

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ
РОБОТИЗАЦІЇ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.725.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, гр. 214-П-324
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



Володимир МАЛАШЕНКО

(підпис)

Керівник: проф., докт. екон. наук

Вікторія ОВЧИННІКОВА

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Олена КІРДІНА

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

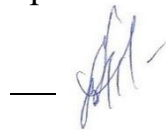
Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук



_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Малашенку Володимирі Валерійовичу

1 Тема «Стратегічне управління приватним бізнесом в умовах роботизації»

керівник Овчиннікова Вікторія Олексіївна, д-р, екон. наук, професор

затверджені наказом УкрДУЗТ від “27” лютого 2025 року № 70/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані Статистичні дані

Фінансово-економічна звітність приватного підприємця

Стратегія розвитку бізнесу

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Концептуальні положення стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації

2 Дослідження фінансово-економічного стану малого підприємництва в умовах структурних та технологічних змін

3 Удосконалення стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації

5 Перелік графічного матеріалу

1 Ключові ознаки стратегічного управління

2 Базові характеристики системи стратегічного управління бізнесом

3 Динаміка встановлення промислових роботів у світовому та європейському масштабах

4 Щільність роботизації по країнам

5 Ключові напрямки розвитку робототехніки

6 Чинники, що зумовлюють появу проблем у процесі роботизації вітчизняних суб'єктів господарювання

7 Вплив роботизації на стратегії розвитку приватного бізнесу

8 Аналіз підприємницької діяльності України

9 Аналіз показників ліквідності та рентабельності

10 SWOT-аналіз ФОП «Рудницький Б.»

11 Механізм стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання в умовах роботизації

12 Показники ефективності стратегії часткової роботизації процесів та масштабування ІТ-послуг

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «_24_» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Концептуальні положення стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації	21.05.2025	викон.
2 Дослідження фінансово-економічного стану малого підприємництва в умовах структурних та технологічних змін	31.10.2025	викон.
3 Удосконалення стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації	27.11.2025	викон.
Висновки	22.12.2025	викон.
Графічна частина	31.12.2025	викон.

Студент  Володимир МАЛАШЕНКО

Керівник  Вікторія ОВЧИННІКОВА

Зміст

Вступ	6
1 Концептуальні положення стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації	9
1.1 Сутність та особливості стратегічного управління приватним бізнесом	9
1.2 Роботизація як сучасний чинник трансформації бізнес-середовища	21
1.3 Вплив роботизації на стратегії розвитку приватного бізнесу	31
Висновки за розділом 1	35
2 Дослідження фінансово-економічного стану малого підприємництва в умовах структурних та технологічних змін	39
2.1 Особливості розвитку малого бізнесу в сучасних умовах господарювання	39
2.2 Загальна характеристика суб'єкта підприємницької діяльності	43
2.3 Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості	45
2.4 Аналіз доходів ФОП «Рудницький Б.»	50
2.5 SWOT-аналіз діяльності приватного бізнесу	58
Висновки за розділом 2	66
3 Удосконалення стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації	69
3.1 Формування механізму стратегічного управління впровадження роботизованих технологій	69
3.2 Економічне обґрунтування ефективності стратегічних рішень	76
3.3 Оцінка ризиків та соціально-економічних наслідків роботизації	83

					МРЕ.725.02.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Малашенко			Стратегічне управління приватним бізнесом в умовах роботизації	Літ.	Арк.	Аркуші
Перевір.		Овчиннікова					4	101
Рецензент								
Н.контр		Назаренко						
Затверд.		Дикань				УкрДУЗТ 4		

Висновки за розділом 3	88
Висновки	93
Список використаних джерел	95

					МРЕ.725.02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

Вступ

Актуальність теми. Роботизація бізнес-процесів змінює традиційні підходи до організації виробництва, управління ресурсами та взаємодії з персоналом і споживачами. Для приватного бізнесу ці зміни є водночас як джерелом нових можливостей, так і значних викликів, оскільки потребують суттєвих інвестицій, перегляду бізнес-моделей та адаптації стратегічних цілей до нових умов конкуренції. У таких умовах стратегічне управління набуває особливої важливості, адже саме воно забезпечує узгодження довгострокових цілей суб'єктів господарювання з технологічними можливостями роботизації. Впровадження роботизованих рішень дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати, мінімізувати людський фактор і покращити якість продукції, проте без чіткої стратегії ці переваги можуть бути використані неефективно. Крім того, роботизація посилює конкуренцію, оскільки зменшує бар'єри для виходу на ринок і підвищує вимоги до швидкості та гнучкості управлінських рішень.

Крім того роботизація обумовлює необхідність забезпечення соціального балансу, адже саме цей процес впливає на зайнятість, структуру персоналу та вимоги до його кваліфікації. Приватний бізнес змушений поєднувати технологічний розвиток із політикою розвитку людського капіталу, навчанням працівників та формуванням нових компетенцій. У результаті стратегічне управління в умовах роботизації стає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку, довгострокової конкурентоспроможності та адаптації приватного бізнесу до динамічних змін сучасного економічного середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування і розробка теоретичних положень та практичних заходів щодо стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань**:

- 1) дослідити сутність та особливості стратегічного управління приватним бізнесом;
- 2) вивчити роботизацію як сучасний чинник трансформації бізнес-середовища;
- 3) з'ясувати вплив роботизації на стратегії розвитку приватного бізнесу;
- 4) провести дослідження фінансово-економічного стану малого підприємництва в умовах структурних та технологічних змін;
- 5) удосконалити процес формування механізму стратегічного управління впровадження роботизованих технологій;
- 6) виконати економічне обґрунтування ефективності запропонованих стратегічних рішень;
- 7) оцінити ризики та соціально-економічні наслідки роботизації бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень щодо удосконалення системи стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів щодо питань стратегічного управління, монографічні дослідження із забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, закони України, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1 - 75], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору

роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. У дослідженні застосовані різноманітні методи, а саме: прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукція та дедукція, аналогія і порівняння, а також методи порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, статистичного групування, графічний.

Наукова новизна полягає в удосконаленні механізму стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання в умовах роботизації шляхом інтеграції класичних етапів стратегічного менеджменту з сучасними екосистемними та цифровими управлінськими технологіями, що забезпечує комплексний і системний підхід до підвищення ефективності, адаптивності та стійкості розвитку бізнесу в умовах техніко-технологічних трансформацій.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці організаційно-економічних положень реалізації системи стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації.

Результатами роботи автора є розкриття цілісної системи стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Роботизація, екологізація, цифровізація: формування конкурентних переваг в контексті євроінтеграції» (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 85-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

1 Концептуальні положення стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації

1.1 Сутність та особливості стратегічного управління приватним бізнесом

Вітчизняні підприємці все частіше усвідомлюють необхідність формування стратегій розвитку з урахуванням сучасних умов функціонування українського бізнесу. Нові економічні виклики, такі як цифровізація, роботизація та посилення глобальної конкуренції, вимагають від підприємств адаптації управлінських та планувальних процесів. Стратегічне управління дає можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та зміцнювати конкурентні позиції. Окрім цього, воно забезпечує основу для стабільного розвитку та тривалого зростання підприємства в умовах високої ринкової нестабільності. Саме тому дослідження даної наукової теми розпочнемо акцентуючи увагу, перш за все, на концептуальних положеннях стратегічного управління.

Стратегічне управління являє собою процес, який забезпечує узгодження цілей приватного бізнесу з його внутрішнім потенціалом та можливостями у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємцю здобувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокове виживання при досягненні поставлених завдань. Бізнес, який впроваджує принципи та положення стратегічного управління, орієнтують свої рішення на майбутні наслідки, дозволяє йому більш комплексно оцінювати ситуацію. Завдяки цьому вони уникають інвестицій у малоефективні напрями розвитку, не прагнуть обігнати конкурентів будь-якою ціною, а концентруються на освоєнні нових перспективних ринкових сегментів. Крім того, стратегічний підхід дозволяє підприємствам бачити у поточних труднощах потенційні можливості для зростання та вдосконалення.

Будь-яка форма управління ґрунтується на відповідній концептуальній основі, що визначається як сукупність ідей, принципів та уявлень, що формують мету діяльності організації, регламентують механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, визначають характер внутрішніх взаємовідносин та передбачають необхідний рівень врахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства [1].

Сутність концепції стратегічного управління полягає у врахуванні взаємозв'язку та взаємного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників при формуванні цілей організації. Стратегії у цьому контексті виступають як основні інструменти досягнення цих цілей, а їх ефективна реалізація вимагає функціонування підприємства у постійному стратегічному режимі. На цій основі стратегічне управління можна визначити як реалізацію концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до управління діяльністю підприємства, дозволяючи визначати цілі розвитку, зіставляти їх із ресурсним потенціалом та забезпечувати відповідність шляхом розробки й впровадження системи стратегій [2].

Стратегічне управління є процесом, у межах якого керівники здійснюють довгострокове управління організацією, формулюють конкретні цілі діяльності та розробляють стратегії їх досягнення, враховуючи ключові зовнішні та внутрішні фактори, а також забезпечують виконання стратегічних планів, що постійно оновлюються відповідно до змін середовища [3].

Таким чином, стратегічне управління виступає багатовимірним, як формально-поведінковим, так й управлінським процесом, який дозволяє формулювати та реалізовувати ефективні стратегії, спрямовані на забезпечення балансу між внутрішніми складовими організації та зовнішнім середовищем, а також на досягнення поставлених цілей і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Концепція стратегічного управління є фундаментом стратегічного мислення та проявляється через низку характерних ознак її застосування (рисунок 1.1):

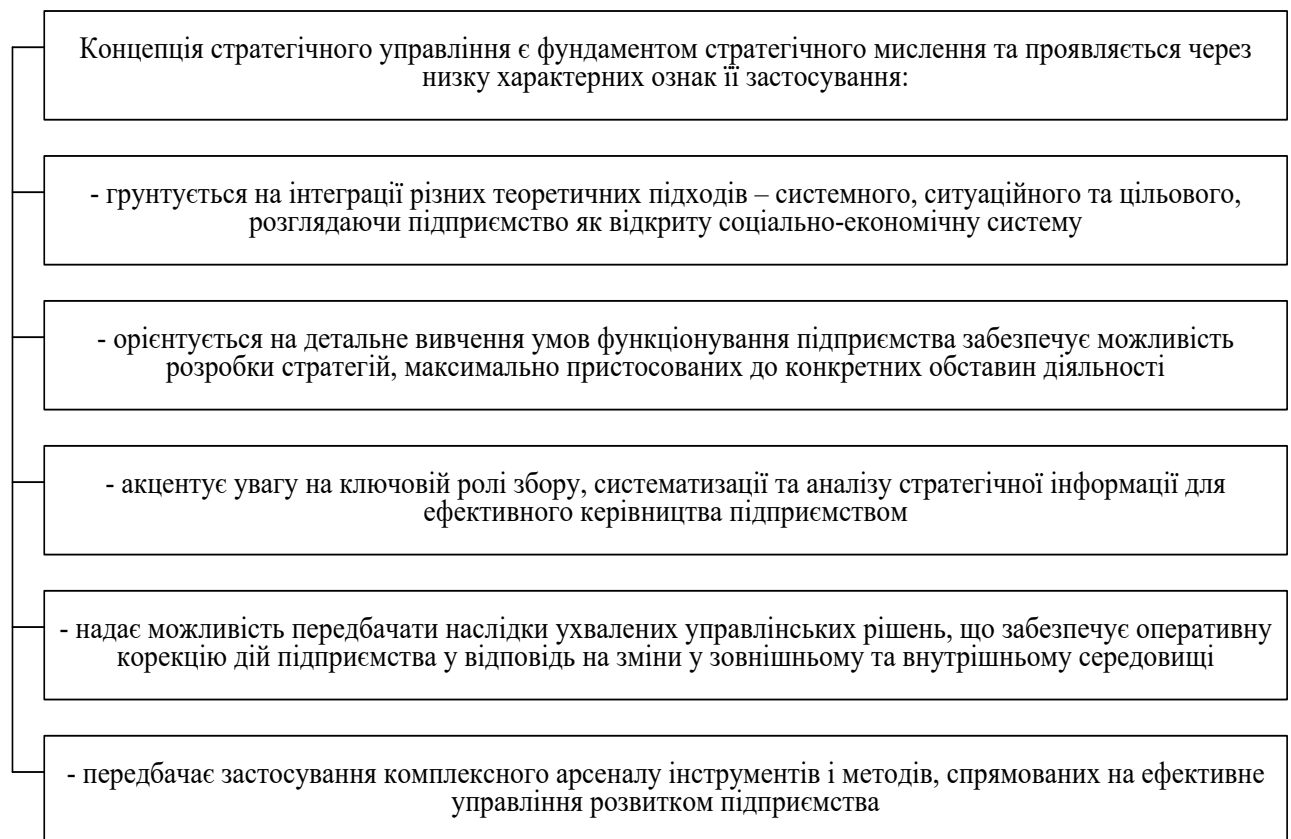


Рисунок 1.1 – Ключові ознаки стратегічного управління (складено на основі джерел [1-12])

1 Ґрунтується на інтеграції різних теоретичних підходів – системного, ситуаційного та цільового, розглядаючи підприємство як відкриту соціально-економічну систему. Використання лише одного з цих підходів не забезпечує досягнення довгострокового розвитку організації.

