційний потенціал	Визначає здатність підприємства створювати нові продукти, впроваджувати сучасні технології та формувати довгострокові конкурентні переваги.	Інноваційна стратегія, стратегія технологічного лідерства або розвитку нових продуктів.
Державна політика та нормативно-правове середовище	Впливає на можливості діяльності підприємства через податкову політику, регулювання, державну підтримку, обмеження або стимули.	Стратегія адаптації до регуляторних змін або використання державних програм підтримки.

Джерело: сформовано за матеріалами [10; 3; 30]

Отже, вибір стратегії підприємства залежить від комплексної оцінки як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішні чинники визначають умови функціонування підприємства, рівень конкуренції, ринкові можливості та ризики, тоді як внутрішні характеризують його ресурсний, фінансовий, кадровий,

технологічний та управлінський потенціал. Найбільш обґрунтованою є така стратегія, яка враховує реальні можливості підприємства, відповідає умовам ринку та забезпечує досягнення довгострокових цілей розвитку. Таким чином, системний аналіз факторів вибору стратегії є необхідною передумовою ефективного стратегічного управління.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності оперативної стратегії

Ефективність оперативної стратегії підприємства є ключовим показником результативності управлінської діяльності, оскільки саме на цьому рівні забезпечується трансформація стратегічних цілей у конкретні управлінські рішення та практичні дії. В умовах динамічного ринкового середовища важливим є не лише формування стратегії, але й її постійний моніторинг та оцінка ефективності реалізації [1].

Актуальність дослідження методичних підходів до оцінки ефективності оперативної стратегії зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення раціонального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей у короткостроковій перспективі. У сучасних умовах господарювання традиційні підходи до оцінки ефективності, що базуються лише на фінансових показниках, є недостатніми, оскільки не враховують нефінансові аспекти діяльності підприємства, зокрема рівень задоволеності клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та інноваційний потенціал [2].

Оцінка ефективності оперативної стратегії передбачає визначення ступеня досягнення поставлених цілей, рівня використання ресурсів та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасній практиці управління застосовуються різні методичні підходи, які систематизовано та представлено в таблиці 1.6.

Представлені методичні підходи дозволяють комплексно оцінити ефективність оперативної стратегії підприємства. Найбільш доцільним є використання інтегрованого підходу, що поєднує фінансові та нефінансові

показники, забезпечуючи всебічний аналіз результатів діяльності та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Таблиця 1.6 – Методичні підходи до оцінки ефективності оперативної стратегії підприємства

Підхід	Основні показники	Формули розрахунку	Сутність застосування
KPI-орієнтований	Рентабельність продажів (ROS), продуктивність праці, рівень виконання плану	$ROS = \text{Чистий прибуток} / \text{Виручка} \times 100\%$ $\text{Продуктивність} = \text{Виручка} / \text{Кількість персоналу}$ $\text{Виконання плану} = \text{Факт} / \text{План} \times 100\%$	Оцінка досягнення стратегічних і оперативних цілей через систему кількісних показників
Balanced Scorecard (BSC)	Фінансові, клієнтські, процесні, інноваційні показники	$ROI = \text{Прибуток} / \text{Інвестиції} \times 100\%$ $\text{Частка ринку} = \text{Обсяг продажу підприємства} / \text{Загальний обсяг ринку} \times 100\%$ $\text{Індекс задоволеності клієнтів (CSI)} = \Sigma \text{ оцінок} / \text{Кількість опитаних}$	Комплексна оцінка ефективності за кількома перспективами діяльності
Витратний (cost-based)	Собівартість, витрати на 1 грн реалізації, рівень витрат	$\text{Витрати на 1 грн} = \text{Загальні витрати} / \text{Виручка}$ $\text{Собівартість одиниці} = \text{Загальні витрати} / \text{Обсяг продукції}$	Визначення ефективності через оптимізацію витрат і ресурсів
Бенчмаркінг (порівняльний)	Відхилення від середньогалузевих показників, конкурентоспроможність	$\text{Відхилення} = \text{Показник підприємства} - \text{Галузевий показник}$ $\text{Індекс конкурентоспроможності} = \text{Показник підприємства} / \text{Показник конкурента}$	Порівняння результатів діяльності з конкурентами або стандартами
Процесний	Тривалість операційного циклу, оборотність запасів, продуктивність процесів	$\text{Оборотність запасів} = \text{Собівартість реалізації} / \text{Середні запаси}$ $\text{Тривалість циклу} = \text{Період} / \text{Оборотність}$	Оцінка ефективності бізнес-процесів та їх оптимізація
Інтегрований (комплексний)	Сукупність KPI + фінансових і нефінансових показників	$\text{Індекс ефективності} = \Sigma (W_i \times P_i)$, де W_i – вага показника, P_i – нормоване значення показника	Узагальнена оцінка ефективності на основі системи взаємопов'язаних показників

Джерело: сформовано за матеріалами [60; 61; 62; 63]

1. Показниковий (KPI-орієнтований) підхід – базується на використанні

ключових показників ефективності (KPI), які відображають ступінь досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. KPI дозволяють здійснювати кількісну оцінку результатів діяльності та забезпечують можливість контролю виконання стратегії в реальному часі. Вони можуть включати як фінансові (прибутковість, рентабельність), так і нефінансові показники (рівень обслуговування клієнтів, продуктивність праці) [60].

2. *Збалансована система показників (Balanced Scorecard)* – є одним із найбільш поширених сучасних підходів є концепція Balanced Scorecard (BSC), розроблена Robert Kaplan та David Norton. Вона передбачає комплексну оцінку ефективності стратегії за чотирма ключовими перспективами:

- фінансовою;
- клієнтською;
- внутрішніх бізнес-процесів;
- навчання та розвитку персоналу.

Такий підхід забезпечує інтегровану оцінку діяльності підприємства та дозволяє узгодити оперативні дії зі стратегічними цілями [62]. Balanced Scorecard розглядається як система, що поєднує стратегічні цілі з конкретними показниками ефективності та забезпечує їх моніторинг у динаміці [63].

3. *Витратний підхід (cost-based approach)* – передбачає оцінку ефективності оперативної стратегії через аналіз витрат і результатів. Основна увага приділяється оптимізації витрат, підвищенню продуктивності ресурсів та забезпеченню економічної ефективності діяльності підприємства. Він широко використовується в умовах обмеженості ресурсів та необхідності антикризового управління.

4. *Порівняльний (бенчмаркінговий) підхід* – полягає у порівнянні показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів або галузевими стандартами. Бенчмаркінг дозволяє визначити сильні та слабкі сторони оперативної стратегії та сформулювати напрями її вдосконалення.

5. *Процесний підхід* передбачає оцінку ефективності через аналіз бізнес-процесів підприємства. Основна увага приділяється виявленню «вузьких місць», оптимізації операційних процесів та підвищенню їх ефективності. Він є

особливо актуальним для торговельних підприємств, де значну роль відіграють логістика, управління запасами та обслуговування клієнтів.

6. *Інтегрований (комплексний) підхід* – у сучасній практиці є найбільш ефективним та який поєднує різні методики оцінки. Зокрема, поєднання Balanced Scorecard з KPI та іншими аналітичними інструментами дозволяє отримати більш повну картину ефективності оперативної стратегії та підвищити якість управлінських рішень [60].

Для торговельних підприємств показники оцінки ефективності операційної стратегії повинні відображати специфіку торговельної діяльності, зокрема товарооборот, витрати обігу, прибутковість, оборотність запасів, ефективність персоналу та якість обслуговування. У наукових працях щодо аналізу ефективності торговельних підприємств акцентується увага на товарообороті, витратах обігу, рентабельності торговельної діяльності, використанні основних засобів, трудових і матеріальних ресурсів (табл. 1.7) [64].

Таблиця 1.7 – Показники оцінки ефективності операційної стратегії торговельного підприємства

Група показників	Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
1	2	3	4
Фінансові показники	Товарооборот	Сума реалізованих товарів за період	Відображає масштаб торговельної діяльності та результативність продажів
Фінансові показники	Валовий прибуток	Чистий дохід від реалізації – собівартість реалізованих товарів	Показує фінансовий результат від основної торговельної діяльності
Фінансові показники	Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід $\times 100\%$	Характеризує частку прибутку в кожній гривні реалізації
Фінансові показники	Рентабельність витрат обігу	Прибуток / Витрати обігу $\times 100\%$	Показує ефективність витрат, пов'язаних із торговельною діяльністю
Витратні показники	Рівень витрат обігу	Витрати обігу / Товарооборот $\times 100\%$	Визначає частку витрат обігу в обсязі товарообороту
Витратні показники	Економія витрат обігу	Витрати базового періоду – Витрати звітного періоду	Відображає результат оптимізації операційних витрат
Ресурсні показники	Товарооборот на одного працівника	Товарооборот / Середньооблікова чисельність працівників	Характеризує продуктивність праці персоналу

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4
Ресурсні показники	Прибуток на одного працівника	Чистий прибуток / Середньооблікова чисельність працівників	Показує ефективність використання трудового потенціалу
Оборотність запасів	Коефіцієнт оборотності товарних запасів	Собівартість реалізованих товарів / Середні товарні запаси	Відображає швидкість перетворення запасів у реалізацію
Оборотність запасів	Тривалість одного обороту запасів	365 / Коефіцієнт оборотності запасів	Показує кількість днів, необхідних для одного обороту товарних запасів
Клієнтські показники	Середній чек	Товарооборот / Кількість покупок	Характеризує середній обсяг покупки одного клієнта
Клієнтські показники	Коефіцієнт конверсії	Кількість покупців / Кількість відвідувачів $\times 100\%$	Відображає ефективність перетворення відвідувачів у покупців
Якісні показники	Рівень задоволеності клієнтів	За результатами опитування або NPS	Характеризує якість торговельного обслуговування
Якісні показники	Частка повернень товарів	Сума або кількість повернень / Обсяг продажів $\times 100\%$	Відображає якість товарів, сервісу та відповідність очікуванням клієнтів
Інтегральні показники	Індекс ефективності операційної стратегії	Узагальнена оцінка за групою фінансових, ресурсних і клієнтських показників	Дає комплексну характеристику результативності операційної стратегії

Джерело: сформовано за матеріалами [64]

Наведена система показників дозволяє оцінити ефективність операційної стратегії торговельного підприємства з різних позицій. Фінансові показники характеризують кінцеві результати діяльності, витратні – рівень економності операційних процесів, ресурсні – ефективність використання персоналу та активів, клієнтські – результативність взаємодії з покупцями, а якісні – рівень сервісу та відповідність діяльності очікуванням споживачів.

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності операційної стратегії підприємства мають комплексний характер і передбачають використання фінансово-економічного, ресурсного, процесного, порівняльного, KPI-, BSC- та інтегрального підходів. Кожен із них дозволяє оцінити окремий аспект операційної діяльності, проте найбільш обґрунтованим є їх поєднання.

Для торговельних підприємств оцінка ефективності операційної стратегії повинна враховувати специфіку товарного обігу, витрат обігу, управління

запасами, продуктивності персоналу, рівня обслуговування клієнтів і прибутковості продажів. Саме комплексна система показників дозволяє визначити, наскільки операційна стратегія забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення конкурентоспроможності та стабільність фінансових результатів.

Таким чином, оцінювання ефективності операційної стратегії є необхідною умовою якісного стратегічного управління торговельним підприємством, оскільки забезпечує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, коригування стратегії та підвищення результативності операційної діяльності [64].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ПП «Маркетинг-07» та особливості його діяльності

Підприємство «Маркетинг-07» було засновано 15 грудня 1992 року. Підприємство працює відповідно до статуту, зареєстрованого виконавчим комітетом Переяслав-Хмельницької Ради народних депутатів рішенням №182-2 від 15.12.1991 року за номером 410-44 МП.

ПП «Маркетинг-07» є юридичною особою, яка має власні фонди та гроші, які знаходяться на власному балансі.

ПП «Маркетинг-07» працює відповідно до Господарського кодексу України та інших нормативно-правових документів.

ПП «Маркетинг-07» розташовано в Україні, місті Переяслав, Київська область.

ПП «Маркетинг-07» – це підприємство, яке спеціалізується на виготовленні та реалізації меблів, є представником деревообробної та меблевої галузі, що займається виробництвом різноманітних меблевих виробів для побутового та комерційного використання (Додаток А).

Його діяльність охоплює весь процес створення меблів - від розробки дизайну і проектування до виготовлення, збірки та продажу готової продукції. Це підприємство може працювати як у масовому сегменті, виробляючи стандартні вироби, так і в сегменті преміальних меблів, створюючи унікальні дизайнерські рішення на замовлення. Продукція користується попитом не лише в Київській області, а і в Україні.

ПП «Маркетинг-07» створено з метою виконання виробничих, торгових, посередницьких, науково-дослідних, культурно-освітніх, а також надання платних послуг населенню. Головна задача діяльності підприємства задоволення потреб народного господарства і населення в товарах, роботах і послугах з високими споживчими якостями, розвиток трудової і соціальної активності

членів підприємства, ріст їх матеріального благополуччя, культурного рівня і професійної майстерності.

Згідно Статуту підприємства ПП «Маркетинг-07» має право:

- самостійно розпоряджатись своїм майном, створювати свою виробничу, дослідно-експериментальну базу;
- користуватися кредитами банку;
- вести самостійну господарську діяльність з державними, кооперативними і другими організаціями через об'єднання на частковому залученні грошових і матеріальних цінностей і організації на цій основі сумісних підприємств і виробництв;
- самостійно реалізовувати свою продукцію на оптових ярмарках і поза ярмарковим порядком по угодах і самостійно установлених цінах;
- приймати участь у виконанні державного замовлення само чи з партнером;
- знімати, в тому числі арбітраж неустойки, штрафи, вдаватись до других санкцій до замовників і контрагентів за повне виконання укладених угод (Додаток А).

Органом управління є директор.