2 Орієнтація на детальне вивчення умов функціонування підприємства забезпечує можливість розробки стратегій, максимально пристосованих до конкретних обставин діяльності. Даний підхід дозволяє враховувати як внутрішні особливості організації, так й вплив зовнішнього середовища, включаючи ринкові, економічні та соціальні фактори. Завдяки цьому можна створювати системи стратегічного управління, які відрізняються високою адаптивністю та здатністю реагувати на зміни в умовах ринку. Адаптовані системи управління забезпечують гнучкість прийняття рішень і підвищують ефективність використання ресурсів підприємства. Крім того, вони сприяють оптимізації бізнес-процесів відповідно до конкретних потреб організації та її

стратегічних цілей, як результат підприємство отримує змогу забезпечувати стабільний розвиток і конкурентоспроможність у різноманітних умовах зовнішнього середовища.

3 Концепція стратегічного управління акцентує увагу на ключовій ролі збору, систематизації та аналізу стратегічної інформації для ефективного керівництва підприємством. Отримані дані піддаються ретельній інтерпретації, що дозволяє виявляти критично важливі тенденції та закономірності у діяльності організації. Отримані результати аналізу створюють основу для формулювання конкретних управлінських рішень та визначення послідовності дій для реалізації стратегічних цілей. Використання достовірної інформації зменшує рівень невизначеності, який притаманний складним і динамічним ринковим умовам. Крім того, систематична робота з даними підвищує точність прогнозів та ефективність планування ресурсів. В результаті підприємство здатне приймати обґрунтовані рішення, що забезпечують стабільний розвиток і конкурентні переваги на ринку.

4 Концепція стратегічного управління надає можливість передбачати наслідки ухвалених управлінських рішень, що забезпечує оперативну корекцію дій підприємства у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це дозволяє керівництву оцінювати потенційні ризики та прогнозувати вплив різних стратегічних альтернатив на діяльність організації. Ефективний розподіл ресурсів виступає ключовим чинником для досягнення поставлених цілей і максимальної реалізації наявного потенціалу. Концепція також сприяє налагодженню продуктивних внутрішніх і зовнішніх зв'язків, підвищуючи координацію дій між підрозділами та зовнішніми партнерами. Важливою складовою є формування стратегічної поведінки співробітників, що забезпечує їхню готовність діяти відповідно до стратегічних завдань підприємства. Як результат вітчизняний бізнес буде спроможний не лише пристосовуватися до змін, але й активно впливати на розвиток ситуацій, забезпечуючи стійкий та ефективний розвиток.

5 Концепція стратегічного управління передбачає застосування комплексного арсеналу інструментів і методів, спрямованих на ефективне управління розвитком підприємства. До цього арсеналу входить визначення стратегічних цілей та їх структуризація у вигляді «дерева цілей», що дозволяє чітко розмежувати пріоритети та взаємозв'язки між завданнями. Формування стратегій і стратегічних наборів забезпечує узгоджене досягнення цілей та адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. Розробка планів і програм конкретизує шляхи реалізації стратегічних намірів і визначає послідовність дій для всіх підрозділів. Стратегічне планування дозволяє координувати ресурси та діяльність підприємства в довгостроковій перспективі. Здійснення контролю забезпечує своєчасну оцінку результатів і корекцію дій, підвищуючи ефективність управлінських рішень та адаптивність організації до зовнішніх та внутрішніх змін.

Зазначені характеристики не відображають повністю всю сутність концепції стратегічного управління, однак дозволяють виділити найбільш важливі її елементи, які будуть докладно розглянуті в подальшому аналізі. Стратегічне управління не передбачає існування єдиного універсального рішення, здатного задовольнити потреби підприємства у будь-який час. Кожне підприємство має свої унікальні особливості, ресурси та зовнішнє середовище, що робить неможливим застосування абсолютно однакових стратегій для різних організацій. Навпаки, система стратегічного управління повинна бути гнучкою та адаптованою до конкретних умов діяльності підприємства, а також передбачати постійний моніторинг змін зовнішнього та внутрішнього середовища і своєчасне коригування управлінських рішень. Таким чином, стратегічне управління є динамічним процесом, який забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства.

Характеристика системи стратегічного управління конкретного підприємства визначається сукупністю взаємопов'язаних факторів, серед яких слід виділити галузеву приналежність організації, що формує специфіку ринкових умов та нормативного середовища (рисунк 1.2).



Рисунок 1.2 – Базові характеристики системи стратегічного управління бізнесом
(складено на основі джерел [12-20])

Значну роль відіграють розміри підприємства, які враховують галузеві особливості та впливають на масштаби управлінських рішень і ресурсну забезпеченість. Тип виробництва, рівень його спеціалізації, ступінь концентрації та кооперації також визначають структуру стратегічного управління та пріоритети розвитку. Крім того, важливими є характеристики виробничого потенціалу, які відображають технічні та організаційні можливості підприємства. Наявність або відсутність науково-технічного потенціалу формує здатність до інновацій та впровадження сучасних технологій у виробничі процеси [21]. Система управління значною мірою залежить від рівня розвитку управлінських практик та процедур, а також від професійного рівня та кваліфікації персоналу, який реалізує стратегічні рішення. У комплексі ці чинники визначають особливості формування та функціонування системи стратегічного управління, забезпечуючи її адаптивність до внутрішніх та зовнішніх умов діяльності приватного бізнесу.

Різні методики формування системи стратегічного управління потребують чіткого усвідомлення переваг, які вона забезпечує для функціонування конкретних підприємств. У загальному вигляді ці переваги можна розглядати

через призму цілей стратегічного управління. Основним елементом стратегічного управління є стратегічний набір підприємства, який включає комплекс підприємницьких, організаційних та соціальних напрямів діяльності. Розробка доцільної та обґрунтованої стратегії виступає першочерговим результатом цього процесу та водночас є ефективним механізмом мобілізації ресурсів підприємства у напрямках, що забезпечують досягнення успіху. Хоча зарубіжний досвід демонструє типову структуру та орієнтацію стратегій, кожна організація формує власну систему стратегій із врахуванням специфіки діяльності. Відмінності в системах стратегій визначаються не лише національно-правовими та державними особливостями ведення бізнесу, а й галузевою специфікою та потенціалом кожного окремого підприємства [23]. Таким чином, стратегічне управління виступає інтегрованим інструментом, що дозволяє адаптувати загальні підходи до конкретних умов діяльності організації.

Перш ніж розпочати дослідження слід врахувати, що метою стратегічного управління є формування динамічної системи, здатної забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій підприємства, а також розробку та реалізацію комплексної системи планів, які виступають інструментами втілення стратегічних напрямів розвитку [24]. Така система спрямована на вдосконалення діяльності підприємства та його окремих підсистем, що є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування у довгостроковій перспективі. Тобто, стратегія підприємства водночас виступає основою стратегічного планування, оскільки через неї вирішується комплекс завдань, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією виробництва на нову номенклатуру та асортимент продукції. Вона містить впровадження інноваційних технологій, розвиток маркетингових напрямів, удосконалення організаційної структури управління, а також забезпечення своєчасної та якісної підготовки і перепідготовки персоналу. Крім того, реалізація стратегії дозволяє підприємству координувати всі ресурси та процеси для досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності діяльності. Таким чином, стратегічне

управління забезпечує системний підхід до розвитку підприємства, дозволяючи адаптувати його до змінних умов ринкового середовища.

Аналіз існуючих підходів [19-32] до визначення поняття дозволяє констатувати, що стратегічне управління в цілому являє собою системний і безперервний процес планування, організації, координації та контролю діяльності підприємства, спрямований на досягнення його довгострокових цілей. Воно передбачає формування місії та бачення розвитку бізнесу, визначення стратегічних пріоритетів і шляхів їх реалізації з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх умов функціонування. Стратегічне управління орієнтоване на забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку та адаптацію до змін у динамічному середовищі (рисуюнок 1.3).



Рисуюнок 1.3 – Цикл стратегічного управління та його основні компоненти
(складено на основі джерел [19-32])

Стратегічне управління інтегрує цільові та комплексні підходи, забезпечує адаптацію внутрішніх ресурсів і потенціалу до умов зовнішнього середовища та формує механізми ефективного прийняття управлінських рішень. Основною

метою стратегічного управління є забезпечення конкурентоспроможності організації, раціональне використання ресурсів, а також прогнозування і своєчасне реагування на зміни ринкової та технологічної кон'юнктури. Крім того, воно передбачає координацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, впровадження інноваційних технологій та підвищення кваліфікації персоналу для реалізації стратегічних завдань. У результаті реалізації стратегічного управління створюються умови для стабільного розвитку організації, підвищення її ефективності та забезпечення довгострокового успіху на конкурентному ринку.

Відповідно до класичних підходів, стратегічний процес розробки та впровадження стратегії передбачає комплекс послідовних етапів, що забезпечують ефективне управління підприємством у довгостроковій перспективі. Першим кроком є аналіз внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства, оцінка його потенціалу, а також вивчення зовнішніх умов функціонування, що дозволяє ідентифікувати стратегічні проблеми та визначити потребу у впровадженні конкретних стратегічних дій. Наступним етапом здійснюється розгляд різних стратегічних альтернатив, оцінка їхньої доцільності та потенційної ефективності для вирішення виявлених проблем. На основі проведеного аналізу відбирається одна або кілька стратегій, які найкращим чином відповідають загальним цілям і орієнтирам розвитку підприємства. Після цього формується стратегічний план, що включає розробку програм, проектів, бюджетів, а також організаційно-технологічних та контрольних заходів, спрямованих на практичну реалізацію стратегії. Окрему увагу приділяють перевірці відповідності обраної стратегії структурі управління організації та її корпоративній культурі, що забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях. Обрана стратегія стає основою для оперативного планування та впровадження конкретних управлінських заходів, дозволяючи підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища і досягати встановлених цілей. Як результат такий підхід забезпечує інтеграцію всіх напрямів діяльності

підприємства та створює передумови для його стійкого та збалансованого розвитку.

Стратегічне управління являє собою не лише сукупність концепцій, підходів і методів, а й динамічний процес, що охоплює аналіз, вибір стратегічних напрямів, планування, забезпечення ресурсами та реалізацію розроблених стратегій організацією. Даний процес здійснюється у вигляді повторюваного циклу, який включає п'ять ключових етапів.

1 Формування стратегічного бачення майбутнього розвитку підприємства та визначення основного напрямку його діяльності.

2 Перетворення стратегічного бачення та місії організації на конкретні, вимірювані цілі та завдання для їх виконання.

3 Розробка стратегій, спрямованих на досягнення визначених цільових результатів.

4 Реалізація обраної стратегії з максимальною ефективністю та належним рівнем професіоналізму.

5 Оцінка досягнутих результатів, аналіз можливостей для подальшого розвитку та внесення коректив у довгострокові цілі, стратегії або способи їх реалізації з урахуванням накопиченого досвіду, змін зовнішніх і внутрішніх умов, нових ідей та потенційних можливостей.

Обов'язковим є той факт, що стратегічне управління доцільно розглядати в межах концепції загального менеджменту, де ключовим аспектом є чітке визначення цілей діяльності підприємства та здатність перетворювати стратегічні ідеї на конкретні дії завдяки знанням і енергії працівників усіх рівнів [33]. Для того щоб підприємство могло ефективно функціонувати в умовах складного зовнішнього середовища, дотримуючись обраного курсу та зберігаючи гнучкість, його система управління має забезпечувати:

- формування єдиної мети діяльності та визначення загальних напрямів розвитку організації;
- обґрунтований вибір стратегій розвитку;

- чітке визначення пріоритетних напрямів розвитку та оптимальний розподіл наявних ресурсів;
- пошук ефективних комбінацій між можливостями, що надаються зовнішнім середовищем, та внутрішнім потенціалом підприємства;
- раціональне використання ресурсів, спрямовуючи їх у найбільш прибуткові сфери діяльності;
- ефективне управління зовнішніми зв'язками та взаємодією з партнерами, контрагентами та іншими зацікавленими сторонами.

Стратегічне управління спрямовує діяльність підприємства на виявлення та задоволення змін у потребах споживачів. Основними завданнями організації в цьому контексті є:

- підвищення якості продукції та послуг;
- створення нових товарів або послуг;
- налагодження ефективної взаємодії зі споживачами;
- впровадження нових видів послуг та вдосконалення існуючих механізмів обслуговування.

Методологічна основа об'єктно-цільового підходу ґрунтується на трьох ключових принципах, які надають окремим елементам системи нові функціональні властивості. До цих принципів належать інкапсуляція, наслідування та поліморфізм, що забезпечують гнучкість та ефективність побудови та розвитку системи [34].

Інкапсуляція передбачає інтеграцію даних та алгоритмів їх обробки в єдину цілісну структуру. У межах об'єктно-цільового підходу дані виступають як параметри елементів системи та представлені полями об'єкта, тоді як алгоритми реалізуються через методи або технології, якими володіє об'єкт. Завдяки інкапсуляції об'єкт максимально ізольований від впливу зовнішнього середовища, що підвищує стабільність та надійність його функціонування, а також функціонування всієї системи в цілому. Локалізація алгоритмів усередині об'єкта забезпечує контрольований обмін інформацією з іншими елементами системи невеликими порціями, що дозволяє здійснювати модернізацію або

заміну методології об'єкта без виникнення непередбачуваних наслідків для системи.

Наслідування є властивістю об'єктів породжувати нащадків, які автоматично успадковують поля та методи об'єкта-батька. При цьому нащадок може доповнювати успадковані характеристики новими полями або модифікувати методи, отримані від батьківського об'єкта. В об'єктно-цільовому підході стратегічного управління цей процес нагадує побудову генеалогічного дерева об'єктів системи, що дозволяє новим об'єктам наслідувати властивості більш загальних або простих елементів.

Наявність об'єкта сама по собі не гарантує досягнення визначеної мети. Для реалізації своєї функції об'єкт потребує взаємодії з відповідними органами управління, представленими структурними підрозділами апарату управління підприємства. Ці підрозділи мають подвійний характер: з одного боку, їхня діяльність залежить від наявності та поведінки об'єкта, а з іншого – об'єкт взаємодіє під їхнім впливом і залежить від них у процесі виконання поставлених завдань.