Директор підприємства організовує всю роботу, несе повну відповідальність за його діяльність, без доручення діє від імені підприємства, представляє його в раді директорів в усіх установах, організаціях, підприємствах згідно із діючим законодавством і статутом підприємства, розпоряджається майном і укладає угоди за згодою власника відкриває в установах банків розрахунковий і інший рахунки.

На підприємстві «Маркетинг-07» станом на 01.01.2025 року працює 28 осіб (станом на 01.01. 2024 року кількість працюючих становила 45 осіб). Найбільша кількість працівників припала на 2017-2019 роки – близько 90 осіб.

Організаційна структура приватного підприємства «Маркетинг-07» відображена на рис. 2.1 (Додаток А).

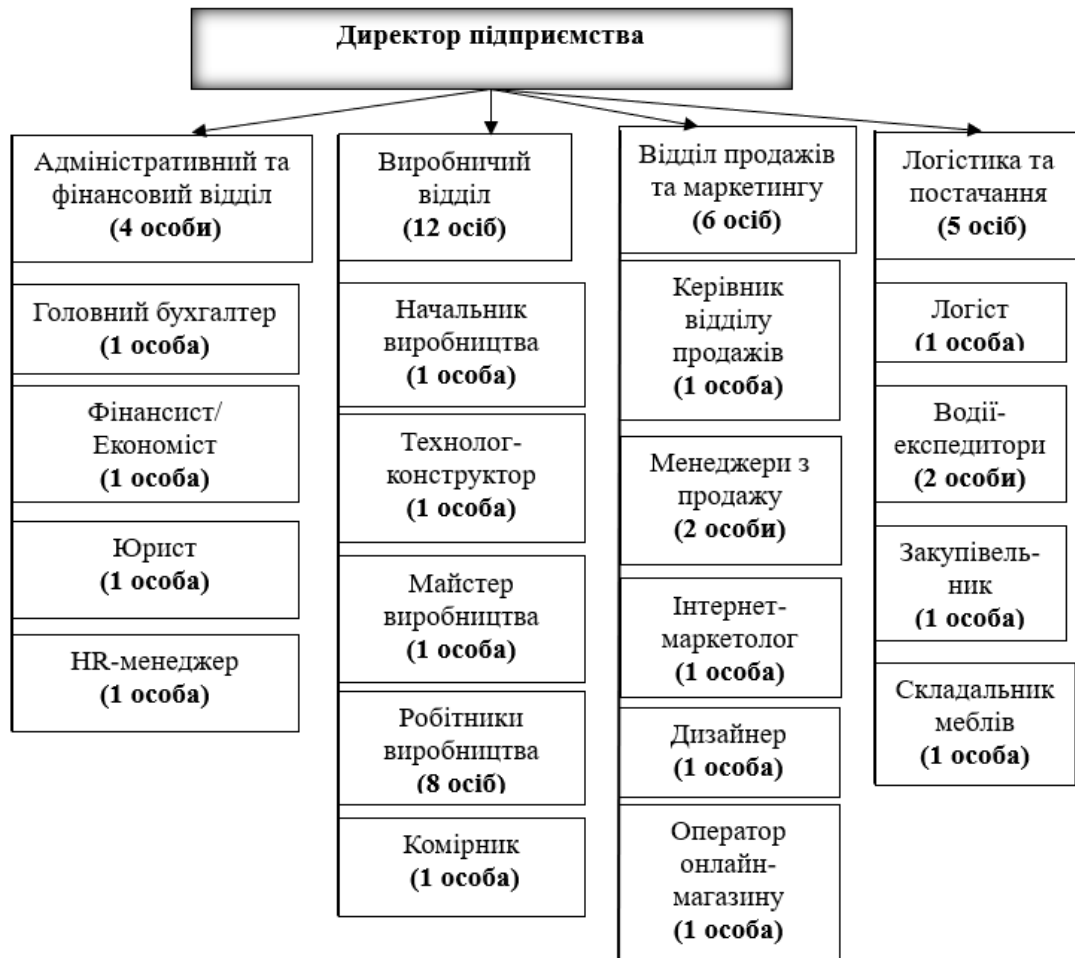


Рисунок 2.1. Організаційна структура ПП «Маркетинг-07»

Джерело: сформовано за матеріалами ПП «Маркетинг-07»

Організаційна структура підприємства є функціональною. Включає підрозділи, що відповідають за основні напрямки діяльності: виробництво, продажі, логістику, фінанси та управління персоналом.

Вищим рівнем управління є директор підприємства Кузьменко С.В., який керує всіма процесами та приймає стратегічні та управлінські рішення.

В складі адміністративного та фінансового відділу є головний бухгалтер, який виконує свої обов'язки відповідно до посадової інструкції та здійснює ведення фінансового обліку, складає фінансову звітність, контролює податки, доходи та витрати. Фінансист підприємства аналізує витрати, планує бюджет, контролює рентабельність. HR-менеджер – відповідає за підбір персоналу, навчання, кадрову документацію. Юрист – супроводжує контракти, займається юридичними питаннями.

В складі виробничого відділу є начальник виробництва. Основним обов'язком якого є контроль за виготовленням продукції, розподілення завдань.

Технолог-конструктор – розробляє креслення, моделі меблів, контролює якість матеріалів. Майстер виробництва – організовує роботу на виробничій лінії, слідкує за дотриманням технологій. Також є робітники, які безпосередньо виготовляють меблі (столяри, шліфувальники, фарбувальники) та кладовщик, який відповідає за прийом, зберігання та видачу матеріалів та готової продукції.

У складі відділу продажів та маркетингу працює керівник відділу продажів, який відповідає за розширення ринку збуту, укладання договорів. Менеджери з продажу – працюють із клієнтами, приймають замовлення онлайн, формують комерційні пропозиції. Також є інтернет-маркетолог – веде рекламу в соцмережах, працює над онлайн-просуванням, дизайнер – розробляє візуальні матеріали, каталоги, дизайн меблів та оператор магазину – обробляє замовлення, працює з сайтом.

Відділ логістики та постачання включає логіста, який відповідає за організацію доставки матеріалів і готової продукції, водіїв-експедиторів, які здійснюють доставку меблів клієнтам. Також є закупівельник та складальник меблів.

Основними етапами діяльності ПП «Маркетинг-07» є:

1. Розробка дизайну та проектування меблів. Підприємство розпочало свою діяльність з розробки концепції та проектування виробів. На цьому етапі працюють дизайнери та конструктори, які створюють макети майбутніх меблів із урахуванням сучасних тенденцій, потреб ринку та побажань замовників. Основними завданнями є розробка ескізів та 3D-моделей меблів, вибір матеріалів та комплектуючих, проектування виробів з урахуванням ергономічних вимог і функціональності. ПП «Маркетинг-07» використовує програми для проектування меблів, такі як AutoCAD, SketchUp, 3D Max та інші.

2. Закупівля сировини та матеріалів. Для виготовлення меблів підприємству необхідні різні види сировини: деревина (масив, МДФ, ДСП), метали, скло, фурнітура, тканини для оббивки тощо. Якість матеріалів безпосередньо впливає на кінцеву якість продукції, тому підприємство співпрацює з перевіреними постачальниками. Основними завданнями є вибір надійних постачальників та укладання довгострокових контрактів, забезпечення

стабільних поставок для безперебійної роботи виробництва, контроль якості закупленої сировини.

3. Виробничий процес. Основний етап діяльності ПП «Маркетинг-07» включає обробку сировини, виготовлення окремих елементів, збірку та фінішну обробку меблів. Підприємство використовує різноманітне обладнання для розпилювання, шліфування, свердління, склеювання та монтажу деталей. Основними етапами виробництва є:

- ✓ Розпилювання деревини: Підготовка деревини, розрізання на заготовки відповідно до технічних креслень.
- ✓ Фрезерування та свердління: Надання елементам потрібної форми та підготовка отворів для з'єднання.
- ✓ Збірка: Монтаж та з'єднання окремих компонентів.
- ✓ Фінішна обробка: Шліфування, фарбування, лакування, оббивка м'яких меблів тканиною, екошкірою або шкірою.
- ✓ Контроль якості. Контроль якості є важливим елементом діяльності, оскільки від нього залежить репутація бренду та задоволеність споживачів. Контроль здійснюється на кожному етапі - від вибору матеріалів до перевірки готового виробу. Основними завданнями є виявлення дефектів на етапі обробки сировини та збірки, перевірка відповідності виробів технічним стандартам, оцінка зовнішнього вигляду готової продукції.

4. Маркетинг і просування. Важливим аспектом діяльності меблевого підприємства є просування продукції на ринку. Це включає рекламу, участь у виставках, розробку рекламних кампаній та створення бренду.

ПП «Маркетинг-07» велику увагу приділяє стратегії розвитку:

- ✓ використання інтернет-продажів (власний сайт, онлайн-платформи, соціальні мережі).
- ✓ співпраця з меблевими салонами та дистриб'юторами.
- ✓ створення шоу-румів для демонстрації продукції.

5. Реалізація продукції та обслуговування клієнтів. ПП «Маркетинг-07» використовує різні канали збуту - продажі через власні магазини, співпрацю з роздрібними мережами, онлайн-продажі. Для підвищення лояльності клієнтів

важливим є надання сервісу після продажного обслуговування. Каналами реалізації є: власна мережа магазинів, дилери та дистриб'ютори, продажі через онлайн-магазини.

Види меблевої продукції, що виготовляє ПП «Маркетинг-07»:

1. Корпусні меблі: шафи, полиці, комоди, кухонні гарнітури, стінки, офісні меблі.
2. М'які меблі: дивани, крісла, пуфи, ліжка.
3. Кухонні меблі: кухонні гарнітури, столи, стільці.
4. Офісні меблі: комп'ютерні столи, шафи, тумби, кабінети керівників, крісла.
5. Меблі для спальень: ліжка, тумби, комоди, шафи-купе.
6. Меблі на замовлення: вироби за індивідуальними проектами (наприклад, меблі для готелів, ресторанів, спеціалізовані меблі для бізнесу).

Перевагами діяльності ПП «Маркетинг-07» є:

- ✓ гнучкість у задоволенні потреб споживачів: підприємство виготовляє меблі на замовлення, адаптуючи вироби під індивідуальні вимоги.
- ✓ широкий асортимент: пропонує різні типи меблів (дитячі, корпусні, м'які, офісні тощо).
- ✓ можливість роботи в різних цінових сегментах: виробництво бюджетних, середніх та преміальних моделей.

Основними проблемами в діяльності ПП «Маркетинг-07» є:

- ✓ Висока конкуренція на ринку як серед місцевих, так і серед іноземних виробників.
- ✓ Залежність від постачальників сировини та коливання цін на матеріали.
- ✓ Сезонність попиту - меблевий бізнес має тенденцію до коливання попиту залежно від економічних умов і купівельної спроможності населення.
- ✓ Проблеми з логістикою – особливо у разі реалізації продукції на віддалених ринках або при експорті.

Отже, ПП «Маркетинг-07» – це динамічна виробнича структура, яка має відповідати постійним змінам ринкової кон'юнктури та потребам споживачів. Успіх такого бізнесу залежить від здатності адаптуватися до змінних умов,

впроваджувати нові технології та ефективно управляти виробничими та збутовими процесами. Організаційна структура дозволяє ефективно розподілити функції, забезпечує чітку взаємодію між підрозділами та сприяє ефективному виробництву та продажу меблів. Стратегія розвитку ПП «Маркетинг-07» направлена на інноваційні рішення, маркетинг, брендинг, вихід на міжнародні ринки, диверсифікацію продукції.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Маркетинг-07»

Аналіз фінансової діяльності – це комплексна оцінка фінансового стану підприємства, що передбачає вивчення та інтерпретацію фінансових показників з метою визначення ефективності його функціонування, виявлення проблем та формування стратегічних рішень для забезпечення стійкого розвитку. Цей аналіз дозволяє оцінити прибутковість, платоспроможність, ліквідність, рентабельність та загальну фінансову стабільність підприємства, що є основою для прийняття та ухвалення управлінських рішень [27, 29].

Основні показники, які характеризують фінансово-господарську діяльність ПП «Маркетинг-07» за період 2022 - 2025 рр. наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники, які характеризують фінансово-господарську діяльність ПП «Маркетинг-07» за період 2022 - 2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відх. 2024/2023	Відн. відх. 2024/2023 (%)	Абс. відх. 2025/2024	Відн. відх. 2025/2024 (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	50562,6	54187,2	69904,1	75280,0	15716.90	29.00	+5375,9	+7,69
Інші операційні доходи	1721,9	5439,1	782,6	950,0	-4656.50	-85.61	+167,4	+21,38
Інші доходи	-	28,0	0,2	5,0	-27.80	-99.29	+4,8	—
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	32265,1	43862,0	59277,1	62850,0	15415.10	35.14	+3572,9	+6,03
Інші операційні витрати	18358,7	14480,0	11215,0	10800,0	-3265.00	-22.55	-415,0	-3,70

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші витрати	-	56,3	4,5	10,0	-51.80	-92.01	+5,5	—
Фінансовий результат до оподаткування	1660,7	1256,0	190,3	625,0	-1065.70	-84.85	+434,7	+228,40
Податок на прибуток	347,2	313,7	93,2	125,0	-220.50	-70.29	+31,8	+34,12
Чистий фінансовий результат прибуток	1313,5	942,3	97,1	500,0	-845.20	-89.70	+402,9	+414,90

Джерело: сформовано за даними додатку Б; В.

Аналіз даних табл. 2.1 дозволяє зробити такі висновки. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, доходів, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо), а також податків і зборів. На ПП «Маркетинг-07» цей показник має стійку тенденцію до зростання: з 50562,6 тис. грн у 2022 році до 69904,1 тис. грн у 2024 році та до 75280,0 тис. грн у 2025 році. За досліджуваний період 2022–2025 рр. чистий дохід від реалізації продукції зріс на 24717,4 тис. грн, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції, розширення асортименту та активізацію збутової діяльності підприємства.

Інші операційні доходи у 2022 році становили 1721,9 тис. грн, у 2023 році – 5439,1 тис. грн, у 2024 році – 782,6 тис. грн, а у 2025 році – 950,0 тис. грн. За досліджуваний період ці доходи характеризуються значною нестабільністю: після різкого зростання у 2023 році вони суттєво зменшились у 2024 році, а у 2025 році спостерігається їх незначне відновлення. Така динаміка свідчить про нерегулярний характер інших операційних доходів. До їх складу належать доходи від реалізації іноземної валюти, реалізації інших оборотних активів, операційної оренди активів, курсових різниць, штрафів, пені, списання кредиторської заборгованості, а також інші доходи від операційної діяльності [23].

Для ПП «Маркетинг-07» також характерні інші доходи, які виникають у процесі господарської діяльності, але не пов'язані з операційною та фінансовою діяльністю підприємства. Так, у 2023 році їх обсяг становив 28,0 тис. грн, у 2024 році – 0,2 тис. грн, а у 2025 році – 5,0 тис. грн. Це свідчить про незначну роль

даного виду доходів у формуванні загального фінансового результату підприємства.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), яка відображає виробничі витрати підприємства, також має тенденцію до зростання: з 32265,1 тис. грн у 2022 році до 59277,1 тис. грн у 2024 році та до 62850,0 тис. грн у 2025 році. За період 2022–2025 рр. її приріст становить 30584,9 тис. грн. Це свідчить про збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також про зростання витрат на сировину, матеріали та інші ресурси. Водночас у 2025 році темпи зростання собівартості є нижчими за темпи зростання доходу, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення контролю за витратами.

Чистий фінансовий результат у вигляді прибутку на ПП «Маркетинг-07» розраховується як алгебраїчна сума фінансового результату до оподаткування, податку на прибуток та результату від іншої діяльності. За період 2022–2025 років цей показник був нестабільним: у 2022 році він становив 1313,5 тис. грн, у 2023 році – 942,3 тис. грн, у 2024 році – 97,1 тис. грн, а у 2025 році зріс до 500,0 тис. грн. Найгірший результат спостерігався у 2024 році, що пояснюється зростанням собівартості продукції, розширенням асортименту та зниженням платоспроможності населення.

У 2025 році спостерігається часткове відновлення прибутковості підприємства, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та адаптацію підприємства до ринкових умов. Водночас рівень прибутку залишається нижчим порівняно з попередніми роками, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення фінансового менеджменту та реалізації заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Оцінка фінансового стану в діяльності ПП «Маркетинг-07» відіграє ключову роль. Вона забезпечує глибоке розуміння фінансової стабільності, її здатності ефективно використовувати наявні ресурси, а також визначати перспективи розвитку та розробки стратегії управління. З огляду на специфіку галузі, де високий рівень залежності від зовнішніх факторів (ціна на сировину, ціна на бензин, сезонність, попит на продукцію) та висока конкуренція, своєчасна оцінка фінансового стану дозволяє ПП «Маркетинг-07» зберігати конкурентоспроможність і стабільно

розвиватися.

Основними аспектами значущості оцінки фінансового стану для ПП «Маркетинг-07» є:

1.Визначення стійкості та платоспроможності. Проведення оцінки фінансового стану дозволяє виявити, наскільки підприємство здатне виконувати свої фінансові зобов'язання у коротко та довгостроковій перспективі. Це важливо для підтримки позитивних відносин з постачальниками сировини, кредиторами та інвесторами. Проведення оцінки показників ліквідності (поточна та швидка ліквідність), платоспроможності та рівня заборгованості допомагає вчасно виявити проблеми з ліквідністю та прийняти відповідні заходи для стабілізації грошових потоків.

2.Оцінка рентабельності та ефективності діяльності. ПП «Маркетинг-07» працює у високо конкурентному середовищі, де важливо не лише підтримувати стабільний фінансовий стан, а й забезпечувати високу рентабельність виробництва. Аналіз показників рентабельності дозволяє оцінити наскільки ефективно ПП «Маркетинг-07» використовує свої активи, як впливають витрати на виробництво продукції та якість управління ресурсами.

3.Прийняття та ухвалення управлінських рішень. Оцінка фінансового стану є базовою основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, зокрема щодо інвестування в нові виробничі потужності, розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки збуту. На основі фінансового аналізу ПП «Маркетинг-07» може визначити чи є доцільним залучення додаткових інвестицій та позик, та які заходи необхідні для оптимізації фінансової стратегії.

4.Планування та прогнозування. Фінансовий аналіз дозволяє ПП «Маркетинг-07» створити фінансові прогнози, які враховують зміни у зовнішньому середовищі, тенденції на ринку, а також можливі сценарії розвитку подій. Прогнозування руху грошових потоків, рентабельності та окупності проектів допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів і розробки фінансових стратегій на різні часові горизонти.

5. Оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Меблева галузь залежить від ряду зовнішніх факторів, таких як коливання цін на сировину,

цін на бензин, зміни у державному регулюванні, сезонність та рівень купівельної спроможності населення. Аналіз фінансового стану дозволяє оцінити вплив цих факторів на прибутковість та рентабельність підприємства, що дає змогу розробити антикризові стратегії та заходи для зменшення ризиків.

6.Формування стратегії фінансового управління. Оцінка фінансового стану є основою для розробки ефективної стратегії фінансового управління, яка охоплює управління оборотним капіталом, оптимізацію структури фінансування та зменшення фінансових ризиків. На основі отриманих даних ПП «Маркетинг-07» може визначити, як оптимізувати структуру активів і пасивів, збільшити власний капітал або зменшити кредитне навантаження.

7.Забезпечення конкурентоспроможності. Фінансова стабільність дозволяє ПП «Маркетинг-07» швидше адаптуватися до змін у ринковій кон'юктурі та підтримувати стабільне виробництво навіть у кризових умовах. Високі фінансові показники підвищують інвестиційну привабливість ПП «Маркетинг-07», що відкриває можливості для залучення стратегічних партнерів та інвесторів.

8.Визначення внутрішніх резервів зростання. Оцінка фінансового стану дозволяє виявити внутрішні резерви, які можна використовувати для підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутковості. Так, наприклад, аналіз оборотних активів може виявити надмірні запаси сировини, які знижують ліквідність, або недостатньо ефективне управління дебіторською заборгованістю.

Оцінка фінансового стану ПП «Маркетинг-07» відображена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка фінансового стану ПП «Маркетинг-07»

Показник	2022	2023	2024	2025	Абс. відх. 2024/2023	Відн. відх. 2024/2023 (%)	Абс. відх. 2025/2024	Відн. відх. 2025/2024 (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт автономії	0.38	0.05	0.02	0.06	-0.03	-60.0	+0.04	+200.0
Коефіцієнт покриття	2.61	2.51	1.71	1.95	-0.8	-31.87	+0.24	+14.04
Коефіцієнт фінансової стабільності	0.38	0.55	0.44	0.48	-0.11	-20.0	+0.04	+9.09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.08	0.11	0.04	0.07	-0.07	-63.64	+0.03	+75.0

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4.74	5.14	6.51	6.20	1.37	26.65	-0.31	-4.76
Коефіцієнт рентабельності активів	0.03	0.02	0.01	0.02	-0.01	-50.0	+0.01	+100.0
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.06	0.03	0.02	0.04	-0.01	-33.33	+0.02	+100.0
Сума господарських коштів	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Коефіцієнт рентабельності продажів	4.11	4.16	5.25	5.80	1.09	26.2	+0.55	+10.48

Джерело: розраховано за даними річного фінансового звіту (додаток В)

Аналіз фінансового стану ПП «Маркетинг-07» свідчить про наявність як негативних тенденцій у 2023–2024 роках, так і поступове покращення окремих показників у 2025 році.

Значне зниження коефіцієнта автономії (з 0,38 у 2022 році до 0,02 у 2024 році) свідчить про різке скорочення частки власного капіталу в структурі фінансування підприємства. У 2022 році значення показника (0,38) відповідало відносно прийнятному рівню, хоча і не досягало нормативного значення (0,5 і більше). У 2023 році коефіцієнт знизився до 0,05, що свідчить про майже повну залежність підприємства від позикового капіталу. У 2024 році ситуація ще більше погіршилась – показник досяг критичного рівня (0,02), що свідчить про високий ризик втрати фінансової незалежності.

Водночас у 2025 році спостерігається позитивна динаміка — коефіцієнт автономії зріс до 0,06. Це свідчить про певне відновлення власного капіталу або зниження залежності від позикових ресурсів, однак рівень показника залишається критично низьким. Основними причинами такої ситуації є зростання кредиторської заборгованості, низька прибутковість у попередні роки, а також підвищення витрат на виробництво продукції.

Коефіцієнт покриття, який відображає здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, у 2022 році становив 2,61, у 2023 році – 2,51, а у 2024 році знизився до 1,71. Це свідчить про погіршення платоспроможності підприємства. У 2025 році показник зріс до 1,95,

що є позитивною тенденцією, хоча і не досягає оптимального рівня (2,0). Таким чином, підприємство поступово відновлює свою здатність виконувати короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2022–2024 роках мав коливальний характер, а у 2025 році зріс до 0,48. Це свідчить про певне покращення структури капіталу та зниження рівня фінансових ризиків.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 році знизився до 0,04, що свідчить про нестачу грошових коштів для негайного погашення зобов'язань. У 2025 році він зріс до 0,07, що свідчить про покращення ліквідності, однак його значення все ще нижче нормативного рівня (0,2–0,3).

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022–2024 роках зростав і досяг 6,51, що свідчить про значний обсяг ліквідних активів. У 2025 році показник дещо знизився до 6,20, що можна оцінити як позитивне явище, оскільки надто високі значення можуть свідчити про неефективне використання ресурсів.

Рентабельність активів і власного капіталу у 2024 році досягла мінімальних значень, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів. У 2025 році спостерігається їх зростання, що є наслідком підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продажів у 2025 році зріс до 5,80%, що свідчить про покращення ефективності реалізації продукції та підвищення рівня прибутковості.

На рисунку 2.2 представлено коефіцієнт покриття в динаміці за три роки.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) ТОВ «АРТСОФТ» свідчить про здатність підприємства забезпечувати своєчасне погашення короткострокових зобов'язань за рахунок оборотних активів.

У 2023 році значення коефіцієнта становило 6,75, що значно перевищує нормативний рівень (1,5–2,0). Це свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства та низький ризик неплатоспроможності. Підприємство мало значний запас оборотних активів, що забезпечувало повне покриття поточних зобов'язань.

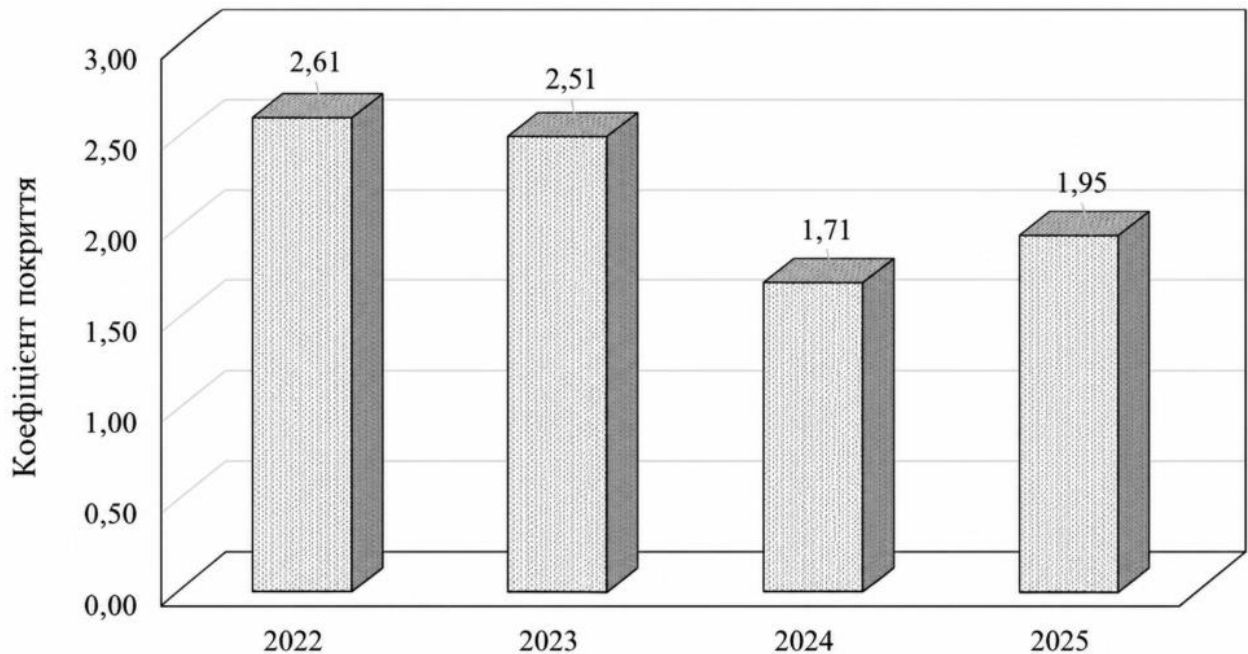


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнта покриття

ПП «Маркетинг-07» за 2022-2025 роки

Джерело: побудовано автором за матеріалами таблиці 2.2

У 2024 році коефіцієнт зріс до 7,78, що свідчить про подальше підвищення ліквідності. Така динаміка є позитивною з точки зору фінансової стійкості, однак може свідчити про неефективне використання оборотних активів. Зокрема, це може бути пов'язано з накопиченням дебіторської заборгованості або наявністю надлишкових грошових коштів.

У 2025 році показник досяг рівня 7,84, що підтверджує збереження високої ліквідності підприємства. Незважаючи на позитивну характеристику платоспроможності, настільки високі значення коефіцієнта покриття можуть свідчити про наявність невикористаних фінансових ресурсів, що не приносять достатнього доходу.