Поліморфізм є властивістю об'єктів, що мають спільного предка, застосовувати різні методи для вирішення однієї й тієї ж задачі. Завдяки цьому об'єкти-стратегії можна групувати за певними ознаками, формуючи відповідні класи. Кожен клас об'єктів реалізує свою діяльність через специфічні функціональні стратегії, а об'єднання цих стратегій у стратегічний набір підприємства забезпечується саме завдяки поліморфізму. Поведінка об'єкта визначається набором включених у нього методів, при цьому зміна алгоритму об'єкта-батька дозволяє нащадку набувати унікальних властивостей. Загальний алгоритм визначення стратегії підприємства включає такі етапи, як діагностика потенціалу, оцінка зовнішнього середовища, формулювання цілей організації та створення стратегічного набору. Водночас алгоритми вибору різних стратегій відрізняються: алгоритм загальних стратегій базується на методології аналізу життєвого циклу підприємства, тоді як алгоритм товарно-продуктових стратегій спирається на оцінку портфеля підприємства. Поліморфізм забезпечує

адаптивність алгоритмів до різних умов, що дозволяє застосовувати одні й ті ж методи в різних ситуаціях.

Отже, об'єктно-цільовий підхід у методології стратегічного управління має суттєві переваги, оскільки стратегічне управління спрямоване на моделювання розвитку підприємства. Використання цього підходу надає системі нові якості та підвищує її здатність адекватно реагувати на зміни та ефективно реалізовувати стратегічні цілі.

1.2 Роботизація як сучасний чинник трансформації бізнес-середовища

Стрімкий розвиток роботизованих технологій, глобалізація ринків і посилення конкуренції змушують підприємства регулярно переглядати свої стратегії та операційні процеси. Крім того бізнес-середовище стає більш мінливим і непередбачуваним (потребує від організацій гнучкості та здатності швидко реагувати на зовнішні фактори), а трансформаційні процеси охоплюють не лише технологічні інновації, але й оптимізацію організаційної структури та розвиток персоналу. Як результат, підприємства здобувають змогу ефективно функціонувати, адаптуючись до нових умов і забезпечуючи стабільний розвиток та довгострокову конкурентоспроможність.

Отже, роботизація виробничих процесів розглядається як одна з ключових характеристик технологічного рівня країни та її здатності інтегруватися у концепцію «Індустрії 4.0». Вона відображає рівень інноваційного розвитку економіки, ступінь автоматизації виробництва та готовність підприємств до впровадження передових цифрових технологій. Зростання кількості промислових роботів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва та покращенню якості продукції. Крім того, роботизація забезпечує підвищення безпеки праці за рахунок заміни людини на небезпечних або монотонних операціях. Аналіз тенденцій встановлення промислових роботів

дозволяє оцінити конкурентоспроможність окремих країн і регіонів у глобальному технологічному просторі. Динаміка встановлення промислових роботів у світовому та європейському масштабах за різні роки представлена на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Динаміка встановлення промислових роботів у світовому та європейському масштабах, тис. од (складено на основі джерел [35-42])

Основним споживачем і водночас найбільшим виробником робототехніки у світі виступає Китай (рисунок 1.5), на підприємствах якого з 2022 року встановлюється понад половина глобального парку промислових роботів, що становить близько 52% від загальносвітового обсягу. Така динаміка свідчить про цілеспрямовану державну політику Китаю, орієнтовану на прискорену автоматизацію та технологічну модернізацію промисловості. Активне впровадження робототехніки дозволяє китайським компаніям знижувати виробничі витрати, підвищувати якість продукції та посилювати свої позиції на світових ринках. Водночас важливим індикатором рівня цифровізації та автоматизації виробництва є щільність роботів, яка розраховується як кількість роботів на 10000 зайнятих працівників у певній галузі (рисунок 1.6). Цей

показник дає змогу більш точно оцінити ступінь інтеграції робототехнічних рішень у виробничі процеси, ніж абсолютна кількість встановлених роботів.

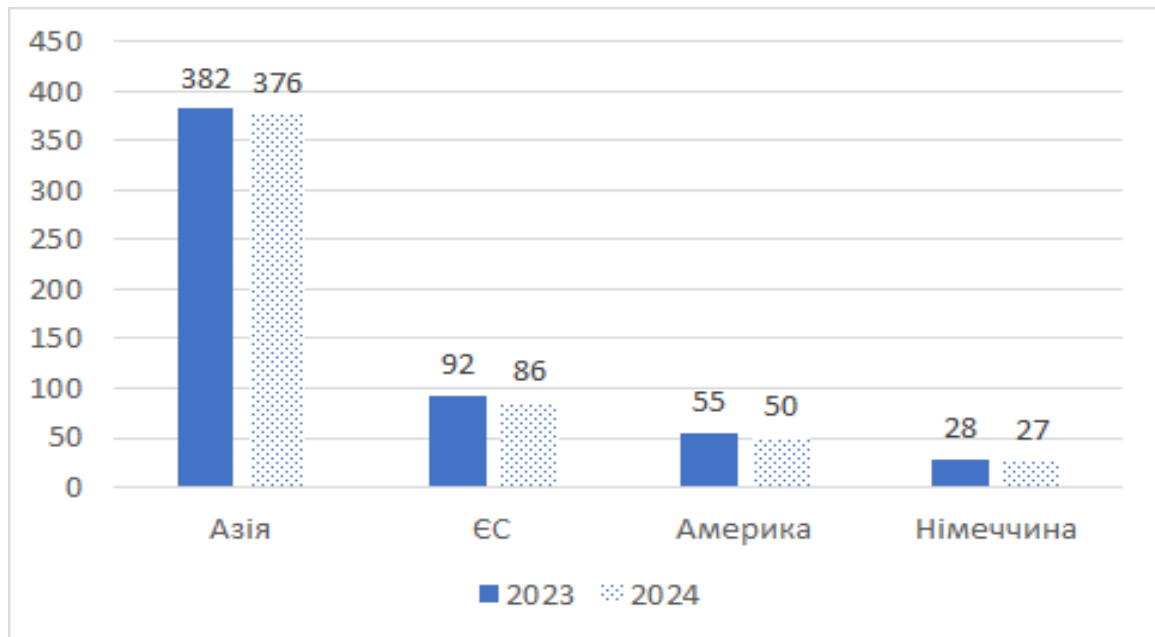


Рисунок 1.5 – Динаміка встановлення промислових роботів за 2023-2024 рр, тис. од (складено на основі джерел [35-48])

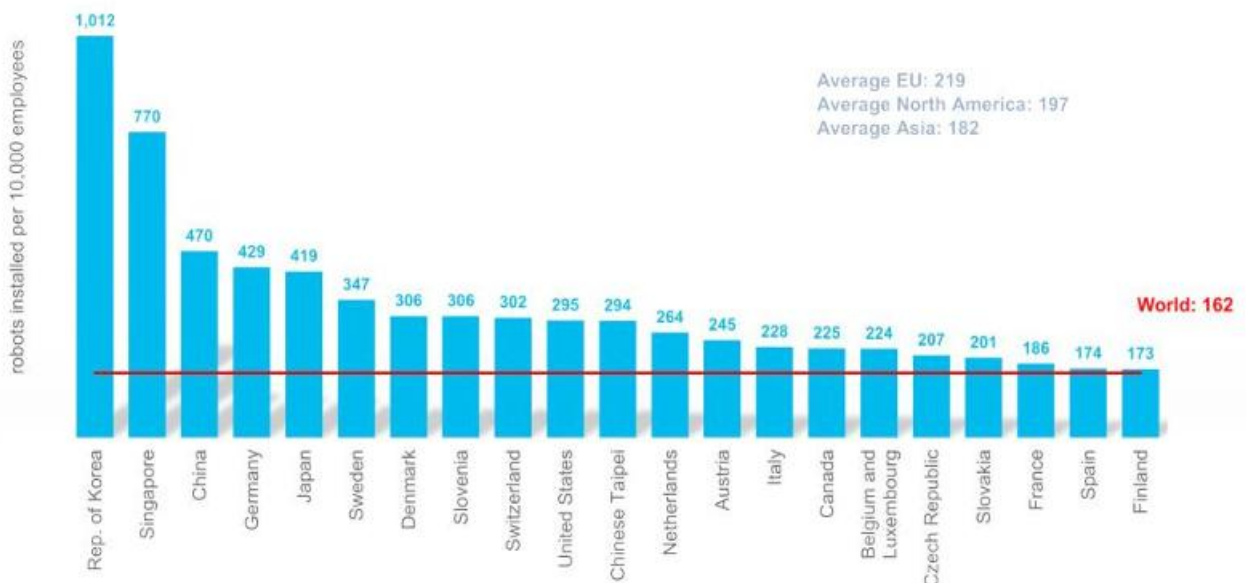


Рисунок 1.6 - Щільність роботизації по країнам, роб/10000 працюючих (складено на основі джерел [35-48])

Висока щільність роботів свідчить про глибоку автоматизацію та високий рівень технологічної зрілості промислового сектору. Крім того, вона відображає

здатність країни ефективно впроваджувати інновації та адаптувати трудові ресурси до нових умов праці. Зростання цього показника, як правило, супроводжується підвищенням продуктивності праці та зменшенням залежності від людського фактору. У довгостроковій перспективі це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Таким чином, аналіз рівня роботизації та щільності роботів є важливим інструментом оцінки технологічного розвитку країн у контексті глобальної індустріальної трансформації.

Процес впровадження промислових роботів на підприємствах у всьому світі характеризується високою динамікою зростання. Станом на 2023 рік середня світова щільність роботів становила 162 одиниці на 10 000 працівників, що більше ніж удвічі перевищує показник 2016 року, який дорівнював 74 одиниці.

Найбільше роботів у 2023 році було інтегровано у автомобільну промисловість (135461 одиниця), електротехнічну та електронну промисловість (125804 одиниці), а також у галузі металургії та машинобудування (76831 одиниця). За прогнозами Міжнародної федерації робототехніки (IFR), темпи роботизації продовжать прискорюватися у 2025 році та зберуться на високому рівні в 2026–2027 роках. Наявні дані свідчать про відсутність ознак уповільнення глобальної тенденції зростання впровадження робототехніки в найближчій перспективі.

Німеччина, подібно до Японії, є однією з провідних країн у розробці та впровадженні промислових роботів, що робить її приклад особливо цікавим для оцінки перспектив та специфіки застосування робототехніки у машинобудівній галузі. Дослідження використання роботів на приблизно 16000 заводах Німеччини [47] показало такі тенденції:

- у 2018 році промислові роботи застосовувалися лише на 8% заводів, переважно на великих підприємствах, орієнтованих на експорт та впровадження новітніх технологій, не обмежуючись лише роботизацією;

- спостерігається майже відсутній кореляційний зв'язок між рівнем заробітної плати та продуктивністю праці і подальшим впровадженням роботів на виробництві;

- основною мотивацією для інтеграції робототехніки є значний дефіцит низько- та середньокваліфікованих кадрів. Заводи з висококваліфікованим персоналом і виробництвом складної або унікальної продукції впроваджують роботи рідше;

- впровадження роботів спричиняє середнє зростання загальної зайнятості на підприємстві приблизно на 5%. Додатково, протягом року після інтеграції роботів спостерігається збільшення чисельності нових інженерів та менеджерів на близько 24%, які забезпечують виконання складних, важко формалізованих завдань.

Згідно з даними IFR, ключові напрямки розвитку робототехніки включають [38] (рисунок 1.7):

- 1 Впровадження фізичного штучного інтелекту (ШІ) для навчання роботів з використанням аналітичних та генеративних моделей ШІ. Це передбачає, що роботи зможуть аналізувати власну діяльність і самостійно вдосконалювати її під час роботи. Безпечніший та ефективніший метод навчання передбачає використання віртуального середовища, де робот багаторазово виконує завдання, оптимізуючи рухи за критеріями точності та швидкості, набуваючи досвіду та програмуючи себе автономно. Такий підхід застосовується як у промисловому виробництві, так і в сервісній сфері.

- 2 Розробка та впровадження гуманоїдних роботів, зокрема у автомобільній промисловості та на складських підприємствах. На даний час економічна доцільність цього рішення порівняно з традиційними технологіями ще залишається невизначеною.

- 3 Забезпечення сталого розвитку через підвищення енергоефективності роботів та участь у масштабуванні «зеленого» виробничого обладнання, що економічно ефективно.