Отже, протягом усього досліджуваного періоду підприємство характеризується високим рівнем ліквідності та здатністю вчасно виконувати свої зобов'язання. Водночас доцільно проаналізувати структуру оборотних активів, зокрема рівень дебіторської заборгованості та обсяг грошових коштів, з метою підвищення ефективності їх використання. За наявності вільних грошових ресурсів підприємству доцільно розглянути можливість їх інвестування у розвиток або використання для підвищення прибутковості діяльності.

Аналіз коефіцієнта фінансової стабільності (автономії) підприємства

показує наступну динаміку.

У 2023 році коефіцієнт автономії становив 0,87, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Основна частина активів сформована за рахунок власного капіталу.

У 2024 році значення показника зросло до 0,88, що свідчить про незначне покращення фінансової стабільності. Це може бути пов'язано зі зменшенням зобов'язань або стабілізацією структури капіталу підприємства.

У 2025 році коефіцієнт залишився на рівні 0,88, що підтверджує стабільність фінансового стану підприємства та збереження високого рівня незалежності від позикових коштів.

Таким чином, протягом досліджуваного періоду підприємство характеризується високим рівнем фінансової стійкості. Разом з тим, надмірна частка власного капіталу може свідчити про недостатнє використання можливостей залучення позикових ресурсів для розширення діяльності.

З метою підвищення ефективності фінансової діяльності підприємству доцільно:

- оптимізувати структуру капіталу шляхом раціонального поєднання власних і позикових ресурсів;
- підвищити ефективність використання оборотних активів;
- активізувати інвестиційну діяльність;
- забезпечити зростання прибутковості.

Отже, проведений аналіз показує, що ТОВ «АРТСОФТ» є фінансово стійким і платоспроможним підприємством, однак потребує підвищення ефективності використання фінансових ресурсів для забезпечення сталого розвитку.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «АРТСОФТ» характеризує здатність підприємства негайно погашати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів — грошових коштів та їх еквівалентів.

У 2023 році значення коефіцієнта становило 0,31, що перевищує нормативний рівень (0,2–0,25) та свідчить про достатній обсяг грошових коштів

для негайного погашення частини поточних зобов'язань. Це характеризує підприємство як платоспроможне у короткостроковому періоді.

У 2024 році показник зріс до 0,52, що свідчить про значне збільшення частки грошових коштів у структурі оборотних активів. Така динаміка є позитивною з точки зору платоспроможності, однак може вказувати на накопичення вільних грошових ресурсів, які не використовуються достатньо ефективно.

У 2025 році коефіцієнт знизився до 0,47, що свідчить про незначне скорочення грошових коштів або зростання поточних зобов'язань. Проте значення показника залишається вище нормативного рівня, що підтверджує збереження високої платоспроможності підприємства.

Отже, протягом досліджуваного періоду підприємство має достатній рівень абсолютної ліквідності, що забезпечує можливість своєчасного виконання фінансових зобов'язань. Водночас перевищення нормативних значень може свідчити про неефективне використання грошових коштів, що потребує їх більш раціонального розподілу, зокрема інвестування у розвиток підприємства або підвищення прибутковості діяльності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів без урахування запасів, що є особливо актуальним для підприємств сфери послуг, зокрема ІТ-компаній.

У 2023 році значення коефіцієнта становило 6,75, що значно перевищує нормативний рівень (1,0–1,5) та свідчить про високий рівень забезпеченості зобов'язань ліквідними активами.

У 2024 році показник зріс до 7,78, що вказує на подальше збільшення ліквідності підприємства. Така динаміка є позитивною з точки зору платоспроможності, однак може свідчити про неефективне використання оборотних активів.

У 2025 році коефіцієнт досяг рівня 7,84, що підтверджує стабільно високий рівень ліквідності підприємства. Разом з тим, настільки високі значення показника можуть свідчити про надлишкову ліквідність, яка не забезпечує

відповідного рівня прибутковості.

Таким чином, підприємство характеризується високим рівнем швидкої ліквідності, що гарантує своєчасне виконання зобов'язань. Водночас доцільно переглянути політику управління оборотними активами, зокрема оптимізувати обсяг грошових коштів і дебіторської заборгованості, з метою підвищення ефективності їх використання та забезпечення зростання прибутковості.

На рисунку 2.3 представлено коефіцієнт швидкої ліквідності в динаміці за 2022–2025 роки.

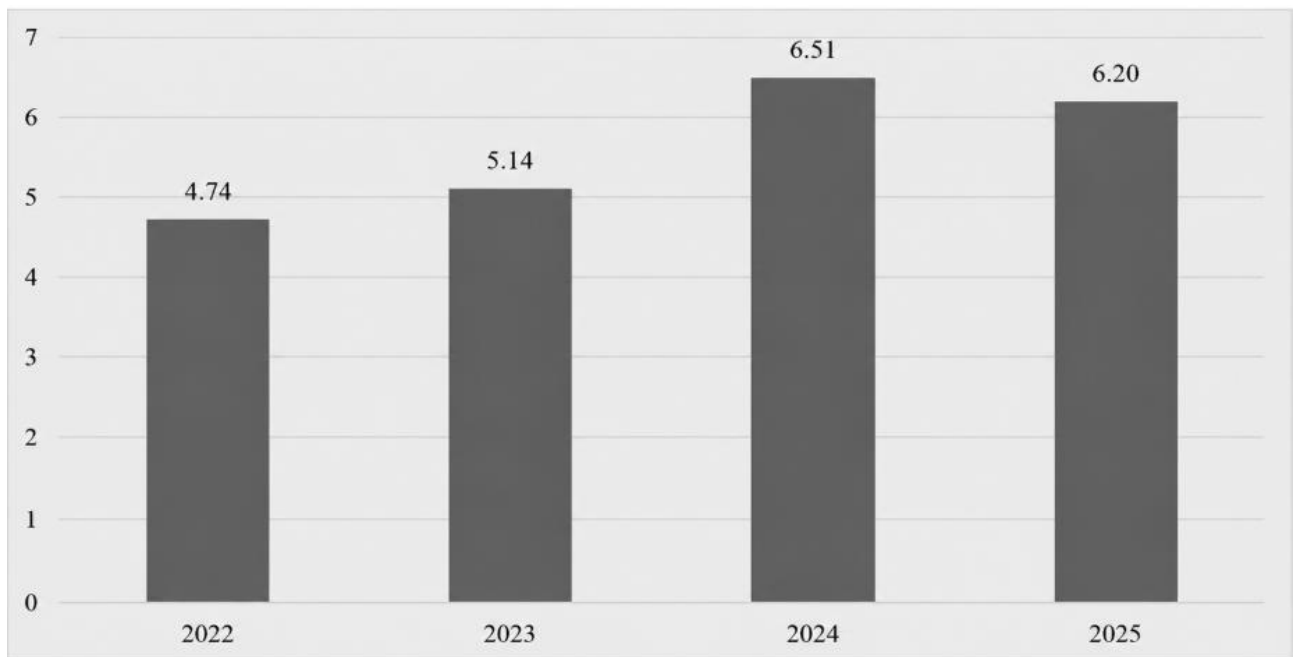


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності

ПП «Маркетинг- 07» за 2022–2025 роки

Джерело: побудовано автором за матеріалами таблиці 2.2.

Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства. Зниження показника з 0,03 у 2022 році до 0,01 у 2024 році свідчить про зниження ефективності використання активів і скорочення прибутковості. Така тенденція може бути наслідком зростання витрат, зниження продажів або неефективного управління ресурсами, що вимагає перегляду бізнес-стратегії та покращення операційної ефективності. Водночас у 2025 році коефіцієнт рентабельності активів зріс до 0,02, що свідчить про часткове відновлення ефективності діяльності підприємства та покращення результативності використання активів. Позитивна динаміка показника може бути пов'язана зі збільшенням обсягів реалізації

продукції, покращенням контролю витрат та підвищенням ефективності управлінських рішень. Однак рівень рентабельності активів залишається нижчим порівняно з 2022 роком, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення бізнес-стратегії та підвищення операційної ефективності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) показує, наскільки ефективно підприємство використовує власні кошти для отримання прибутку. Зниження показника з 0,06 у 2022 році до 0,02 у 2024 році свідчить про падіння прибутковості власного капіталу, що може бути наслідком зростання витрат, низької фінансової ефективності або збільшення залучених зобов'язань. Така тенденція вказує на зниження привабливості підприємства для інвесторів, тому необхідно переглянути стратегію використання капіталу та підвищення прибутковості. У 2025 році коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс до 0,04, що свідчить про покращення ефективності використання власних коштів підприємства та часткове відновлення прибутковості. Це є позитивною тенденцією, оскільки підвищення рентабельності власного капіталу сприяє зростанню інвестиційної привабливості підприємства. Водночас значення показника все ще залишається нижчим порівняно з 2022 роком, що свідчить про необхідність подальшого підвищення ефективності фінансового менеджменту та вдосконалення політики управління капіталом.

Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS) показує, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні виручки. На рисунку 2.4 представлено коефіцієнт рентабельності продажів у динаміці за 2022–2025 роки.

Зростання коефіцієнта рентабельності продажів з 4,11 у 2022 році до 5,25 у 2024 році, а у 2025 році – до 5,80 свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, зростання прибутковості реалізації продукції та покращення контролю за витратами. Така позитивна динаміка вказує на те, що підприємство поступово адаптується до складних умов господарювання та більш ефективно використовує свої ресурси.

Зростання показника у 2025 році також свідчить про часткове відновлення фінансової стійкості підприємства після кризових тенденцій 2024 року. Підвищення рентабельності продажів є позитивним фактором для зміцнення

конкурентоспроможності підприємства, оскільки свідчить про здатність отримувати більший прибуток з кожної гривні реалізованої продукції. Крім того, покращення показника підвищує інвестиційну привабливість підприємства та створює передумови для його подальшого розвитку.

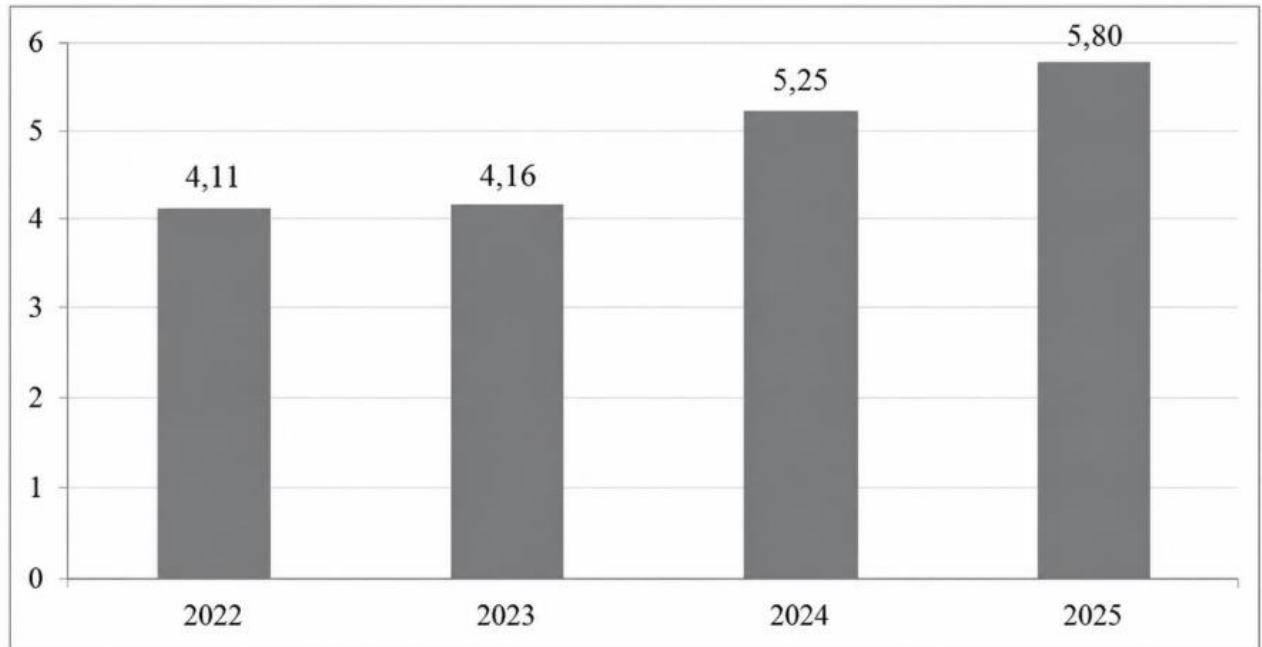


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнта рентабельності продажів

ПП «Маркетинг-07» за 2022–2025 роки

Джерело: побудовано автором за матеріалами таблиці 2.2.

Отже, фінансовий стан ПП «Маркетинг-07» у 2022–2024 роках характеризувався нестабільністю та погіршенням окремих фінансових показників, однак у 2025 році спостерігається тенденція до поступового покращення ситуації. Зокрема, відбулося часткове відновлення прибутковості, покращення показників ліквідності та рентабельності продажів. Водночас окремі фінансові коефіцієнти все ще залишаються нижчими за оптимальні значення, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення фінансового менеджменту та реалізації заходів щодо зниження фінансових ризиків.

Аналіз структури активів і пасивів та майнового стану ПП «Маркетинг-07» представлено в таблицях 2.3 та 2.4.