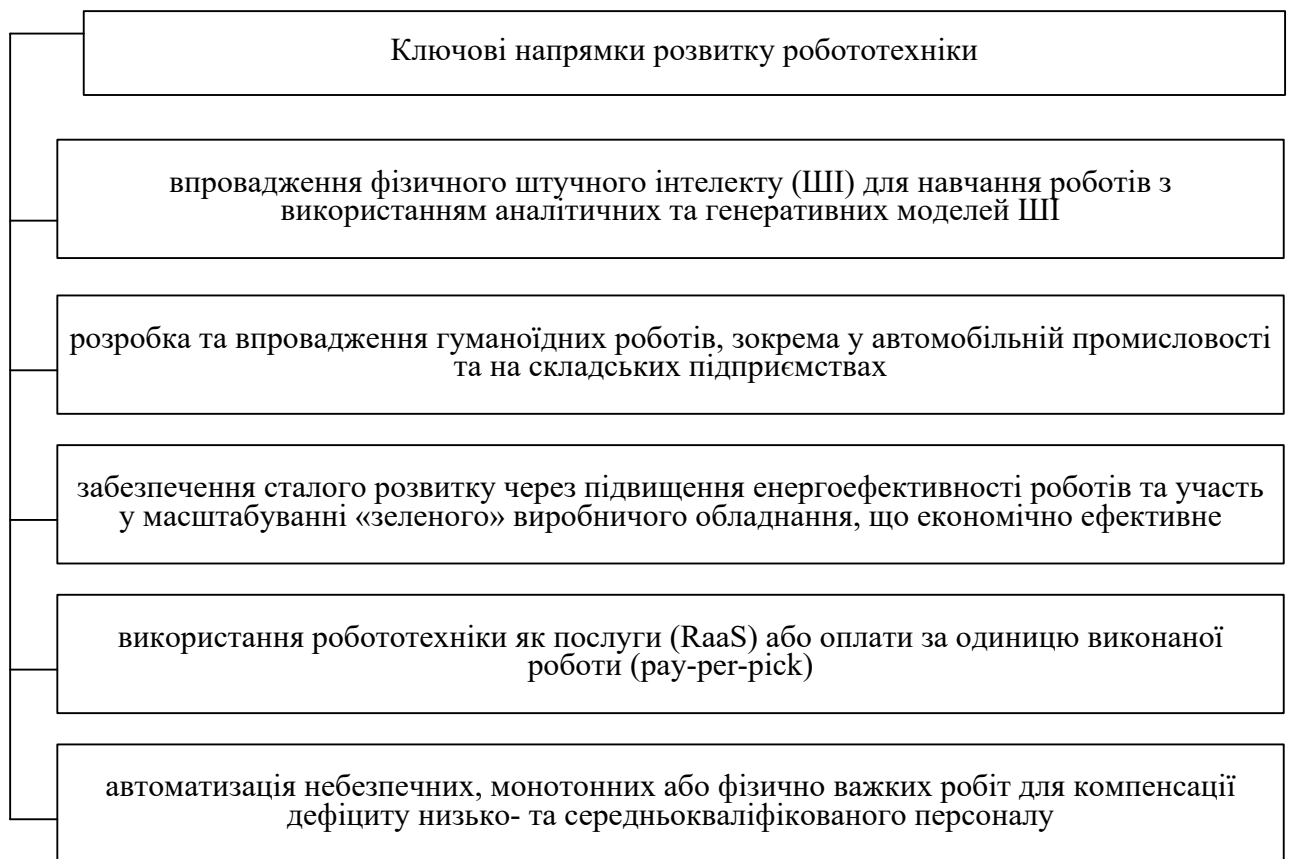


Рисунок 1.7 - Ключові напрямки розвитку робототехніки (складено на основі джерел [35-48])

4 Використання робототехніки як послуги (RaaS) або оплати за одиницю виконаної роботи (pay-per-pick). Цей підхід дозволяє зменшити первинні капіталовкладення, скоротити загальні витрати на експлуатацію та знизити ризики впровадження для малих і середніх підприємств.

5 Автоматизація небезпечних, монотонних або фізично важких робіт для компенсації дефіциту низько- та середньокваліфікованого персоналу.

Однією з малопомітних, але важливих характеристик впровадження робототехніки у Німеччини та в Європі загалом є досягнення певного рівня насичення або стабілізації роботизації. Так, якщо у 2010 році в Німеччині було встановлено близько 20 000 промислових роботів, то до 2024 року їх кількість зросла лише до приблизно 27 000 одиниць. Хоча середньорічний темп зростання становить близько 3,5 %, у порівнянні з країнами Південно-Східної Азії, передусім з Китаєм, цей показник свідчить про відносну стагнацію. На підставі

цих даних можна припустити існування природного обмеження насичення виробництва роботами, що зумовлено досягнутим рівнем автоматизації основного виробничого циклу та специфікою продукції, що випускається.

У цьому контексті представляє науковий інтерес оцінка впливу характеру виробництва на щільність роботизації, що визначається як кількість роботів на 10 000 працівників галузі. В розвинених країнах більшість персоналу, який враховується у цьому показнику, складають сервісні інженери, науково-дослідні співробітники, менеджери з продажу та обслуговування. Лише невелика частка працівників (за окремими оцінками, не більше 10 %) безпосередньо залучена до виробничих процесів, таких як механічна обробка чи складання. Саме робота цих працівників у значній мірі забезпечується робототехнічними системами.

Наприклад, на підприємстві Unipres працюють 356 осіб та функціонують 500 роботів Fanuc. Ці роботи виконують сортування випадкових деталей із бункерів, доставлених у робочі осередки за допомогою 3D-систем візуалізації, після чого передають їх наступному роботу, який встановлює деталі на позиції для зварювання. Розрахункова щільність роботизації у виробничому процесі становить 13 700 роботів на 10 000 працівників.

У країнах із низьким рівнем автоматизації та обмеженим розвитком науково-дослідної діяльності частка інженерно-наукового персоналу є відносно невеликою, що суттєво обмежує можливості для впровадження високотехнологічних рішень. Водночас такі економіки мають значний потенціал для заміщення низькокваліфікованих працівників робототехнічними системами, що дозволяє підвищити продуктивність і скоротити витрати на виробництво. Аналіз співвідношення між виробничим та сервісним персоналом може слугувати основою для розробки стратегії оптимальної роботизації підприємств. Визначення такого рівня роботизації дає можливість ефективніше використовувати наявні ресурси та підвищувати конкурентоспроможність промислових підприємств. Крім того, інтеграція робототехніки сприяє зниженню людського фактора у виконанні рутинних, небезпечних або фізично виснажливих процесів. Це відкриває додаткові можливості для перенавчання персоналу та

його залучення до виконання більш складних та інтелектуально насичених завдань. Врахування співвідношення між виробничим і сервісним персоналом також дозволяє оцінити ефективність інвестицій у робототехніку та прогнозувати її вплив на загальний розвиток промисловості. Таким чином, комплексний аналіз цих аспектів є критично важливим для формування раціональної політики роботизації на сучасному етапі розвитку промислових підприємств, включно з вітчизняними.

Отже, наразі вітчизняні підприємства повинні активно інтегрувати цифрові інновації, автоматизацію та роботизацію як у виробничі, так й в управлінські процеси як основу для підвищення продуктивності, зниження витрат та формування нових конкурентних переваг [49].

Зазначене є, як ніколи можливим, адже в Україні вже сьогодні створено сприятливі передумови для розвитку роботизації, зокрема завдяки доступності сучасних технологій, масовій комп'ютеризації, швидкій обробці даних та достатньо розвиненій інфраструктурі. Це сприяє поступовому впровадженню роботів у різних галузях промисловості, таких як металообробка, харчова та фармацевтична промисловість, а також виробництво пластмас. Проте, процес роботизації не завжди є ефективним і стабільним. Основними перешкодами виступають організаційно-економічні фактори, які уповільнюють темпи впровадження та знижують його результативність. Серед таких проблем можна виділити нестачу фінансування, недостатній рівень підготовки персоналу та низьку інтеграцію робототехнічних систем у наявні виробничі процеси. Крім того, відсутність стандартизованих підходів до впровадження роботів у різних секторах погіршує узгодженість і ефективність трансформаційних заходів. Незважаючи на це, перспективи розвитку роботизації залишаються значними, оскільки вона здатна підвищити продуктивність, зменшити витрати та покращити якість виробничих процесів на українських підприємствах.

Проте ситуація не є цілком безпроблемною, про що свідчить наявність значної кількості актуальних проблем, виділених у роботах [49-69]. Більшість з них пов'язані з такими аспектами (рисунки 1.8):

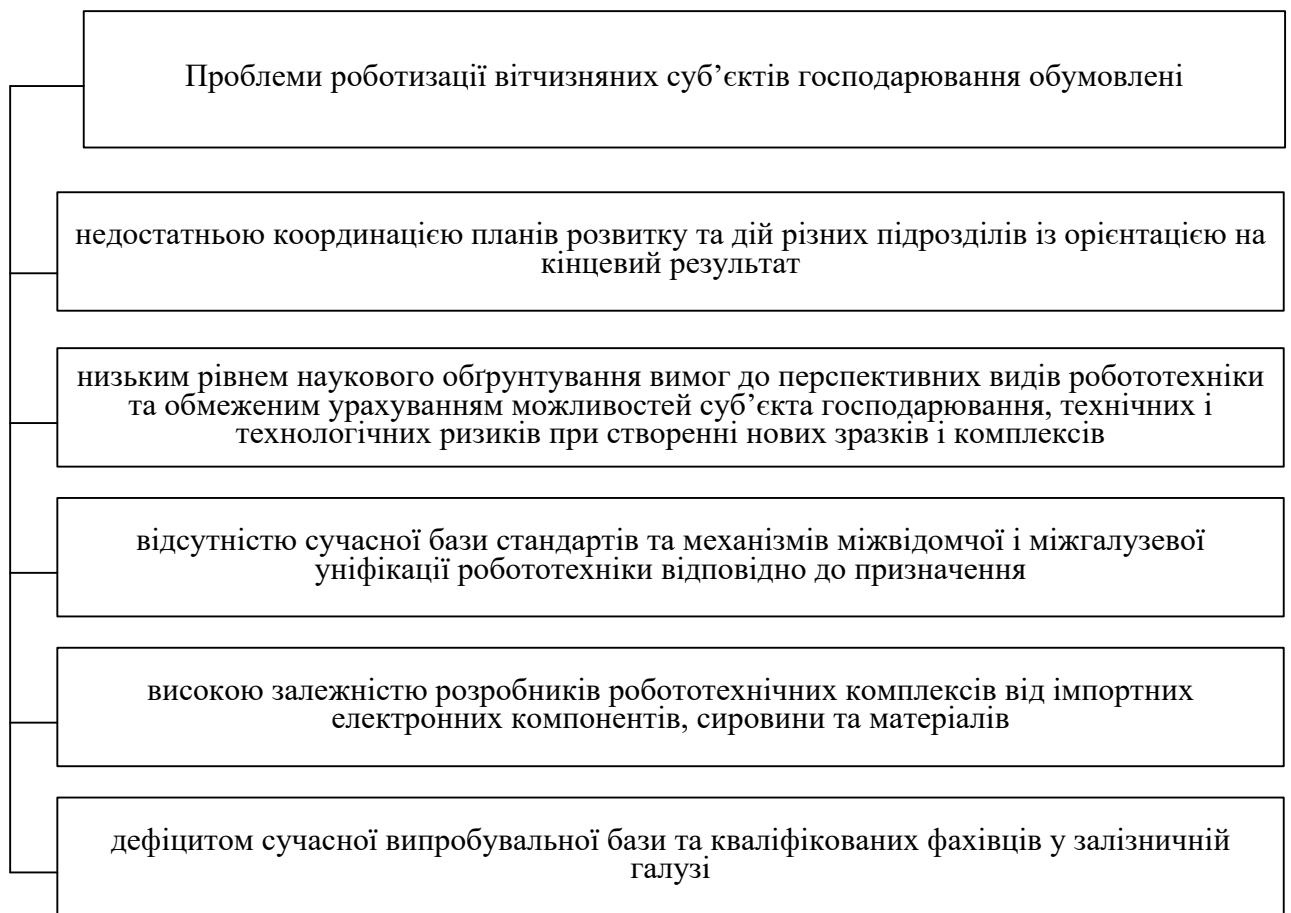


Рисунок 1.8 – Чинники, що зумовлюють появу проблем у процесі роботизації вітчизняних суб'єктів господарювання (складено на основі джерел [49-69])

- недостатньою координацією планів розвитку та дій різних підрозділів із орієнтацією на кінцевий результат;
- низьким рівнем наукового обґрунтування вимог до перспективних видів робототехніки та обмеженим урахуванням можливостей суб'єкта господарювання, технічних і технологічних ризиків при створенні нових зразків і комплексів;
- відсутністю сучасної бази стандартів та механізмів міжвідомчої і міжгалузевої уніфікації робототехніки відповідно до призначення;
- високою залежністю розробників робототехнічних комплексів від імпортних електронних компонентів, сировини та матеріалів;
- дефіцитом сучасної випробувальної бази та кваліфікованих фахівців у залізничній галузі.

Також проблема полягає у недостатньому використанні потенціалу експертного середовища для незалежної оцінки програм і планів розвитку, відсутності системних науково-дослідних робіт у сфері робототехніки та неповному залученні науково-технічного потенціалу підприємств машинобудування і вищих навчальних закладів. Крім того, несистемне проведення фундаментальних, пошукових та прогностичних досліджень щодо роботизації ключових галузей національної економіки, а також недостатній рівень інформаційного забезпечення і популяризації інноваційних ідей у сфері роботизації створюють додаткові бар'єри для ефективного впровадження робототехнічних рішень.

Отже, зазначене обґрунтовує необхідність створення на підприємстві системи стратегічного управління, яка враховувала б ключові принципи, положення та довгострокові перспективи розвитку процесу роботизації.

Наявність стратегічної бази, як фундаменту для організації управління процесом роботизації на українських підприємствах, відкриває широкі можливості для системного та цілеспрямованого впровадження інноваційних технологій. Така база дозволяє максимально орієнтувати роботизацію на досягнення стратегічної місії компанії, забезпечуючи підвищення операційної ефективності, скорочення витрат, оптимізацію ресурсів та підвищення якості надання транспортно-логістичних послуг як на національному, так і на міжнародному рівнях. Вона сприяє створенню конкурентних переваг, які раніше були недосяжними, та закладає основу для стабільного розвитку підприємства в умовах зростаючої глобальної конкуренції та технологічної динаміки.

Ініціювання процесу роботизації ключових виробничих і управлінських функцій передбачає вибір лише тих робототехнічних рішень, які дійсно відповідають стратегічним цілям і забезпечують реальну цінність для підприємства. Це дозволяє уникнути непотрібних інвестицій у неперспективні технології та забезпечує ефективну інтеграцію робіт у виробничі та управлінські процеси. Крім того, стратегічна база забезпечує системність підходу

до планування, впровадження та контролю роботизації, що включає оцінку ризиків, прогнозування результатів та коригування планів у процесі реалізації.

Важливим аспектом є також розвиток людського капіталу та формування компетентностей персоналу для ефективної взаємодії з робототехнічними системами, що сприяє підвищенню продуктивності та інноваційності компанії. У результаті, стратегічно обґрунтований процес роботизації дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й активно впливати на розвиток ринку, зміцнюючи свої позиції та забезпечуючи довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Управління впровадженням робототехнічних рішень доцільно розглядати через чотири взаємопов'язані складові: планування робіт з роботизації, організацію їх виконання, формування системи мотивації персоналу та контроль за реалізацією процесу. Забезпечення цих елементів створить надійну основу для ефективного виконання ключових функцій управління та сприяти впровадженню інноваційних підходів у розвиток підприємств.

1.3 Вплив роботизації на стратегії розвитку приватного бізнесу

Роботизація суттєво впливає на формування та реалізацію стратегій розвитку приватного бізнесу, змінюючи підходи до організації виробничих і управлінських процесів (рисунок 1.9). Передусім роботизація дозволяє підприємствам істотно підвищити продуктивність праці за рахунок автоматизації рутинних, повторюваних і трудомістких операцій. Завдяки цьому скорочується час виконання виробничих процесів і зменшується навантаження на персонал. Автоматизація сприяє стабільності результатів, оскільки роботизовані системи працюють з однаковою точністю та якістю. Це, у свою чергу, створює передумови для зниження собівартості продукції та більш ефективного використання матеріальних ресурсів. Зменшення витрат дозволяє підприємствам

формувати більш гнучку цінову політику та підвищувати свою цінову конкурентоспроможність на ринку.

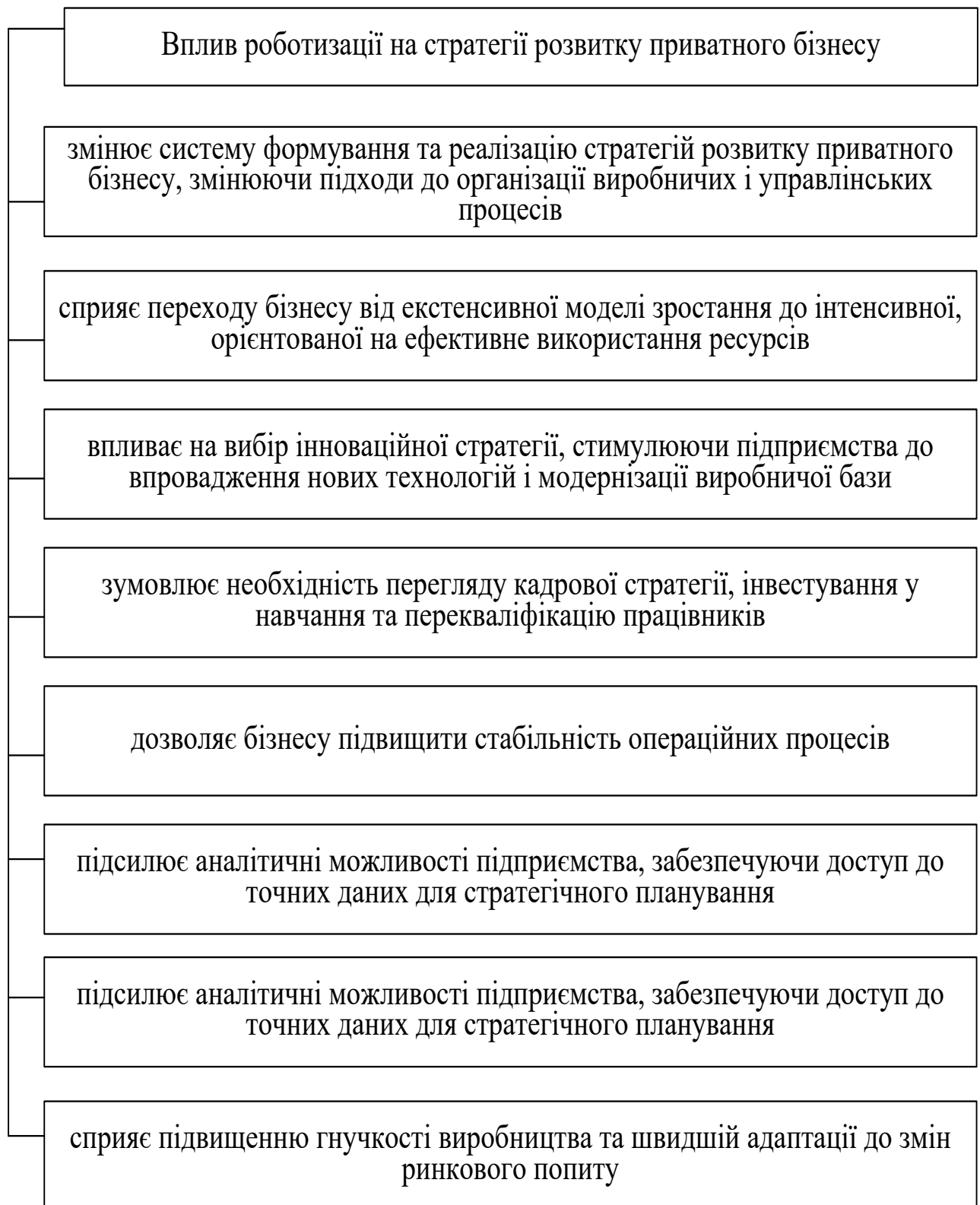


Рисунок 1.9 – Вплив роботизації на стратегії розвитку приватного бізнесу
(складено на основі джерел [49-69])

У стратегічному вимірі роботизація сприяє переходу бізнесу від екстенсивної моделі зростання, заснованої на збільшенні обсягів ресурсів, до інтенсивної моделі, орієнтованої на підвищення ефективності їх використання. Це дає змогу досягати вищих результатів без пропорційного зростання витрат. Роботизація також знижує залежність підприємства від дефіциту робочої сили та людського фактора. Вона впливає на вибір інноваційної стратегії, стимулюючи підприємства до впровадження сучасних технологій та цифрових рішень. Модернізація виробничої бази на основі роботизованих систем підвищує технологічний рівень бізнесу.

Крім того, роботизація сприяє підвищенню гнучкості виробництва та швидшій адаптації до змін ринкового попиту. Вона дозволяє оперативно змінювати асортимент продукції та масштаби випуску. У довгостроковій перспективі такі зміни формують стійкі конкурентні переваги підприємства. Роботизація також стає важливою основою для інтеграції бізнесу в концепцію «Індустрії 4.0», яка передбачає широке використання цифрових, автоматизованих та інтелектуальних технологій у виробничій діяльності. Завдяки впровадженню роботизованих систем підприємство може поєднувати фізичні процеси з цифровими платформами управління.

Це забезпечує безперервний обмін даними між обладнанням, управлінським персоналом та інформаційними системами. У результаті підвищується прозорість виробничих і управлінських процесів. Роботизація сприяє впровадженню гнучких виробничих систем, здатних швидко адаптуватися до змін попиту та ринкових умов.

Крім того, використання роботизованих рішень дозволяє підприємству підвищити рівень якості продукції та знизити кількість браку. Це позитивно впливає на репутацію компанії та рівень довіри з боку споживачів і партнерів. Інтеграція в «Індустрію 4.0» також відкриває доступ до інноваційних бізнес-моделей і нових ринків збуту. У підсумку підприємство отримує можливість забезпечити стабільний довгостроковий розвиток та суттєво зміцнити свої позиції в конкурентному середовищі.

Крім того, роботизація змінює підходи до управління персоналом, оскільки зростає потреба у висококваліфікованих фахівцях з цифрових та інженерних напрямів. Підприємства дедалі більше орієнтуються на залучення працівників, здатних працювати з роботизованими системами, програмним забезпеченням і аналітичними платформами.

Це зумовлює необхідність перегляду кадрової стратегії та системи підбору персоналу. Важливого значення набуває безперервне навчання і підвищення кваліфікації працівників. Компанії інвестують у розвиток цифрових компетенцій, технічних навичок та управлінських знань персоналу. Водночас зменшується потреба у виконанні рутинних операцій, що сприяє перерозподілу трудових ресурсів на більш творчі та аналітичні завдання. У результаті формується більш гнучка та інноваційно орієнтована система управління людським капіталом. Це зумовлює необхідність перегляду кадрової стратегії, інвестування у навчання та перекваліфікацію працівників.

У довгостроковій перспективі роботизація дозволяє бізнесу підвищити стабільність операційних процесів і знизити залежність від людського фактора. Вона також відкриває можливості для масштабування діяльності без пропорційного зростання витрат.

З позиції ринкової стратегії роботизація сприяє підвищенню якості продукції та скороченню термінів її виготовлення, що позитивно впливає на задоволеність споживачів. Одночасно вона підсилює аналітичні можливості підприємства, забезпечуючи доступ до точних даних для стратегічного планування. Роботизовані системи дозволяють швидше адаптуватися до змін попиту та кон'юнктури ринку. У підсумку роботизація стає не лише технологічним інструментом, але й важливим стратегічним чинником, який формує довгострокові конкурентні переваги приватного бізнесу та визначає напрями його сталого розвитку.

Проведений аналіз теоретичних основ стратегічного управління приватним бізнесом дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є багатовимірним і динамічним процесом, який інтегрує планування, організацію, координацію та контроль діяльності підприємства з метою досягнення його довгострокових цілей. Його сутність полягає у врахуванні взаємозв'язку та взаємного впливу внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов, що забезпечує формування конкурентних переваг і стабільний розвиток підприємства. Стратегічний підхід дозволяє керівництву ефективно оцінювати потенційні можливості та ризики, уникати інвестицій у малоефективні напрями та концентрувати зусилля на перспективних ринкових сегментах. Важливим аспектом є інтеграція різних теоретичних підходів - системного, ситуаційного та цільового, що дозволяє розглядати підприємство як відкриту соціально-економічну систему.

Стратегічне управління орієнтоване на створення динамічної системи прийняття рішень, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що підвищує адаптивність організації. Воно передбачає чітке визначення місії, стратегічного бачення, цілей та пріоритетів розвитку підприємства, забезпечуючи узгодженість рішень на всіх рівнях управління. Концепція стратегічного управління акцентує увагу на зборі, систематизації та аналізі стратегічної інформації, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання об'єктно-цільового підходу забезпечує інкапсуляцію, наслідування та поліморфізм стратегічних рішень, підвищуючи гнучкість і ефективність системи управління.

Значну роль відіграють внутрішні чинники, такі як кваліфікація персоналу, структура управління, виробничий потенціал, а також зовнішні фактори - ринкові умови, нормативне середовище та галузева специфіка. Стратегічний набір підприємства виступає основою мобілізації ресурсів та координації дій для

досягнення довгострокових цілей, включаючи впровадження інновацій, розвиток маркетингових напрямів та оптимізацію організаційної структури. Реалізація стратегічного управління формує системний підхід до розвитку підприємства, підвищує ефективність його діяльності та забезпечує стійкість у конкурентному середовищі. Кожне підприємство має індивідуальні особливості, що вимагає гнучкого та адаптивного підходу до формування системи стратегій. Таким чином, стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення збалансованого розвитку, ефективного використання ресурсів та конкурентоспроможності приватного бізнесу в умовах динамічних змін. Воно інтегрує концептуальні положення, методологічні засади та практичні інструменти, створюючи основу для сталого успіху підприємства на ринку.

У сучасних умовах стрімкої глобалізації та технологічної динаміки роботизація виступає ключовим чинником трансформації бізнес-середовища, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність виробничих і управлінських процесів. Інтеграція робототехнічних систем сприяє зниженню виробничих витрат, підвищенню якості продукції та зменшенню залежності від людського фактору на небезпечних або монотонних операціях. Аналіз світових тенденцій свідчить, що найбільшими споживачами і виробниками робототехніки є Китай, Японія та Німеччина, де стратегічна політика держав спрямована на прискорену автоматизацію та технологічну модернізацію промисловості. Показник щільності роботів на 10000 працівників дозволяє оцінити реальний рівень інтеграції робототехніки у виробничі процеси, що є важливим індикатором технологічної зрілості країн. Високий рівень роботизації сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й створює передумови для розвитку інноваційного потенціалу підприємств через залучення персоналу до виконання більш складних завдань.

Досвід Німеччини демонструє, що впровадження роботів у виробництво відбувається переважно на великих підприємствах з дефіцитом низько- та середньокваліфікованих кадрів, при цьому спостерігається збільшення чисельності інженерів і менеджерів, які забезпечують виконання складних

функцій. Розвиток робототехніки включає фізичний штучний інтелект, гуманоїдних роботів, «зелене» виробництво та моделі RaaS, що знижують капіталовкладення для малих і середніх підприємств та оптимізують витрати. Вітчизняні підприємства мають значний потенціал для впровадження роботизації, особливо у секторах з низьким рівнем автоматизації, проте процес уповільнюється через недостатнє фінансування, низьку підготовку персоналу та обмежену інтеграцію робототехніки у виробничі цикли. Важливою передумовою успішної роботизації є стратегічне управління, яке дозволяє узгоджувати впровадження технологій із довгостроковими цілями компанії, оцінювати ризики та коригувати плани.