Для оцінки фінансової структури підприємства та співвідношення між власними і залученими ресурсами доцільно проаналізувати динаміку та структуру активів і пасивів ПП «Маркетинг-07» за 2022–2025 роки. Узагальнені дані щодо складу активів і джерел їх формування наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура активів і пасивів (2022–2025)

Рік	Необоротні активи	Оборотні активи	Усього активів	Власний капітал	Поточні зобов'язання	Усього пасивів
2022	18750,4	13514,7	32265,1	1313,5	30951,6	32265,1
2023	25640,8	18221,2	43862,0	942,3	42919,7	43862,0
2024	37485,2	21791,9	59277,1	97,1	59180,0	59277,1
2025	39250,0	23600,0	62850,0	500,0	62350,0	62850,0

Джерело: розраховано за даними річного фінансового звіту (додаток Б)

Аналіз структури активів і пасивів ПП «Маркетинг-07» за 2022–2025 роки свідчить про поступове зростання масштабів діяльності підприємства. Загальна вартість активів збільшилась з 32265,1 тис. грн у 2022 році до 62850,0 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення виробничої діяльності та збільшення ресурсного потенціалу підприємства.

У структурі активів переважають необоротні активи, обсяг яких зріс з 18750,4 тис. грн у 2022 році до 39250,0 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про активне оновлення основних засобів, придбання нового обладнання та розвиток виробничої бази підприємства. Зростання необоротних активів є позитивною тенденцією, оскільки воно характеризує інвестиційну активність підприємства та створює передумови для подальшого розвитку.

Оборотні активи також мають тенденцію до зростання: з 13514,7 тис. грн у 2022 році до 23600,0 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про збільшення обсягів запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів у процесі господарської діяльності. Водночас надмірне зростання оборотних активів може негативно впливати на ефективність використання ресурсів, тому підприємству необхідно забезпечувати їх оптимальну структуру.

Аналіз структури пасивів показує, що підприємство значною мірою залежить від позикового капіталу. У 2022 році поточні зобов'язання становили 30951,6 тис. грн, а у 2025 році їх обсяг зріс до 62350,0 тис. грн. Така тенденція свідчить про суттєве підвищення фінансової залежності підприємства та збільшення рівня фінансових ризиків.

Особливо критичною ситуація була у 2024 році, коли власний капітал

підприємства скоротився до 97,1 тис. грн. Це свідчило про значне погіршення фінансової стійкості та майже повну втрату фінансової незалежності. Основними причинами такого стану могли бути низький рівень прибутковості, зростання витрат та збільшення кредиторської заборгованості.

У 2025 році спостерігається певне покращення фінансового стану підприємства. Власний капітал зріс до 500,0 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення прибутковості діяльності та покращення результатів фінансово-господарської діяльності. Однак його частка у структурі пасивів залишається незначною, що вказує на збереження високого рівня залежності від позикових ресурсів.

Таким чином, структура активів і пасивів ПП «Маркетинг-07» свідчить про активний розвиток підприємства та збільшення обсягів його діяльності. Водночас високий рівень поточних зобов'язань і низька частка власного капіталу негативно впливають на фінансову стійкість підприємства. У 2025 році спостерігаються ознаки поступової стабілізації фінансового стану, однак підприємству необхідно реалізовувати заходи щодо зміцнення власного капіталу, підвищення прибутковості та зниження фінансової залежності.

Для більш глибокої оцінки фінансової стійкості та рівня забезпеченості підприємства власними ресурсами доцільно проаналізувати показники майнового стану ПП «Маркетинг-07» у динаміці за 2022–2025 роки. Основні коефіцієнти, що характеризують рівень фінансової незалежності та стабільності підприємства, наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники оцінки майнового стану (2022–2025)

Рік	Коеф. автономії	Коеф. фін. стабільності	Коеф. забезпечення власними коштами
2022	0,041	0,042	0,041
2023	0,021	0,022	0,021
2024	0,002	0,002	0,002
2025	0,008	0,009	0,008

Джерело: розраховано за даними річного фінансового звіту (додаток Б; В)

Аналіз показників оцінки майнового стану ПП «Маркетинг-07» за 2022–2025 роки свідчить про погіршення рівня фінансової стійкості підприємства у 2023–2024 роках та часткове покращення ситуації у 2025 році.

Коефіцієнт автономії характеризує частку власного капіталу у загальній вартості активів підприємства та відображає рівень його фінансової незалежності. У 2022 році показник становив 0,041, у 2023 році знизився до 0,021, а у 2024 році – до критично низького рівня 0,002. Така тенденція свідчить про значне скорочення частки власного капіталу та посилення залежності підприємства від позикових ресурсів.

У 2025 році коефіцієнт автономії зріс до 0,008, що свідчить про часткове відновлення власного капіталу підприємства. Однак значення показника залишається значно нижчим за нормативний рівень, що вказує на недостатню фінансову незалежність та високий рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансової стабільності відображає співвідношення власних і залучених джерел фінансування підприємства. У 2022 році його значення становило 0,042, у 2023 році – 0,022, а у 2024 році – лише 0,002. Це свідчить про суттєве погіршення структури капіталу та зростання фінансової залежності підприємства.

У 2025 році показник зріс до 0,009, що свідчить про певне покращення фінансової стабільності підприємства. Водночас його значення залишається критично низьким, що вказує на необхідність зміцнення власного капіталу та зниження обсягів залучених зобов'язань.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами характеризує рівень забезпеченості підприємства власними оборотними ресурсами. У 2022 році він становив 0,041, у 2023 році – 0,021, а у 2024 році знизився до 0,002. Така динаміка свідчить про значне погіршення здатності підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних ресурсів.

У 2025 році коефіцієнт забезпечення власними коштами зріс до 0,008, що свідчить про незначне покращення фінансового стану підприємства. Однак рівень показника залишається недостатнім для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Таким чином, аналіз показників оцінки майнового стану ПП «Маркетинг-07» свідчить про високий рівень фінансової залежності підприємства та недостатню забезпеченість власними фінансовими ресурсами. У 2025 році спостерігається часткове покращення основних показників, однак підприємству необхідно реалізувати заходи щодо підвищення фінансової стійкості, зміцнення власного капіталу та оптимізації структури джерел фінансування.

На рисунку 2.6 представлено динаміку основних показників фінансової стійкості ПП «Маркетинг-07» за 2022–2025 роки.

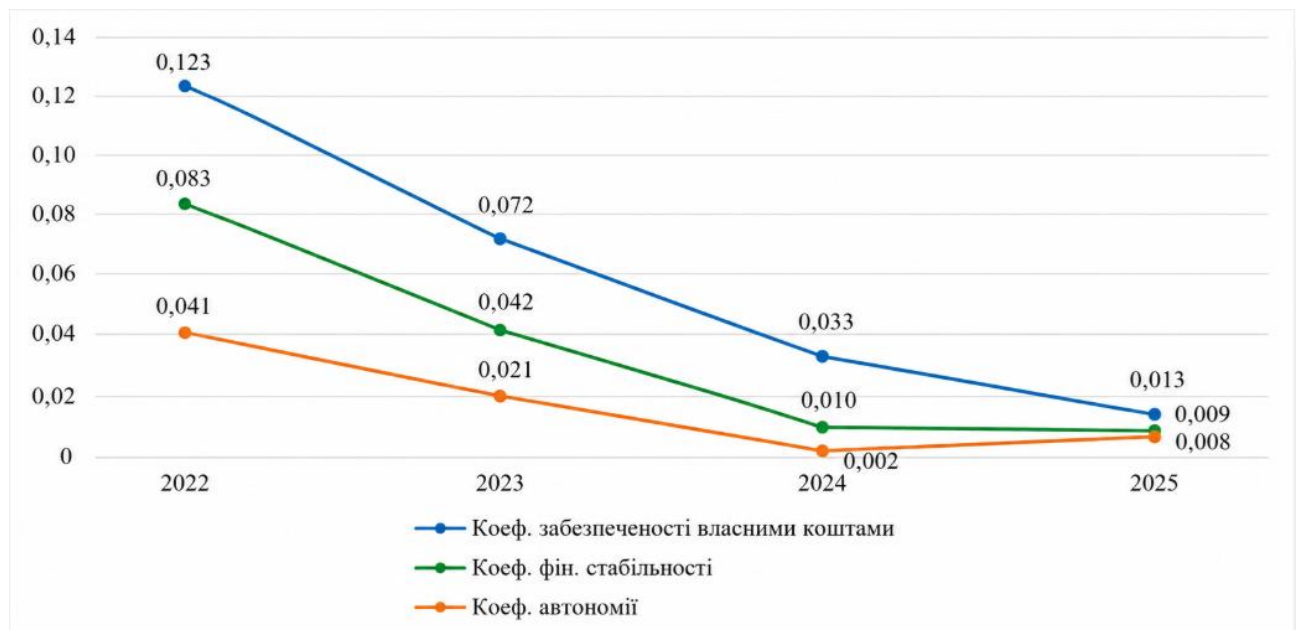


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості
ПП«Маркетинг-07» за 2022–2025 роки

Джерело: побудовано автором за матеріалами таблиці 2.4.

Фінансове становище ПП «Маркетинг-07» у 2024 році є вкрай нестабільним. Незважаючи на зростання активів, підприємство має високу залежність від кредиторської заборгованості. Суттєве зниження власного капіталу та показників автономії свідчить про високі ризики втрати платоспроможності та необхідність реструктуризації фінансів або додаткового фінансування.

Водночас у 2025 році спостерігаються ознаки поступової стабілізації фінансового стану ПП «Маркетинг-07». Зокрема, відбулося часткове відновлення власного капіталу, покращення показників ліквідності та рентабельності, а також зростання чистого фінансового результату. Це свідчить про підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності

підприємства та адаптацію до складних умов господарювання.

Однак рівень фінансової залежності підприємства все ще залишається високим, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи фінансового менеджменту, оптимізації структури капіталу та реалізації заходів щодо зміцнення фінансової стійкості підприємства.

2.3. Аналіз факторів, що впливають на вибір оперативної стратегії досліджуваного підприємства

Розробка ефективної оперативної стратегії є надзвичайно важливою для забезпечення узгодженості між стратегічними цілями підприємства та повсякденною діяльністю його підрозділів. Проте вибір конкретної оперативної стратегії не є універсальним процесом – він залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників, які прямо або опосередковано впливають на прийняття управлінських рішень. Розуміння цих факторів дозволяє підприємству ухвалювати більш обґрунтовані рішення, забезпечити адаптивність і мінімізувати ризики.

Усі чинники, що впливають на вибір оперативної стратегії, умовно можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори:

1. Стан і динаміка ринкового середовища. Кон'юнктура ринку, рівень попиту на продукцію або послуги, темпи зростання галузі - усе це впливає на те, які дії доцільно закладати в оперативну стратегію. Наприклад, в умовах зростаючого попиту підприємство може обрати стратегію розширення виробництва, а в умовах спаду - стратегію оптимізації витрат або скорочення обсягів діяльності.

2. Конкурентне середовище. Дії конкурентів, наявність нових гравців на ринку, рівень насиченості ринку - усе це впливає на те, як підприємство позиціонує себе в короткостроковій перспективі. Якщо конкуренція зростає, оперативна стратегія може включати агресивні маркетингові кампанії, акції, зниження цін або вдосконалення сервісу.

3. Політичні та правові умови. Зміни в законодавстві, державне регулювання, податкові зміни, митна політика - усе це впливає на бізнес-клімат. Наприклад, зміни

у податковому законодавстві можуть змусити підприємство швидко змінити структуру витрат чи шукати нові канали поставок.

4. Економічна ситуація в країні та світі. Валютні коливання, рівень інфляції, безробіття, економічні кризи або зростання - це чинники, які прямо впливають на купівельну спроможність споживачів та доступність фінансування. Підприємства повинні адаптувати свої стратегії, наприклад, шляхом зменшення витрат чи зміни асортименту.

5. Технологічний прогрес та інновації. Рівень технологічного розвитку галузі, поява нових рішень або автоматизація процесів можуть радикально змінити стратегію підприємства. Якщо конкуренти впроваджують нові цифрові інструменти, підприємству необхідно оперативно реагувати, щоб не втратити ринкові позиції.

6. Соціальні та культурні зміни. Зміна споживчих уподобань, екологічна свідомість, тенденції до сталого розвитку - усе це може змінити короткострокові пріоритети підприємства. Наприклад, зростання попиту на екологічні продукти може призвести до переорієнтації оперативної стратегії на зміну постачальників або сертифікацію продукції.

Внутрішні фактори:

1. Ресурсний потенціал підприємства. Рівень забезпечення підприємства матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами визначає реалістичність обраної оперативної стратегії. Наприклад, за дефіциту оборотних коштів недоцільно планувати активні маркетингові заходи, що потребують значного фінансування.

2. Організаційна структура. Структура управління підприємством впливає на швидкість прийняття рішень і ефективність реалізації стратегії. Централізована структура може уповільнювати процеси адаптації, тоді як децентралізована - сприяє оперативнішому реагуванню на зміни.

3. Кваліфікація персоналу та кадровий потенціал. Якщо підприємство має компетентний персонал, здатний швидко освоювати нові технології або адаптуватися до змін, то воно може обрати більш гнучку й ризиковану оперативну стратегію. В іншому випадку необхідно зосередитися на навчанні кадрів або

спрощенні процесів.

4. Фінансовий стан підприємства. Рівень прибутковості, ліквідність, рентабельність, обсяг заборгованостей - усе це впливає на те, які короткострокові цілі може ставити собі компанія. Наприклад, у разі нестачі ліквідності варто застосовувати стратегії жорсткого контролю витрат. Підприємства з обмеженим фінансовим ресурсом змушені ретельно планувати витрати, уникати ризикових інвестицій і відкладати масштабні проекти. У таких умовах оперативна стратегія повинна бути максимально обґрунтованою, орієнтованою на стабілізацію фінансових показників, оптимізацію витрат і підтримання позитивного грошового потоку.

З іншого боку, за умов стабільного фінансового становища підприємство має більше можливостей для гнучкого стратегічного маневрування. Наприклад, за високого рівня рентабельності та наявності вільних грошових коштів компанія може впроваджувати активні стратегії росту - запуск нових продуктів, вихід на нові ринки, модернізацію виробництва або масштабні маркетингові кампанії. Такий фінансовий стан дозволяє оперативно реагувати на можливості, інвестувати у цифрові рішення, навчання персоналу та інновації, що в довгостроковій перспективі формує стійку конкурентну перевагу. Отже, фінансові показники - це не лише обмеження, а й потенціал, який необхідно враховувати при формуванні оперативної стратегії.