Забезпечення системного підходу до планування, організації, мотивації та контролю робіт з роботизації створює основу для стабільного розвитку підприємств. Розвиток компетентностей персоналу та формування людського капіталу дозволяє ефективно взаємодіяти з робототехнічними системами та підтримувати інноваційність організації. Впровадження роботів сприяє не лише підвищенню операційної ефективності, а й зміцненню конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках. Незважаючи на наявні організаційно-економічні бар'єри, перспективи розвитку роботизації залишаються високими, оскільки вона забезпечує стабільність та довгострокову конкурентоспроможність. У підсумку, стратегічно обґрунтована інтеграція робототехніки є критичною умовою трансформації сучасних підприємств, дозволяючи їм активно реагувати на виклики глобальної економіки та формувати нові переваги на ринку.

Роботизація є ключовим чинником трансформації стратегій розвитку приватного бізнесу, оскільки дозволяє підвищувати продуктивність праці та оптимізувати використання ресурсів шляхом автоматизації рутинних операцій. Вона сприяє зниженню собівартості продукції, що відкриває можливості для формування більш гнучкої цінової політики та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Завдяки впровадженню роботизованих систем підприємства можуть переходити від екстенсивної моделі зростання до

інтенсивної, орієнтованої на ефективне використання наявних ресурсів. Роботизація забезпечує швидку адаптацію виробництва до змін ринкового попиту та формує передумови для впровадження гнучких виробничих систем і цифрових платформ управління. Інтеграція в концепцію «Індустрії 4.0» дозволяє поєднувати фізичні процеси з аналітичними даними, що підвищує прозорість та контроль над виробничими та управлінськими процесами. Водночас вона змінює кадрову стратегію підприємств, підвищуючи потребу у висококваліфікованих фахівцях і стимулюючи інвестиції у навчання та перекваліфікацію персоналу. Це сприяє перерозподілу трудових ресурсів на виконання більш творчих та аналітичних завдань, формуючи інноваційно орієнтовану систему управління людським капіталом.

У довгостроковій перспективі роботизація підвищує стабільність операційних процесів і зменшує залежність від людського фактора, одночасно забезпечуючи можливості масштабування бізнесу без пропорційного зростання витрат. Крім того, вона покращує якість продукції та скорочує терміни її виготовлення, що позитивно впливає на задоволеність споживачів і зміцнює ринкові позиції підприємства. У цілому роботизація виступає не лише технологічним інструментом, а й стратегічним чинником, який формує довгострокові конкурентні переваги та визначає напрями сталого розвитку приватного бізнесу.

2 Дослідження фінансово-економічного стану малого підприємництва в умовах структурних та технологічних змін

2.1 Особливості розвитку малого бізнесу в сучасних умовах господарювання

В розвинених країнах мале підприємництво відіграє ключову роль в соціально-економічному розвитку держави, впливаючи на її конкурентоспроможність. Оскільки саме малий бізнес за рахунок своєї адаптивності та гнучкості приймає участь у створенні нових робочих місць, само зайнятості населення, реалізує інноваційні проєкти, що сприяє збільшенню податкових надходжень до бюджету. За рахунок залучення інвестиційних коштів мале підприємництво реалізує інноваційні проєкти, що позитивно впливає на конкурентне середовище та стимулює ринок праці до появи нових компетентностей серед працівників. Саме тому значення малого підприємництва для розвитку країни є вкрай важливим та потребує дослідження факторів його розвитку. На сьогодні в Україні саме мале підприємництво є ключовим фактором самозайнятості населення, за рахунок релокації підприємств з зони активних бойових дій, їх адаптації до нових умов дозволило відновити частину робочих місць та збільшити податкові надходження до бюджетів приймаючих громад. Функціонування малого підприємництва в умовах бойових дій та повоєнного відновлення держави є актуальним завданням для органів влади що потребує додаткових досліджень.

Дослідження досвіду розвинутих європейських країн підтверджує важливість розвитку малого підприємництва для економіки держави. Важливість розвитку малого підприємництва пояснюється його здатністю швидко адаптуватися до нових умов функціонування, залучати інвестиційні кошти на інноваційний розвиток. Саме мале підприємництво забезпечує робочі місця в

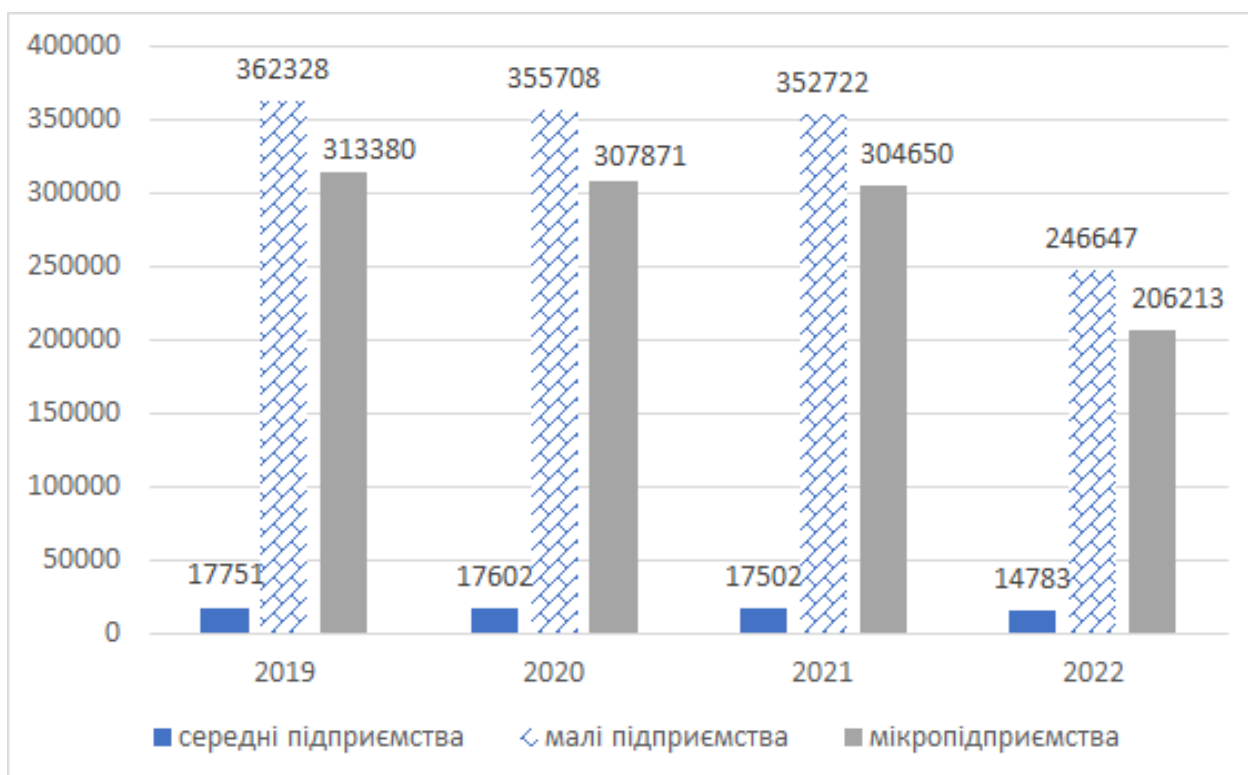
невеликих містах та селищах, сприяє наповненню бюджетів, сприяє розвитку самозайнятості населення, що позитивно впливає на розвиток територій.

Важливість розвитку підприємництва потребує моніторингу тенденцій його функціонування з метою корегування нормативно-правового та економічного стану їх функціонування з боку державних органів влади. До основних аспектів розвитку малого підприємництва доцільно віднести (рис. 1).

Для розвитку малого підприємництва та залучення інвестицій важливу роль відіграє діловий клімат та імідж держави. Для поліпшення ділового клімату держава спрощує адміністративні процедури, систему оподаткування розвитку підприємницьких ініціатив. Для розвитку підприємництва важливу роль відіграє інноваційний розвиток особливо в галузях які пов'язані з інформаційними технологіями, програмним забезпеченням, інтернет-торгівлею та іншим. Оскільки на сьогодні цифровізація та інтернет технології мають ключовий аспект у розвитку економіки більшості розвинених країн. Саме застосування технологій цифровізації сприяє забезпеченню конкурентоспроможності малого підприємництва. Не зважаючи на необхідність та стратегічний потенціал інноваційного розвитку підприємств головною перешкодою щодо втілення таких процесів є низький рівень фінансового забезпечення підприємств. Обмеження доступу до фінансових ресурсів на сьогодні для малого підприємництва є основною перешкодою їх функціонування. З боку уряду реалізуються заходи щодо спрощення доступу до кредитів та інших джерел фінансування малого підприємництва. Для підвищення експортного потенціалу держава запроваджує заходи щодо підтримки міжнародної торгівлі для малого підприємництва.

Так, згідно статистичних даних в Україні в період 2013–2019 років спостерігається зменшення кількості малого підприємництва на 3,07%. У 2019 році в порівнянні з 2018 роком спостерігається збільшення кількості малого підприємництва на 6,7%. В 2020 році в порівнянні з 2019 роком відбувається зниження кількості малого підприємництва у зв'язку з пандемією COVID-19. У 2022 році в порівнянні з аналогічним періодом минулих років значно зменшилася кількість малого підприємництва через повномасштабне вторгнення в Україну.

Через нестабільну безпекову ситуацію більшість підприємств вимушені були зупинити свою роботу. Частина підприємств опинилася на території тимчасової окупації, що також вплинуло на загальну кількість даних суб'єктів. Загалом у 2022 році спостерігається значне зниження кількості підприємств через бойові дії на території держави (рисуюнок 2.1).



Рисуюнок 2.1 - Розподіл кількості підприємств за видами, од. [4]

У 2022 році середні та малі підприємства збільшили свої обсяги реалізованої продукції в порівнянні з 2021 роком, що позитивно вплинуло на загальний економічний стан держави та регіонів. Великі підприємства у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшили обсяги реалізації своєї продукції на 3,43%. Такі несприятливі тенденції вплинули на кількість зайнятого населення в бік його скорочення (рисуюнок 2.2). Так, на великих підприємствах в 2022 році в порівнянні з 2021 роком кількість зайнятих працівників зменшилася на 16,9%. На середніх підприємствах у 2022 році в порівнянні з 2021 роком кількість зайнятих працівників зменшилася на 12,9%, на малих підприємствах зниження відбулося на 19,5%. На сьогодні мале підприємництво продовжує здійснювати

свою діяльність у всіх регіонах держави не зважаючи на досить складну безпекову ситуацію.

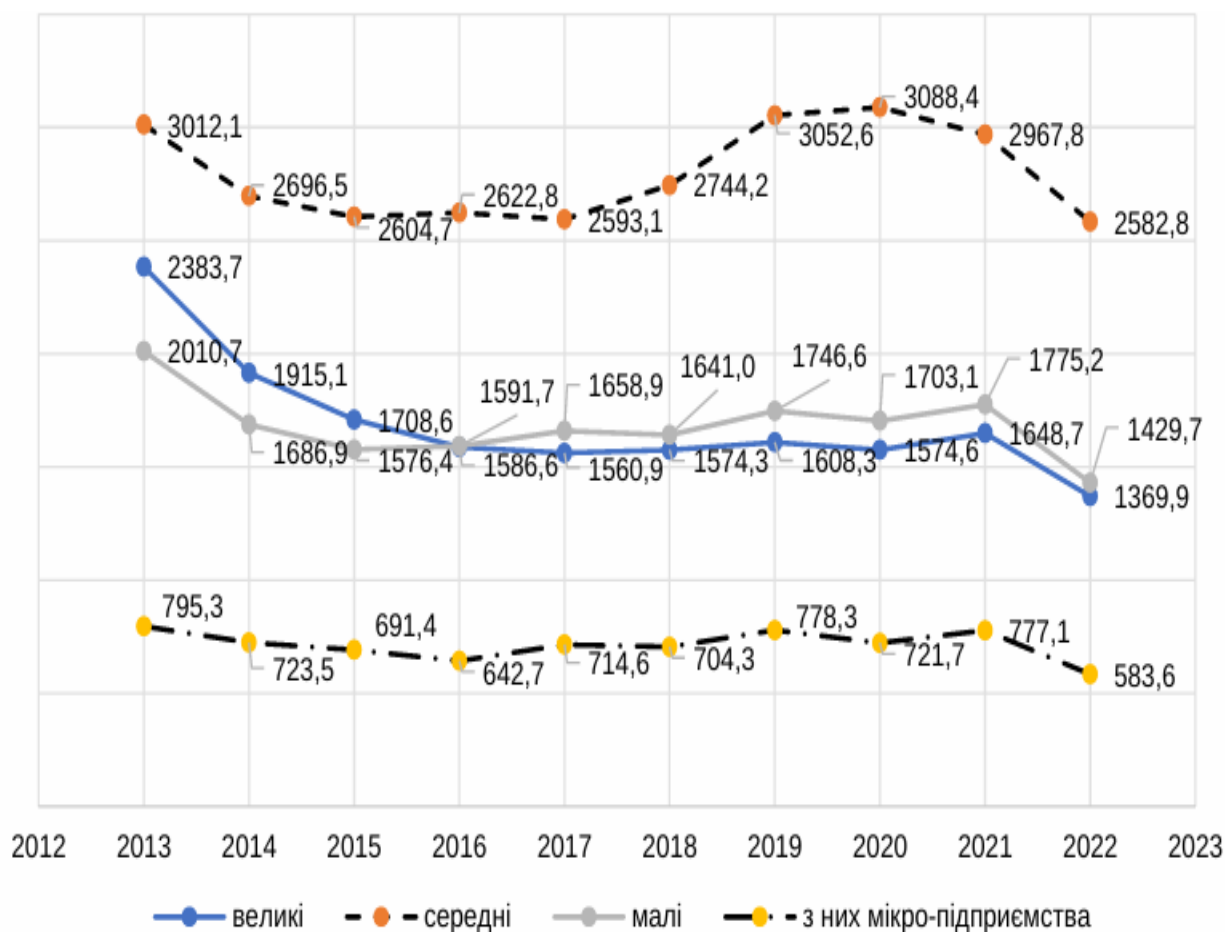


Рисунок 2.2 - Кількість зайнятих працівників з розподілом за видами підприємств, тис. осіб [4]

Частина підприємств, які розміщувалися на територіях проведення активних бойових дій, або опинилися на тим часово окупованих територіях, вимушені були релокувати свої потужності до інших, більш спокійних регіонів держави. Так, за допомогою Державної програми Prozorro. Продажі. було релоковано 840 підприємств в інші регіони держави. Згідно даної програми релокація підприємств здійснюється в 16 регіонів країни. Найбільша частка підприємств перемістилася у Закарпатську та Львівську області (120 та 199 підприємств відповідно). Також лідерами є Чернівецька область – 78 підприємств та Івано-Франківська область (70 підприємств).