5. Стадія життєвого циклу підприємства. Молоді компанії можуть робити ставку на швидке зростання, просування бренду та завоювання ринку, тоді як зрілі підприємства, навпаки, орієнтуються на утримання позицій і оптимізацію діяльності. Відповідно, оперативна стратегія також змінюється.

6. Корпоративна культура та стиль управління. Гнучка, інноваційно орієнтована культура стимулює підприємство до постійного вдосконалення й адаптації, тоді як консервативний стиль управління зазвичай схиляє до стабільної, оборонної стратегії.

На діяльність меблевого підприємства «Маркетинг-07» впливають конкурентні умови ринку:

1. Висока конкуренція серед виробників меблів, особливо у сегментах

стандартних меблів.

2. Наявність імпоротної продукції, що конкурує за ціною та якістю.
3. Залежність виробників від вартості сировини та логістичних витрат.
4. Зростання ролі онлайн-продажів і цифрового маркетингу.

Обґрунтування вибору оперативної стратегії ПП «Маркетинг-07»

1. Вихідні умови

ПП «Маркетинг-07» є виробничим підприємством, діяльність якого пов'язана з високою часткою матеріальних витрат та спеціалізується на виготовленні меблевої продукції. Аналіз фінансової звітності підприємства за 2022–2025 роки свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у його розвитку. Зокрема, за досліджуваний період спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 48,89%, що свідчить про збільшення обсягів реалізації та розширення діяльності підприємства. Водночас поряд із позитивною динамікою доходів відбулося суттєве зниження прибутковості: чистий прибуток у 2024 році скоротився на 92,61% порівняно з 2022 роком. У 2025 році спостерігається часткове відновлення фінансових результатів, однак рівень прибутковості все ще залишається значно нижчим порівняно з початковим періодом дослідження. Крім того, підприємство характеризується критично низьким рівнем фінансової автономії, який у 2024 році становив 0,002, а у 2025 році лише частково покращився до 0,008, що свідчить про високий рівень залежності від позикового капіталу та наявність значних фінансових ризиків.

2. Ключові фактори впливу на вибір стратегії для ПП «Маркетинг-07»

Зовнішні фактори:

- Конкуренція: сильна присутність імпортних гравців з нижчими цінами → потреба у ціновій адаптації та швидкому обслуговуванні клієнтів.
- Економічна нестабільність: інфляція та здорожчання сировини → вимога до оптимізації витрат.
- Цифровізація ринку: зміщення продажів в онлайн → необхідність у підвищенні ефективності онлайн-продажів.

Внутрішні фактори:

- Зниження власного капіталу → потреба в збереженні ліквідності та

мінімізації витрат.

- Обмежені ресурси на інвестиції → неможливість реалізувати стратегії з високим фінансовим навантаженням.
- Функціональна структура управління → дає змогу реалізовувати операційні стратегії швидко та точно.

3. Перелік стратегічних альтернатив для ПП «Маркетинг-07»

- Оперативна стратегія розширення (високі витрати, ріст обсягів)
- Оперативна стратегія стабілізації (утримання позицій, контроль витрат)
- Оперативна стратегія виживання (мінімізація витрат, скорочення)
- Оперативна стратегія оновлення (реінжиніринг, впровадження інновацій)

4. Обґрунтований вибір стратегії

ПП «Маркетинг-07» у 2025 році орієнтується на оперативну стратегію виживання з елементами адаптації, яка включає:

- Жорсткий контроль витрат на всіх етапах виробництва.
- Оптимізацію логістики та постачання.
- Перегляд асортименту з акцентом на рентабельні позиції.
- Активацію онлайн-продажів як менш затратного каналу.

5. Взаємозв'язаний процес: фактори та стратегічні рішення ПП «Маркетинг-07» (табл.2.5)

Таблиця 2.5 – Взаємозв'язаний процес: фактори та стратегічні рішення ПП «Маркетинг-07»

Фактор	Вплив на стратегію	Стратегічне рішення
Зниження рентабельності та прибутку	Немає можливості інвестувати у масштабні проєкти	Обмеження капіталовкладень
Нестача власного капіталу	Високий рівень фінансових ризиків	Контроль за витратами
Зростання онлайн-продажів	Зміна поведінки споживача	Посилення цифрових каналів
Висока конкуренція	Загроза втрати частки ринку	Зниження ціни, покращення сервісу
Економічна нестабільність	Нестабільні витрати на сировину	Закупівлі на основі прогнозу
Можливість гнучкого управління	Швидка адаптація до змін	Гнучкі операційні рішення

Джерело: сформовано автором

Отже, для успішного функціонування на ринку меблеве підприємство повинно враховувати динаміку економічного середовища, використовувати сучасні технології, адаптуватися до споживчих уподобань і впроваджувати ефективні маркетингові стратегії.

Таким чином, вибір оперативної стратегії є результатом комплексного аналізу середовища функціонування підприємства. Вона не може бути відірваною від загальної стратегії організації, однак має враховувати конкретні обставини, що склалися на поточному етапі її розвитку. Важливо пам'ятати, що ефективність будь-якої стратегії залежить від її відповідності реальним умовам, тому менеджери повинні постійно відстежувати ключові фактори впливу та бути готовими до швидкого реагування.

Оперативна стратегія – це «дзеркало» поточних можливостей підприємства. І тільки врахування всього комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє побудувати її так, щоб вона сприяла не лише ефективному функціонуванню сьогодні, але й зміцненню позицій підприємства в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МАРКЕТИНГ-07»

3.1. Формування комплексу заходів для реалізації оперативної стратегії ПП «Маркетинг-07»

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності, організаційної структури та зовнішнього середовища ПП «Маркетинг-07» можна зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, сезонності попиту, залежності від постачальників сировини та нестабільності фінансових результатів. Зважаючи на ці особливості, реалізація оперативної стратегії підприємства має бути спрямована на стабілізацію фінансових показників, підвищення ефективності виробничих процесів, посилення маркетингової активності та оптимізацію внутрішніх ресурсів.

Маркетингові дослідження це складна діагностика, яка включає збір інформації, аналіз, планування, оцінку та багато іншого. Збір, обробка та аналіз даних про ринок, конкурентів, споживачів, ціни та внутрішній потенціал підприємства є основною метою маркетингових досліджень з метою зменшення сумнівів і прийняття маркетингових рішень [20].

Щоб маркетингові дослідження були ефективними, вони повинні бути:

- систематичними й охоплювати якнайбільше різних джерел інформації;
- застосовні до будь-якої сторони маркетингу, що вимагає інформації для ухвалення рішення;
- не носити випадкового характеру.

Це не дивно, що аналіз останніх досліджень показав, що мало зарубіжних і вітчизняних дослідників досліджують тренди маркетингових досліджень. Це пов'язано з тим, що охопити кожен аспект процесу маркетингу складно.

На рис. 3.1. показано традиційний перелік інструментів і методів маркетингових досліджень [1; 26; 24].



Рисунок 3.1 – Класичний механізм маркетингових досліджень.

Джерело: сформовано за матеріалами [3; 15; 21]

Згідно даних рисунка 3.1. процес дослідження розпочинається з процедури визначення проблеми та розробки плану. Залежно від проблеми визначаються напрями маркетингових досліджень, це може бути як один напрям, наприклад дослідження кон'юнктури ринку при виході на ньому нового товару, або визначення чи перегляд цінової політики компанії. Якщо ж компанія починає своє існування, то вона потребує комплексної маркетингової стратегії, а отже проведення досліджень за всіма напрямками.

Введення воєнного стану, карантинні обмеження 2019 року, знецінення національної валюти, мобілізація чоловіків та збільшення курсу долара суттєво вплинули на діяльність підприємства «Маркетинг-07», яке займається виготовленням і реалізацією меблів, створивши як негативні виклики, так і можливості для адаптації.

Все вище зазначене негативно вплинуло та відобразилось на фінансово-господарській діяльності підприємства «Маркетинг-07»:

1. Зниження попиту на меблі – у періоди кризи населення скоротило витрати на меблі, що вважалося неперіоритетною покупкою. Підтвердженням є дані річного фінансового звіту.

2. Проблеми з постачанням сировини – через карантинні обмеження та воєнний стан імпорту деревини, фурнітури та лакофарбових матеріалів став складнішим і дорожчим. Суттєво зросли витрати на паливо, що ускладнило роботу підприємства.

3. Зростання собівартості виробництва – через девальвацію гривні подорожчали імпортовані комплектуючі, що вплинуло на кінцеву вартість продукції.

4. Кадрові проблеми – мобілізація чоловіків скоротила кількість кваліфікованих робітників (столярів, різьбярів, вантажників, водіїв та різноробочих).

5. Порушення логістики – воєнні дії та карантинні обмеження призвели до проблем із доставкою сировини та готової продукції.

Враховуючи вище окреслені проблеми ми пропонуємо оперативну стратегію ПП «Маркетинг-07» у середньостроковій перспективі (6 - 12 місяців) за такими напрямками:

1. Переорієнтація на бюджетні моделі меблів – у кризових умовах споживачі шукають дешевші альтернативи, що створює попит на доступніші меблі.

2. Розвиток онлайн-продажів продукції – зростання популярності інтернет-торгівлі дозволить компенсувати зниження продажів у фізичних магазинах.

3. Орієнтація на міжнародні ринки – девальвація гривні зробила українську продукцію конкурентоспроможною на зовнішніх ринках.

4. Державна підтримка бізнесу – підприємство може скористатися кредитними програмами або державною допомогою на часткову компенсацію витрат.

5. Автоматизація виробництва – через нестачу персоналу підприємства доцільним буде активніше впровадження автоматизованих ліній, що підвищить продуктивність.

Для визначення перспективних напрямів розвитку підприємства «Маркетинг-07» необхідно провести маркетингові дослідження, які дозволять оцінити ринкові тенденції, поведінку споживачів, конкурентне середовище та нові можливості для зростання бізнесу. Основні етапи щодо проведення маркетингових досліджень:

1. Аналіз ринку меблів – це найпоширеніший напрям маркетингових досліджень. Об'єктами ринкового дослідження є тенденції і процеси розвитку ринку і фактори, які на нього впливають, зокрема, аналіз змін економічних, науково-технічних, демографічних, екологічних, законодавчих та інших факторів, а також структура і географія ринку, попит і пропозиція на ринку та умови їх оптимального співвідношення, місткість та її динаміка, бар'єри ринку, стан конкуренції, ринкова кон'юнктура, можливості і ризики. На підставі дослідження ринку можна отримати прогнози його розвитку, з'ясувати кон'юнктурні тенденції, ключові фактори успіху; найефективніші способи ведення конкурентної політики на ринку й інформацію про можливості виходу на нові ринки; провести сегментування ринку, обґрунтувати вибір цільових ринків і ринкових цін. При проведенні аналізу ринку меблів визначається загальний попит та трендів у меблевій галузі (екологічні меблі, трансформери, мінімалістичний дизайн тощо).

2. Дослідження споживачів дозволяє визначити і дослідити весь комплекс стимулюючих факторів, якими керуються споживачі при виборі товарів. Як об'єкти виступають індивідуальні споживачі, сім'ї, організації-споживачі. Предметом дослідження є мотивація поведінки споживачів на ринку і фактори, які її визначають. Дослідження споживачів передбачає вивчення структури споживання, забезпеченості споживачів товарами тенденції споживчого попиту, аналіз процесів і умов задоволення основних вимог споживачів. Дослідження цільової аудиторії – аналіз купівельної спроможності, уподобань та потреб клієнтів (житлові меблі, офісні меблі, меблі для готелів та ресторанів).

3. Аналіз конкурентів спрямоване на отримання необхідних даних щодо розроблення стратегій досягнення конкурентних переваг на ринку, а також для пошуку шляхів співробітництва і кооперації з можливими конкурентами. Як об'єкти виступають різні види конкурентів. При цьому аналізуються сильні і слабкі сторони конкурентів, вивчається їх потенціал, організація управлінської діяльності, можливі стратегії. На підставі таких даних підприємство вибирає шляхи і засоби досягнення найвигіднішого становища на ринку стосовно конкурентів, визначає свої конкурентні стратегії. Аналіз конкурентів – оцінка

пропозицій, цінової політики, каналів збуту та маркетингових стратегій конкурентів.

4. Дослідження каналів збуту – оцінка ефективності продажів через власні магазини, інтернет-платформи, маркетплейси (Rozetka, Prom, OLX) та співпрацю з дилерами.

На основі маркетингових досліджень можна визначити ключові напрями розвитку підприємства:

1. Розширення асортименту – виробництво екологічних меблів, розумних меблів (smart furniture), меблів на замовлення або модульних рішень для малих квартир.

2. Цифровізація продажів – активне просування онлайн-продажів через інтернет-магазин, соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok) та маркетплейси.

3. Вихід на міжнародний ринок – експорт меблів до країн ЄС, які цінують якість та екологічність продукції.

4. Оптимізація виробництва – впровадження автоматизованих систем для підвищення продуктивності та зниження собівартості.

5. Розвиток франчайзингу – створення мережі дилерських центрів або партнерських шоурумів для розширення географії продажів за межами Київської області.

6. Підвищення сервісу – запровадження швидкої доставки, безкоштовного складання меблів та гнучких програм лояльності для постійних клієнтів.

7. Стратегічні партнерства – співпраця з будівельними компаніями, дизайнерами інтер'єрів та готелями для комплексного забезпечення їх меблями.

Отже, маркетингові дослідження дозволяють підприємству виявити нові ринкові можливості, адаптувати продукцію до потреб споживачів, оптимізувати продажі та забезпечити сталий розвиток бізнесу. Орієнтація на цифрові технології, експорт та інноваційні продукти допоможе підприємству підвищити конкурентоспроможність і збільшити прибутковість.