Мале підприємництво має стратегічне значення для відновлення економіки держави та підвищення рівня її конкурентоспроможності. В розвинених країнах саме мале підприємництво займає основне місце в забезпеченні економічного розвитку за рахунок впливу на структурну перебудову економіки, насиченню ринку необхідними товарами та послугами, та формує середній клас. Для України саме такі напрями відбудови економіки є актуальними, особливо в умовах економічної та безпекової кризи. Відбудова вітчизняної економіки залежить від ефективного функціонування підприємництва з урахуванням тенденцій розвитку світової економіки. Саме підтримка сектору малого підприємництва повинна стати стратегічним завданням уряду для відновлення національної економіки та забезпечення її конкурентоспроможності.

2.2 Загальна характеристика суб'єкта підприємницької діяльності

Об'єктом дослідження є приватний підприємець ФОП «Рудницький Б.», який вже не один рік успішно веде діяльність у сфері інформаційних та ІТ-послуг (рисунки 2.3).

Зокрема, він здійснює такі види економічної діяльності:

- 62.01 - комп'ютерне програмування (основний);
- 80.20 - обслуговування систем безпеки;
- 63.99 - надання інших інформаційних послуг;
- 63.12 - веб-портали;
- 63.11 - оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- 62.09 - інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- 62.03 - діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;
- 62.02 - консультування з питань інформатизації.

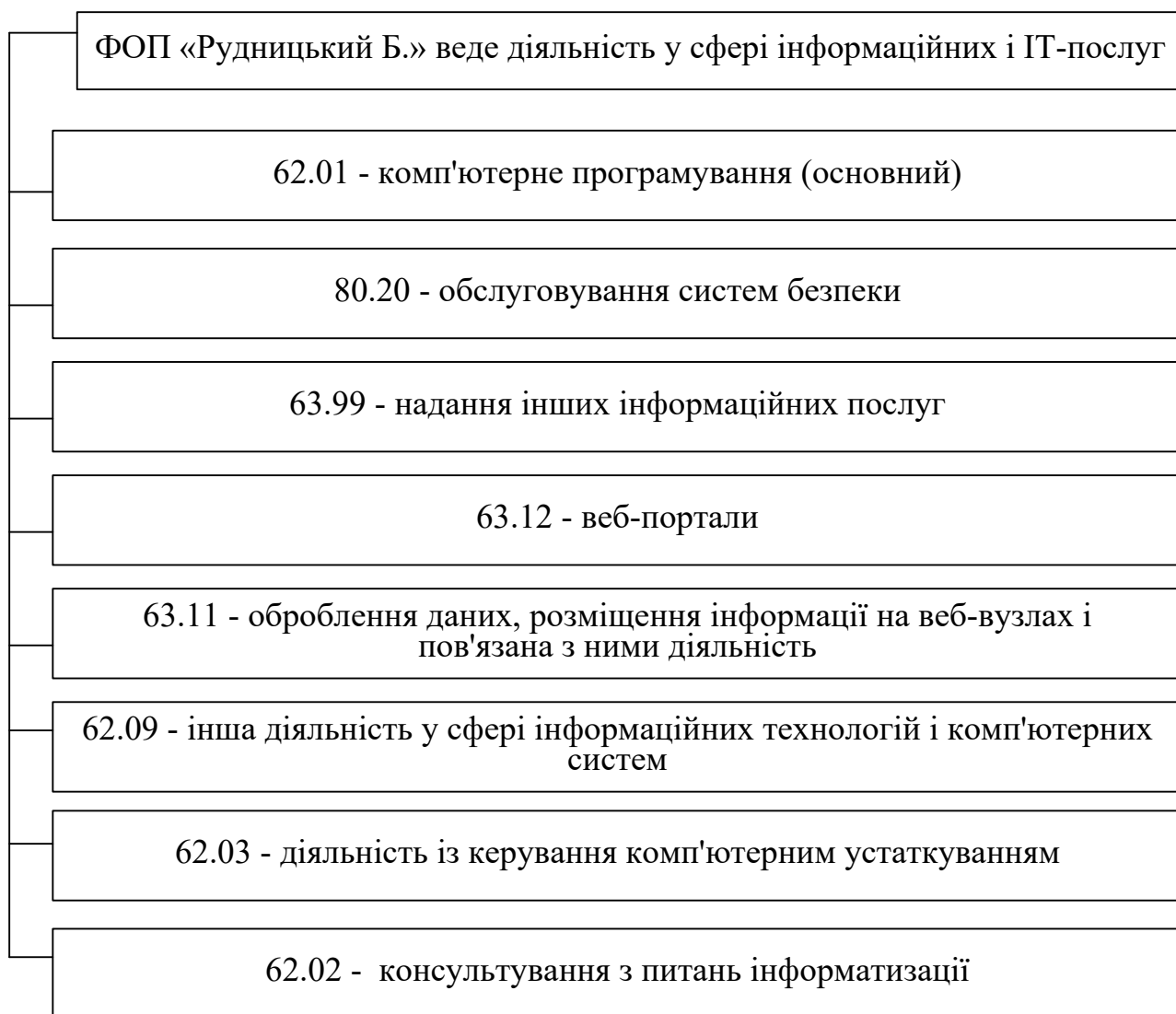


Рисунок 2.3 – Сфери діяльності ФОП «Рудницький Б.»

За період своєї діяльності підприємець набув вагомого управлінського та комерційного досвіду, що дозволило йому глибше зрозуміти специфіку функціонування ринку та особливості поведінки споживачів. У процесі розвитку бізнесу було сформовано ефективну систему управління, яка забезпечує узгодженість управлінських рішень і оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Накопичений практичний досвід сприяв підвищенню якості планування господарської діяльності та раціональному використанню фінансових і матеріальних ресурсів. Важливим результатом діяльності стало формування стійкого кола клієнтів, яке ґрунтується на довірі, стабільній якості товарів і надійності партнерських відносин. Така клієнтська база забезпечує підприємцю прогнозовані обсяги продажів і відносну стабільність доходів.

Постійна взаємодія з клієнтами дозволяє своєчасно враховувати їхні потреби та адаптувати асортимент продукції до змін попиту. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів і зміцненню ділової репутації підприємця. Наявність лояльних клієнтів створює додаткові можливості для розширення ринків збуту та залучення нових партнерів. Конкурентні позиції підприємця підтримуються також завдяки гнучкій ціновій політиці та здатності швидко реагувати на дії конкурентів.

Крім того, накопичений досвід дозволяє ефективніше оцінювати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Підприємець здатний адаптувати свою діяльність до нестабільних економічних умов, зберігаючи фінансову стійкість бізнесу. Сформована клієнтська база виступає важливим нематеріальним активом, який підсилює ринкову вартість підприємницької діяльності. У довгостроковій перспективі це створює передумови для подальшого розвитку бізнесу та зміцнення його конкурентоспроможності на ринку.

2.3 Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості

Оцінювання рівня ліквідності та фінансової стійкості приватних підприємців є одним із базових етапів комплексної діагностики їх фінансово-економічного стану, оскільки дає змогу визначити спроможність суб'єкта господарювання своєчасно виконувати поточні зобов'язання та забезпечувати стабільність функціонування бізнесу у довгостроковому періоді. Такий аналіз передбачає детальне дослідження структури активів і джерел їх формування, співвідношення власного та позикового капіталу, а також оцінку рівня фінансових ризиків, що супроводжують підприємницьку діяльність.

Аналіз показників ліквідності дозволяє встановити достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, що набуває особливої

актуальності в умовах нестабільної ринкової ситуації та обмежених можливостей залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Дослідження фінансової стійкості, у свою чергу, відображає здатність підприємця підтримувати платоспроможність переважно за рахунок власного капіталу, ефективно протидіяти негативному впливу зовнішніх факторів і забезпечувати безперервність господарської діяльності.

Регулярне здійснення аналізу ліквідності та фінансової стійкості створює передумови для своєчасного виявлення потенційних фінансових загроз, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування результативної стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності приватного бізнесу в умовах трансформаційних змін світової економіки та ринкового середовища [70].

Дослідження доцільно розпочинати з аналізу коефіцієнта абсолютної ліквідності, оскільки саме цей показник відображає спроможність підприємства миттєво погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, зокрема грошових коштів та їх еквівалентів. Він дозволяє оцінити реальний рівень платоспроможності суб'єкта господарювання у найкоротшому часовому проміжку та визначити його готовність виконувати фінансові зобов'язання без необхідності залучення дебіторської заборгованості або реалізації матеріальних запасів.

Високе значення цього коефіцієнта свідчить про наявність достатнього обсягу вільних грошових ресурсів і знижує ризик виникнення платіжних ускладнень. Водночас надмірне зростання показника може вказувати на неефективне використання фінансових ресурсів та їх вилучення з активного господарського обороту. Тому аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності повинен здійснюватися у взаємозв'язку з іншими показниками ліквідності та фінансової стійкості, що дозволяє сформувати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства.

Наступним етапом аналізу доцільно розглянути коефіцієнт поточної ліквідності, оскільки він відображає загальну спроможність суб'єкта господарювання погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок усіх

наявних оборотних активів. Даний показник характеризує рівень фінансової стійкості підприємства у короткостроковій перспективі та дозволяє оцінити достатність оборотних ресурсів для підтримання нормальної господарської діяльності. Коефіцієнт поточної ліквідності є одним із базових індикаторів платоспроможності, що широко використовується у фінансово-економічному аналізі. Його значення дає змогу визначити, чи не виникає ризик дефіциту обігових коштів у процесі виконання поточних фінансових зобов'язань.

Оптимальний рівень цього показника свідчить про збалансовану структуру активів і пасивів підприємства. Водночас занадто низьке значення коефіцієнта може вказувати на загрозу втрати платоспроможності та підвищення фінансових ризиків. Надмірно високий рівень поточної ліквідності, у свою чергу, може свідчити про неефективне використання оборотних активів або їх надмірне накопичення. Аналіз динаміки коефіцієнта дозволяє простежити зміни у фінансовому стані підприємства та виявити тенденції його розвитку. У поєднанні з іншими показниками ліквідності цей коефіцієнт забезпечує комплексне розуміння здатності підприємства підтримувати безперервність діяльності та виконувати свої фінансові зобов'язання в умовах нестабільного ринкового середовища.

Розглянемо динаміку цих показників у ФОП «Рудницький Б.» (рисунок 2.4).

Проведені дослідження даних коефіцієнтів абсолютної та поточної ліквідності за 2021–2024 роки дозволили зробити наступні висновки:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає миттєву спроможність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, протягом аналізованого періоду демонструє стабільність із незначними коливаннями. У 2021 році його значення становило 0,21, що нижче за рекомендований норматив ($>0,2$), але вже з 2022 року спостерігається зростання до 0,33–0,34, що свідчить про покращення миттєвої платоспроможності та ефективніше управління грошовими коштами та їх еквівалентами;

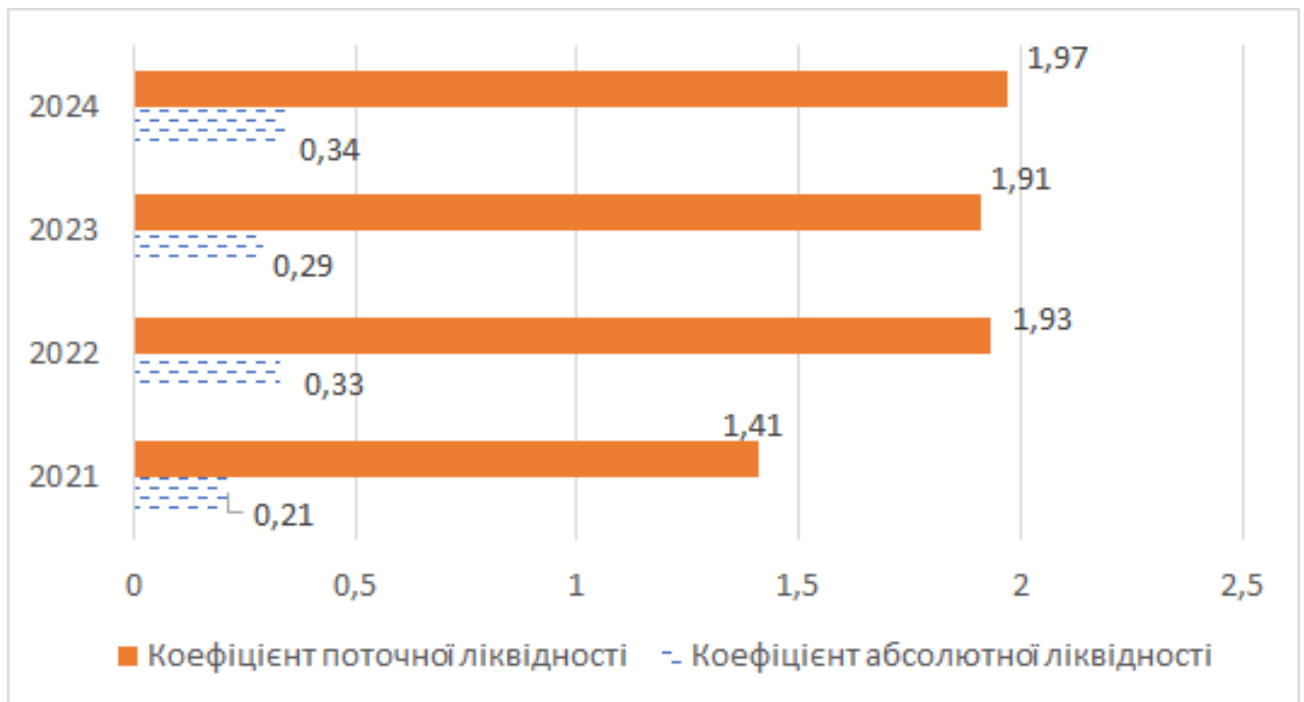


Рисунок 2.4 – Коефіцієнти абсолютної та поточної ліквідності
за 2021 – 2024 роки

- коефіцієнт поточної ліквідності, що характеризує загальну здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання обіговими активами, значно перевищує нормативне значення (1,5–2,0) протягом усього періоду. Найвищим він був у 2021 році (2,5), після чого у 2022 році різко знизився до 1,41, що може бути пов'язано із зростанням короткострокових зобов'язань або скороченням обігових активів. Однак у 2023–2024 роках спостерігається відновлення до рівня близько 1,91–1,93, що вказує на стабілізацію фінансового стану;

- співвідношення між коефіцієнтами абсолютної та поточної ліквідності свідчить про консервативну структуру обігових активів: підприємство підтримує високий рівень поточної ліквідності за рахунок менш ліквідних активів (запасів, дебіторської заборгованості), тоді як частка абсолютно ліквідних коштів є відносно невеликою, але достатньою для оперативних розрахунків.