3.2. Напрями вдосконалення стратегічного управління на ПП "Маркетинг-07"

У процесі дослідження було доведено, що на діяльність ПП "Маркетинг-07", яке займається виготовленням і реалізацією меблів, значний вплив мають фактори ринкового середовища. Насамперед це стосується зовнішніх факторів, адже їхня висока мінливість змушує підприємство регулярно переглядати свою стратегію розвитку. Аналіз господарської діяльності ПП "Маркетинг-07" показав, що стратегічному управлінню приділяється недостатня увага, а керівництво здебільшого зосереджене на оперативному вирішенні поточних питань, що чітко відображається у фінансовій звітності за останні роки. Сформована стратегія розвитку попередніх періодів не отримала необхідного коригування відповідно до сучасних ринкових умов. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки рекомендацій щодо покращення стратегічного управління, які дозволять підприємству поєднувати раніше напрацьований досвід із сучасними методами управління та інноваційними рішеннями.

Аналізуючи проблемні аспекти стратегічного управління ПП "Маркетинг-07", було встановлено, що менеджмент підприємства намагається підвищити конкурентоспроможність традиційними методами, такими як зниження витрат і збільшення прибутковості. Однак, як свідчить практика, орієнтація лише на ці показники не є достатньою для оцінки стратегічної ефективності діяльності, оскільки вони не враховують ризики та потреби потенційних інвесторів у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах підприємству необхідно розробити більш гнучку та адаптивну стратегію, яка дозволить не лише оптимізувати витрати, а й посилити позиції на ринку за рахунок інновацій, цифрових технологій та ефективного управління ресурсами.

Для того щоб ПП "Маркетинг-07" могло ефективно реалізовувати поставлені стратегічні цілі рекомендується використовувати сукупність методів стратегічного управління. Сукупність базових методів стратегічного управління відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Сукупність базових методів стратегічного управління

№ з/п	Методи, орієнтовані на показники фінансової діяльності
1.	Модель Дюпона
2.	ROI – Return on investments - рентабельність інвестицій
3.	EPS – Earning per share - чистий прибуток на одну акцію
4.	P/S – Price / Sales Ratio - коефіцієнт співвідношення ринкової ціни акції до виручки відреалізації
5.	M/B – Market Price / Book Ratio - коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій
6.	SVA – Shareholder Value Added - додана вартість акціонерного капіталу
7.	ROE – Return On Equity - рентабельність власного капіталу
8.	RONA – Return On Net Assets - рентабельність чистих активів; CF – Cash flow - грошовий потік
9.	EVA – Economic Value Added - економічна додана вартість
10.	EBIT – Earning before interest - прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів
11.	MVA – Market value added - ринкова додана вартість
12.	TSR – Total Shareholder Return - показник сукупної акціонерної прибутковості
13.	CFROI – Cash Flow Return on Investment - грошовий потік віддачі на інвестований капітал
	Методи, орієнтовані на внутрішнє середовище
14.	SNW-аналіз - аналіз активів, аналіз топ-характеристик
15.	Ресурсний аналіз
16.	Внутрішній бенчмаркінг
17.	Аналіз ланцюжка створення вартості
	Методи, орієнтовані на зовнішнє середовище
18.	PEST-аналіз (Policy – Economy – Society – Technology)
19.	Аналіз та прогнозування галузі і ринку (вибір основних параметрів)
20.	Сценарне планування, використання теорії ігор - Аналіз конкуренції (п'ять сил М. Портера)
	Системні методи стратегічного управління підприємством
21.	Модель TQM (Total quality management)
22.	Аналіз стрижневих компетенцій
23.	SWOT-аналіз (S – strength; W – weakness; O – opportunities T – - threats)
24.	Збалансована система показників (концепція BSC – Balanced Scorecard)
25.	Бортове табло (tableau de bord)
26.	Універсальна система показників діяльності - Піраміда діяльності компанії,
27.	Модель стратегічних карт

Джерело: сформовано за даними [3; 21]

Ці методи можуть між собою взаємодіяти, та доповнювати один одного, що в перспективі дає більш детальну та структуровану картину факторів, що можуть повпливати на роботу підприємства [8].

Для того, щоб сформулювати стратегію розвитку для ПП "Маркетинг-07", з'являється потреба в дослідженні ринкових можливостей, слабких сторін та

майбутніх можливих конкурентних переваг в зайнятій ніші, в якій працює підприємство визначити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища на основі:

- PEST-аналізу;
- використання критеріїв;
- SWOT-аналізу;
- методів економічних доказів та ін. [13].

SWOT-аналіз – це насамперед метод стратегічного планування, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, прорахувати ризики та майбутнє процвітання завдяки комплексному підходу. Попри всі можливі переваги, даний метод, також має ряд недоліків, які вважаю необхідним описати задля більш коректної оцінки:

- нечіткість результатів – даний тип аналізу дає розмиті відповіді на те чи інше питання. SWOT – аналіз допомагає побачити тільки загальне уявлення про діяльність підприємства, продукт, послугу, місце підприємства на ринку.
- суб'єктивність – чинників та факторів досить багато, але єдиного їх переліку, які необхідно враховувати при складанні аналізу, немає. Ми повинні спиратися на думку аналітиків або власну думку [13].

Проводячи дослідження ПП "Маркетинг-07" для створення таблиці SWOT-аналізу було виявлено деякі недоліки та переваги. В результаті роботи над систематизацією отриманих даних за ступенем значущості внутрішнього та зовнішнього впливу з врахуванням можливих загроз та можливостей було створено таблицю 3.2.

За допомогою SWOT-аналізу нами визначено сильні та слабкі сторони бізнесу, прораховано ризики та майбутнє процвітання завдяки застосуванню комплексного підходу. ПП "Маркетинг-07" має безліч сильних сторін (початок діяльності в 1992 році, використання сучасних технологій, екологічна продукція, достатня кількість покупців), однак слабкі сторони (коливання цін на закупівельну сировину, конкуренція, коливання попиту на продукцію і т.д.) негативно впливають на можливості, зокрема на експорт продукції. Характерними є загрози (витрати на електроенергію, логістику, ціни на пальне,

коливання курсу валют), які негативно відображаються на інноваційному розвитку ПП "Маркетинг-07".

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз діяльності ПП "Маркетинг-07"

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Початок діяльності – 1992 рік.	Нестабільні ціни на сировину.
	Велика клієнтська база та регіональна присутність.	Недостатня ефективність управління дебіторською заборгованістю.
	Власний цикл виробництва та реалізації.	Коливання попиту на продукцію.
	Досвід і стабільність.	Фінансова залежність від зовнішніх кредиторів.
	Використання сучасних технологій обробки деревини.	Диверсифікація продуктового портфеля.
	Власні виробничі потужності.	Обмежені інвестиційні можливості.
	Висока якість продукції.	Відсутність належного технологічного рівня
	Локалізація та ринкові можливості.	Складне фінансове середовище підприємств.
	Гарна репутація та впізнаваність.	Незначна підтримка держави.
	Потенціал для розвитку.	
	Наявність природних ресурсів.	
	Кваліфікована та дешева робоча сила.	
	Зростаючий попит на продукцію.	
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки збуту.	Зміни в нормативно-правовому законодавстві.
	Потенціал для зростання.	Війна в Україні та зміни на ринку.
	Забезпечення робочих місць та економічна підтримка регіонів.	Високі витрати на енергоносії та логістику.
	Підвищення ефективності та впровадження інновацій	Зміна валютного курсу .
	Експорт продукції.	Висока кокуренція на ринку.

Джерело: сформовано за даними [3; 15]

Вважаю необхідним додатково ще провести аналіз SNW. Зазвичай SNW - аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища підприємства після проведення SWOT-аналізу.

SNW-аналіз відповідає за стратегічний аналіз підприємства в перспективі слабких, сильних та нейтральних сторін. Використано десятибальну шкалу задля визначення вагомості різних параметрів, які відображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – SNW-аналіз ПП "Маркетинг-07"

№ п/п	Ключові параметри діяльності підприємства	Якісна оцінка позицій		
		S (сильні сторони)	N (нейтральні і сторони)	W (слабкі сторони)
1	Популярність (репутація) продукції	8		
2	Асортимент продукції, що випускається	7		
3	Якість та екологія продукції	9		
4	Орієнтація на покупця	9		
5	Стратегія розвитку підприємства та його стратегічні цілі	7		
6	Обсяги продажів продукції	7		
7	Територіальне розташування	9		
8	Цінова політика	7		
9	Чисельність персоналу		6	
10	Заробітна плата		6	
11	Організація маркетингу на підприємстві		6	
12	Інформаційне забезпечення	7		
13	Рівень технічної оснащеності	8		
14	Ринок збуту продукції		6	
15	Прибуток підприємства			5
16	Експорт продукції			5
17	Інновації			5

Джерело: сформовано за даними [3; 48; 21]

SNW- аналіз – це таблиця, де зазначено список факторів, які необхідно оцінити підприємству, перш ніж приймати певні стратегічні рішення, при цьому кожній позиції необхідно надати лише єдину характеристику:

- сильну;
- слабку;
- нейтральну [18].

Виходячи з даних таблиці, у ПП "Маркетинг-07" майже всі сторони розкриті

в повній мірі і є сильними сторонами, але також є і декілька слабких, а саме експорт продукції, прибуток та інновації.

Стратегічне управління потребує постійного оновлення та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Тому для ПП "Маркетинг-07" це може означати застосування новітніх підходів, таких як новітні технології та методи аналізу даних, які допомагають більшості підприємств залишатися конкурентоспроможними. Однак мова йде не лише про впровадження нових інструментів, а й про забезпечення збалансованого управління. Це означає, що для того, щоб ПП "Маркетинг-07" досягло своїх стратегічних цілей, всі аспекти його діяльності повинні бути враховані та збалансовані.

Наприклад, при впровадженні нових технологій важливо також враховувати потреби персоналу, забезпечувати його навчання та адаптацію. Стратегічне планування є ще одним важливим аспектом управління. Для ПП "Маркетинг-07" це означає постановку довгострокових цілей та розробку чіткого стратегічного плану з конкретними кроками для їх досягнення. Цей план повинен бути гнучким, щоб його можна було оновлювати в міру зміни бізнес-середовища.

До основних важливих моментів потрібно віднести внутрішній і зовнішній аудит для оцінки ефективності стратегічного управління. Це дозволить виявити потенційні проблеми і внести необхідні корективи в стратегію підприємства. Всі ці напрямки вдосконалення стратегічного управління допоможуть зміцнити свої позиції на ринку та досягти поставлених стратегічних цілей. Це дозволить ПП "Маркетинг-07" рухатися вперед, незважаючи на виклики поточного бізнес-середовища.

З метою виконання поставлених стратегічних цілей, ПП "Маркетинг-07" рекомендується пройти низку важливих моментів, що в результаті допоможуть збалансувати втрату лідируючих позицій за останні роки. ПП "Маркетинг-07" необхідно запропонувати новітнє технологічне обладнання, модернізація сучасного обладнання та передові практики управління ресурсами.

Задля виконання цих впроваджень ПП "Маркетинг-07" необхідно мати потужний персонал, що зможе не тільки ефективно працювати, а і мати достатній рівень кваліфікації та зібраності.

В даній ситуації надзвичайно складно знайти кадри, що будуть підходити підприємству для здійснення операцій, оскільки багато висококваліфікованих працівників або знаходяться в лавах війська, або постраждали від війни, тому необхідно проводити програми навчання та розбудови потенціалу для покращення знань та навичок своїх працівників. Це може включати навчання новим технологіям, управлінським навичкам та іншим ключовим аспектам бізнесу.

Як вже було описано вище, частиною стратегічного управління слугує стратегічне планування і саме завдяки йому ПП "Маркетинг-07" може розробити детальний стратегічний план, який встановить довгострокові цілі та конкретні кроки для їх досягнення. Цей план повинен бути гнучким, щоб його можна було оновлювати по мірі зміни бізнес-середовища. В цілях аналізу якості та ефективності впровадженої стратегії, та здійснення стратегічного управління по відношенню до неї ПП "Маркетинг-07" рекомендується регулярно проводити внутрішній та зовнішній аудит для оцінки ефективності своєї стратегії. Це допоможе ПП "Маркетинг-07" виявити слабкі місця, попередити виникнення проблеми і внести необхідні корективи в свою стратегію.

Після впровадження всіх вище перерахованих ідей, ПП "Маркетинг-07" стане більш стабільним гравцем на ринку мебельної продукції в теперішніх умовах. Наступним кроком має стати розширення ринку. Оскільки ПП "Маркетинг-07" є середнім за розміром підприємством, воно вже являється великим учасником на українському ринку, тому компанія може розглянути можливість виходу на інші ринки. Це може включати вихід на нові географічні ринки або освоєння нових сегментів ринку.

Розробка збалансованої стратегії для ПП "Маркетинг-07" в сучасних економічних умовах вимагає використання інноваційних інструментів управління та створення інтегрованої системи стратегічного менеджменту, на основі якої будується стратегія. Такий інтегрований підхід являє собою глобальну систему обґрунтування стратегічних рішень та розробки методів їх реалізації.

Запропонований підхід визначає низку складових стратегічного

управління, серед яких обґрунтування цілей, визначення конкретних завдань та розробка збалансованої системи показників для досягнення особистої ефективності працівниками. Використання обраних інноваційних інструментів при формуванні стратегії розвитку ПП "Маркетинг-07" забезпечить координацію взаємодії між різними підрозділами та розробку збалансованої системи показників для оцінки довгострокових результатів.

В результаті ПП "Маркетинг-07" як в теоретичному, так і в практичному плані зможе вирішити проблеми за допомогою встановлення цілей і стратегічних завдань відділу маркетингу та відповідних ключових показників ефективності, що сприятиме координації діяльності всіх підрозділів ПП "Маркетинг-07" для досягнення спільних цілей, а отже, значно підвищить продуктивність праці співробітників.

Стратегічне управління вимагає методів впливу на організацію і відповідних засобів збору та обробки інформації, процедур визначення ключових показників і використання їх для регулювання діяльності, ефективних методів впливу на персонал і розвитку систем управління, тобто техніки управління. Ці основні напрямки вимагають розробки методології для впровадження інтегрованого підходу до стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Отже, з метою ефективності реалізації стратегічних цілей у діяльності ПП "Маркетинг-07" нами проведено SWOT-аналіз. За допомогою SWOT-аналізу нами визначено сильні та слабкі сторони бізнесу, прораховано ризики та майбутнє процвітання завдяки застосуванню комплексного підходу. Основними напрямками вдосконалення стратегічного управління на ПП "Маркетинг-07" має стати покращення технологій виробництва з метою завоювання більшої частки ринку, забезпечення збалансованого управління, впровадження нових інструментів управління, навчання персоналу, модернізація сучасного обладнання, передові практики управління ресурсами. Рекомендується регулярно проводити внутрішній та зовнішній аудит з метою оцінки ефективності своєї стратегії інноваційного розвитку.

ВИСНОВКИ

Приватне підприємство "Маркетинг-07" – це виробничо-торговельне підприємство, засноване у 1992 році в місті Переяслав, яке спеціалізується на виготовленні та реалізації меблів. Підприємство пропонує широкий асортимент меблів для житлових і комерційних приміщень, орієнтуючись на якість, функціональність і сучасний дизайн. Завдяки багаторічному досвіду, використанню інноваційних матеріалів і впровадженню новітніх технологій, "Маркетинг-07" успішно конкурує на ринку та розширює свою клієнтську базу. Організаційна структура підприємства є функціональною. Виробництво, продажі, логістика, фінанси та управління персоналом - це основні відділи підприємства.

Основними етапами діяльності ПП «Маркетинг-07» є: розробка дизайну та проектування меблів, закупівля сировини та матеріалів, виробничий процес, маркетинг і просування, реалізація продукції та обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Маркетинг-07» за даними річної фінансової звітності за 2022–2025 роки показав нестабільний фінансовий стан підприємства. Незважаючи на зростання обсягів реалізації продукції, у 2024 році спостерігалось різке зниження чистого прибутку до 97,1 тис. грн, що свідчило про суттєве погіршення результативності діяльності підприємства. Водночас у 2025 році відбулося часткове відновлення фінансових результатів — чистий прибуток зріс до 500,0 тис. грн, однак рівень прибутковості все ще залишається нижчим порівняно з 2022 роком. Тенденція до зниження окремих фінансових коефіцієнтів у 2023–2024 роках та їх лише часткове покращення у 2025 році потребують посиленої уваги з боку керівництва підприємства з метою уникнення подальших фінансових ризиків.

Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства показав наявність змішаних тенденцій у фінансовому стані. Зростання коефіцієнта швидкої ліквідності з 4,74 у 2022 році до 6,51 у 2024 році свідчило про надлишковий рівень ліквідності, що могло вказувати на неефективне використання оборотних активів. У 2025 році показник дещо знизився до 6,20, що свідчить про певну оптимізацію структури

ліквідних активів підприємства.

Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 році знизився з 0,08 до 0,04, що вказувало на скорочення обсягів грошових коштів та підвищення ризику виникнення проблем із терміновими платежами. У 2025 році показник зріс до 0,07, що свідчить про часткове покращення платоспроможності підприємства, однак його значення все ще залишається нижчим за нормативний рівень.

Показники рентабельності активів та власного капіталу у 2022–2024 роках демонстрували негативну динаміку, що свідчило про зниження ефективності використання ресурсів підприємства та скорочення прибутковості вкладеного капіталу. У 2025 році спостерігається певне покращення цих показників, що є наслідком часткового відновлення прибутковості діяльності підприємства та підвищення ефективності управління ресурсами.

Коефіцієнт рентабельності продажів зріс з 4,11 у 2022 році до 5,25 у 2024 році, а у 2025 році — до 5,80, що свідчить про підвищення маржинальності діяльності підприємства та покращення контролю за витратами. Це є позитивною тенденцією, яка свідчить про поступове підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Зниження коефіцієнта фінансової стабільності у 2024 році з 0,55 до 0,44 свідчило про підвищення залежності підприємства від позикового капіталу та зростання рівня фінансових ризиків. У 2025 році показник зріс до 0,48, що свідчить про часткове покращення структури капіталу та фінансової стійкості підприємства. ПП «Маркетинг-07» потребує подальшого вдосконалення системи фінансового менеджменту, оптимізації структури фінансових ресурсів, підвищення ефективності використання активів та забезпечення збалансованого рівня ліквідності з метою створення умов для стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

На розвиток підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори, а також конкурентні умови ринку. Хоча зовнішні фактори (війна, мобілізація, зростання долара, карантин) створили значні труднощі для меблевого бізнесу, підприємство могло адаптуватися шляхом оптимізації витрат, цифровізації продажів, виходу на нові ринки та модернізації виробництва. Конкурентні умови

ринку визначає висока конкуренція, наявність імпортової продукції, зростання цифрового маркетингу.

У діяльності підприємства «Маркетинг-07» та забезпеченні його конкурентоспроможності провідна роль відводиться маркетингу. Маркетингова стратегія являється частиною стратегії підприємства визначаючи основний напрям усієї виробничої та торгової діяльності. Використання ефективного маркетингу в діяльності ПП «Маркетинг - 07» гарантує постійний попит на продукцію, збільшує продажі та сприяє довгостроковому розвитку меблевого бізнесу на ринку. Основними проявами маркетингу в діяльності ПП «Маркетинг-07» є: аналіз ринку та споживчих уподобань, розвиток бренду та унікальної пропозиції, ціноутворення та оптимізація витрат, реклама, розвиток каналів збуту, підвищення лояльності клієнтів, гнучкість та адаптація до змін ринку.

Економічне обґрунтування напрямів розвитку ПП «Маркетинг-07» ми пропонуємо за рахунок вдосконалення підходів до маркетингових досліджень, стратегічного управління та оптимізації витрат підприємства з метою максимізації прибутку:

1. Для ефективного розвитку ПП «Маркетинг-07» необхідно вдосконалити підходи до маркетингових досліджень, які дозволять аналізувати споживчі вподобання, визначати ринкові тенденції та коригувати асортимент продукції відповідно до попиту.

2. Проведення конкурентного аналізу допоможе підприємству оцінити свої переваги та слабкі сторони порівняно з іншими виробниками меблів, що сприятиме розробці ефективної стратегії позиціонування на ринку.

3. Важливим напрямком є впровадження цифрового маркетингу, включаючи рекламу в соціальних мережах, SEO-оптимізацію сайту та використання маркетплейсів для збільшення охоплення потенційних клієнтів.

4. Оптимізація стратегічного управління дозволить підприємству раціонально використовувати ресурси, скорочувати витрати та покращувати виробничі процеси.

5. Автоматизація бізнес-процесів, включаючи ERP-системи для управління виробництвом та фінансами, допоможе зменшити витрати та підвищити

продуктивність.

6. Важливим кроком є диверсифікація продукції, зокрема розширення асортименту шляхом розробки екологічних меблів, модульних рішень або преміум-сегмента.

7. Вихід на міжнародні ринки може стати додатковим джерелом прибутку, якщо підприємство зможе адаптувати свою продукцію до вимог європейських чи інших закордонних споживачів.

8. Запровадження програми лояльності для постійних клієнтів, знижок на великі замовлення та індивідуального підходу до покупців допоможе утримати споживачів та підвищити рівень повторних продажів.

9. Формування сильного бренду через якісний сервіс, унікальний дизайн меблів та активну взаємодію з клієнтами сприятиме збільшенню впізнаваності компанії.

10. Поєднання ефективного маркетингового аналізу та гнучкого стратегічного управління дозволить ПП «Маркетинг-07» адаптуватися до змін ринку, посилити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отримання прибутку є ключовою метою діяльності "Маркетинг-07", адже воно забезпечує його функціонування, розвиток та конкурентоспроможність. Однак прибуток має використовуватися розумно, поєднуючи фінансові, стратегічні та соціальні цілі. Реалізація запропонованих заходів дозволить ПП "Маркетинг-07" не лише оптимізувати витрати, а й збільшити прибутковість за рахунок підвищення ефективності виробництва, розширення ринків збуту та впровадження сучасних методів управління. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та його стабільному розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В.В., Бабенко С.Г., Гончарук Я.А. та ін. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Навч.-метод. центр «Укоопосвіта». К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2018. 457 с.
2. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
3. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний під- хід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
4. Бечко П., Непочатенко О., Гузар Б. та ін. Фінансовий менеджмент: підруч. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 496 с.
5. Бланк І.А., Ромашевська Н.О. Фінансовий менеджмент. Київ: «Центр навчальної літератури», 2017. 152 с.
6. Боднар М.М. Звітність підприємства. Підручник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2019. 570 с.
7. Бодруг Т.М., Гаватюк Л.С. Сутність аналізу та управління фінансовим станом підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №22. С. 20-24.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
9. Бондаренко І.М. Бухгалтерський облік. Звітність підприємства. Підручник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2024. 170 с.
10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. (2004) Стратегічне управління підприємством. Київ : ЦНЛ
11. Васьківська К.В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧПРЕС», 2017. 236 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%A4%D0%9C30.pdf>
12. Верига Ю.А., Кулик В.А., Ночовна Ю.О., С.Ю. Іванюк. Облікова політика підприємства: навчальний посібник Київ: «Центр навчальної

літератури», 2019. 312с.

13. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – 336 с.

14. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації рин-кових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014.

15. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30.

16. Готра В.В., Ріпич В.В., Дячок А.В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 219–223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf

17. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2013.

18. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» (для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент (8.18010016 – Бізнес-адміністрування)). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2017. 130 с.

19. Грубель М., Прохоровська С. (2019) Професійне навчання персоналу як чинник конкурентоспромож-ності підприємства. Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та сту-дентів, (м. Тернопіль, 8 листопада 2019 року) (с. 189-192). Тернопіль: ТНТУ

20. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. № 12. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.61>

21. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економіч-ний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25).

22. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. (2011) Стратегічне управління. Київ: Центр учбової літератури

23. Драбовський А. Г., Петренко М. І., Петренко В. М. (2018) Економіка підприємства. Вінниця :
24. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
25. Зарічна О.В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України*. 2014. Вип. 5(109). URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20145\(109\)/sep20145\(109\)_295_ZarichnaOV.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20145(109)/sep20145(109)_295_ZarichnaOV.pdf)
26. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltnu_2014_24.
27. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23.
28. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
29. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41.
30. Колісник О., Томша А. Особливості формування та розподіл прибутку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
31. Кравченко О. В. (н.д.) Поняття стратегії розвитку підприємства. Режим доступу: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
32. Крейдич І.М., Єрешко Ю.О., Товмасян В.Р. Сутність та економічна природа фінансової політики підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020.
33. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20.

34. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Траєiv_2013_1_1_81.
35. Наливайко А. (2001) Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку. Київ : КНЕУ
36. Оберемчук В. Ф. (2016). Стратегія підприємства. Київ : МАУП
37. Панасюк Б.М., Шулик Ю.В. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Науковий блог*. 2019. № 3. С. 141–148.
38. Піжук О. І. (2018) Стратегія підприємства. Ірпінь : Університет ДФС України
39. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Еконо- мічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ејору_2017_1_15.
40. Правдюк Н.Л., Мулик Т.О., Мулик Я.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 224 с.
41. Роганова Г.О., Котлярова М.А. Аналіз та оптимізація структури капіталу підприємства. *«Modern Economics»*. №27. 2021. С. 166-175. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/rohanova.pdf>
42. Саєнко М. Г. (2017) Стратегія підприємства. Тернопіль : «Економічна думка»
43. Сіменко І.В., Косова Т.Д. Аналіз господарської діяльності. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
44. Смоленюк П. С., Бриндзя З. Ф., Маланчук Л. М. (2018) Стратегія підприємства в умовах ринкових від- носин. Хмельницький : «Наукова думка»
45. Стратегія розвитку підприємства. Режим доступу: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>
46. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

47. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 554 с.
48. Тертичка В. В. (2017) Стратегічне управління. Київ : К.І.С.
49. Тридід О. М., Таньков К. М. (2005) Логістичний менеджмент. Харків : ВД «ИНЖЕК».
50. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2015. № 4. С. 38–45.
51. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.
52. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24.
53. Химич І.Г., Тимошик Н.С. Бізнес-аналіз: стратегія діяльності в умовах війни. II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика»: Зб. тез доповідей. Одеса: ОНМУ, 2022. С. 86-89.
54. Чемчикаленко Р.А., Сукрушева Г.О., Ткаченко А.Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. С. 350-354.
55. Чепка В.В., Свідерська І.М., Гавриленко Ю.О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 96–102. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.19-20.96](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.96).
56. Шевченко Н.В., Мельник С.І. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
57. Шелегеда Б. Г., Касьянова Н. В., Берсуцький А. Я. та ін. (2006). Стратегічне управління потенціалом підприємства: Донецьк : ДонУЕП.
58. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. (2001) Стратегічне управління. Київ : КНЕУ.

59. Ясинська Д.В., Добровольська О.В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 81-84.

60. Balanced Scorecard Institute. Balanced Scorecard Basics. URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/> (дата звернення: 28.04.2026).

61. What is the Balanced Scorecard? URL: <https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/> (дата звернення: 28.04.2026).

62. Design of Balance Scorecard-Based Key Performance Indicators. URL: <https://ijcsrr.org/wp-content/uploads/2025/10/47-3110-2025.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

63. The Balanced Scorecard Methodology: Performance Metrics and Strategy Execution in SMEs. URL: <https://www.researchgate.net/publication/385098461> (дата звернення: 28.04.2026).

64. Киба К. В. Аналіз ефективності діяльності торгових підприємств. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>

ДОДАТКИ