Отже, в цілому загальна динаміка показників ліквідності за 2021–2024 роки свідчить про те, що підприємство забезпечує достатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності, однак потребує постійного моніторингу

структури оборотних активів і зобов'язань для запобігання різким коливанням ліквідності, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Наступним показником для проведення діагностики діяльності приватного підприємця є коефіцієнт фінансової незалежності має особливе значення для встановлення фінансового стану приватного підприємця, адже він характеризує ступінь самостійності приватного підприємця від залучених коштів та рівень фінансової стійкості його діяльності. Даний коефіцієнт показує, яку частку в загальній сумі активів становлять власні кошти, і дає змогу оцінити здатність підприємця фінансувати свою діяльність без надмірної залежності від кредиторів, що є особливо важливим в умовах обмеженого доступу ФОП до зовнішнього фінансування (рисунок 2.4).

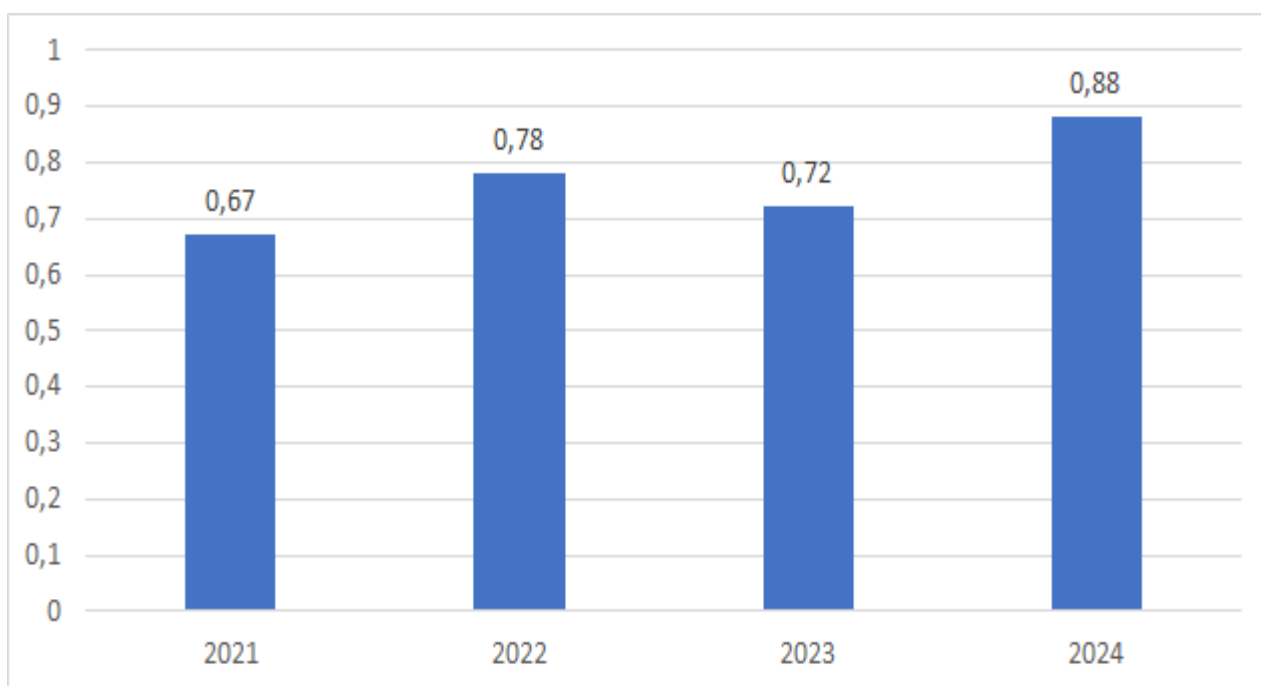


Рисунок 2.5 - Коефіцієнт фінансової незалежності за 2021 – 2024 роки

На основі наведених даних щодо коефіцієнта фінансової незалежності (автономії) за період 2021–2024 роки можна зробити наступний детальний аналіз, а саме коефіцієнт фінансової незалежності, який відображає частку власного капіталу в загальній структурі пасивів підприємства, протягом усього досліджуваного періоду значно перевищує нормативний поріг ($>0,5$), що

свідчить про стійку довгострокову фінансову стабільність та низьку залежність від позикових джерел фінансування. У 2021 році значення показника становило 0,67, що вже забезпечує достатній рівень автономії. Протягом 2022 року спостерігається значне зростання до 0,78, що може бути результатом накопичення нерозподіленого прибутку, додаткових інвестицій власників або свідомої політики зниження заборгованості. У 2023 році коефіцієнт демонструє незначне зниження до 0,72, що може бути пов'язане із залученням короткострокових позик для фінансування поточних потреб або інвестицій, однак рівень залишається високим.

Різкий позитивний стрибок до 0,88 у 2024 році засвідчує радикальне посилення фінансової незалежності, ймовірно, за рахунок капіталізації прибутку, конвертації боргу у власний капітал або значних додаткових інвестицій. Загальна позитивна динаміка показника за чотири роки свідчить про ефективну стратегію управління капіталом та здатність підприємства підтримувати високу фінансову стійкість і мінімізувати фінансові ризики, що створює основу для стабільного довгострокового розвитку.

2.4 Аналіз доходів ФОП «Рудницький Б.»

Аналіз доходів приватного бізнесу доцільно здійснювати на регулярній та комплексній основі з урахуванням як фактичних, так і прогнозних фінансових показників, особливо у сфері надання інформаційних та ІТ-послуг. Такий підхід дає змогу оцінити результативність діяльності підприємця, визначити ключові джерела формування доходів, а також рівень прибутковості наданих послуг. У процесі аналізу важливо досліджувати обсяги виручки від реалізації інформаційних та ІТ-послуг, структуру операційних витрат, зокрема витрат на програмне забезпечення, обладнання та оплату праці, а також величину чистого

прибутку. Це дозволяє сформувати обґрунтований і реалістичний фінансовий план розвитку бізнесу.

Крім того, доцільним є проведення порівняльного аналізу доходів за окремі періоди з метою виявлення тенденцій зростання або зниження попиту на ІТ-послуги. Особливу увагу слід приділяти впливу ринкової кон'юнктури, динаміки технологічних змін, сезонності замовлень та рівня конкуренції у сфері цифрових послуг. Аналіз доходів також слугує інформаційною базою для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розширення спектра послуг, інвестування у нові технології, оптимізації витрат та підвищення якості сервісу.

Отримані результати аналізу дають змогу підприємцю підвищувати фінансову стійкість, адаптувати бізнес до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток у сучасних умовах цифрової економіки. Показники фінансово-економічної діяльності ФОП «Рудницький Б.» наведені в таблицях 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності підприємства у 2023 році

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			Абсолютне, (+; -) тис. грн	Відносне, %
1	2	3	4	5
Обсяг наданих послуг у діючих цінах, тис. грн	6246	5785	-461	-7,38
Собівартість наданих послуг, тис. грн	5548	4895	-653	-11,77
Валова прибуток, тис. грн	698	890	192	27,51
Рентабельність реалізації, %	11,17	15,38	4,21	37,69

Динаміка основних операційних показників свідчить про суттєву трансформацію в управлінні бізнес-моделлю підприємства. Скорочення обсягу наданих послуг у діючих цінах на 7,38% (або 461 тис. грн) може бути наслідком свідомої стратегії оптимізації портфеля послуг, відмови від низькомаржинальних або неефективних проектів, або реакцією на кон'юнктурні зміни ринку. Однак це скорочення супроводжувалося значним зниженням собівартості наданих послуг — на 11,77% (653 тис. грн), що вказує на системну роботу з підвищення операційної ефективності, раціоналізації витрат та можливого впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Внаслідок вищезазначених змін спостерігається якісне покращення фінансового результату. Валова прибуток збільшився на 192 тис. грн, або 27,51%, що демонструє здатність підприємства не лише компенсувати падіння виручки, але й значно нарощувати прибутковість завдяки ефективному управлінню витратами. Найважливішим індикатором успішності є різке зростання рентабельності реалізації з 11,17% до 15,38%. Це означає, що у 2023 році з кожної гривні виручки підприємство отримувало на 4,21 копійки валового прибутку більше, ніж у попередньому році, що у відносному виразі становить зростання на 37,69%.

Отже, можна констатувати, що у 2023 році підприємство провело успішну оптимізаційну стратегію, зосередившись не на нарощуванні оборотів, а на підвищенні ефективності та маржинальності діяльності. Це свідчить про зрілість управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та створення основи для стабільного розвитку навіть в умовах можливого скорочення ринкового попиту. Для подальшого зростання рекомендується зберегти контроль над витратами та дослідити можливості поступового відновлення обсягів реалізації на новій, більш ефективній основі.

На основі даних таблиці 2.2 проведено комплексний порівняльний аналіз основних показників діяльності підприємства за 2024 рік відносно 2023 року, що

дозволяє виокремити низку ключових тенденцій та сформулювати розширені висновки.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності підприємства у 2024 році

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абсолютне, (+; -) тис. грн	Відносне, %
1	2	3	4	5
Обсяг наданих послуг у діючих цінах, тис. грн	5785	6345	560	9,68
Собівартість наданих послуг, тис. грн	4895	5547	652	13,32
Валова прибуток, тис. грн	890	798	-92	-10,34
Рентабельність реалізації, %	15,38	12,58	-2,80	18,21

На основі детального аналізу динаміки основних показників діяльності підприємства за 2024 рік порівняно з 2023 роком виявляється суттєва внутрішня суперечливість у фінансово-господарській моделі даного підприємця, яка потребує поглибленого розгляду.

1 Модель "зростання без ефективності" як ключовий виклик. Хоча обсяг наданих послуг продемонстрував позитивну динаміку та зріс на 9,68% (560 тис. грн), це зростання не можна кваліфікувати як якісне. Воно супроводжувалося диспропорційним збільшенням собівартості на 13,32% (652 тис. грн), що свідчить про негативний операційний леверидж: кожна додаткова одиниця виручки давала зростання витрат, що перевищувало цей приріст. Ця ситуація типова для сценаріїв неконтрольованого масштабування, цінового тиску з боку ринку з обов'язковим зниженням цін або різкого

подорожчання ключових ресурсів (наприклад, заробітної плати ІТ-фахівців, вартості ліцензійного ПЗ або послуг хостингу).

2 Структурна ерозія прибутковості. Прямим наслідком вищезазначеного є не лише абсолютне зниження валового прибутку на 92 тис. грн (10,34%), але й різке погіршення маржинальності бізнесу. Падіння рентабельності реалізації з високих 15,38% до 12,58% є критично важливим сигналом. У відносному вираженні втрата ефективності становить 18,21%. Це означає, що бізнес-модель підприємства стала значно менш стійкою до потенційних ризиків, а його операційна міць суттєво ослабла.

3 Гіпотези щодо причин неефективного зростання. Виявлену тенденцію можна пояснити декількома взаємопов'язаними факторами:

- цінова конкуренція та втрата контролю над ціноутворенням: Зростання обсягів могло бути досягнуте через участь у низькомаржинальних проєктах або надання значних знижок, що не компенсувалося скороченням витрат;
- інфляційний тиск на витрати: Ріст собівартості міг перевищити інфляцію та зростання цін на послуги підприємства, що свідчить про відсутність механізмів індексації контрактів або неефективне управління закупівлями;
- зниження операційної ефективності: Збільшення обсягів могло призвести до падіння продуктивності, зростання накладних витрат або необхідності залучення дорожчих зовнішніх підрядників.

4 Стратегічні наслідки та напрями корекції. Отримані результати вказують на необхідність термінового перегляду стратегії управління. Продовження руху по траєкторії «зростання за рахунок прибутковості» загрожує фінансовою дестабілізацією. Управлінські дії мають бути спрямовані на:

- детальний маржинальний аналіз портфеля послуг для ідентифікації низькорентабельних напрямків та їх корекції;
- впровадження жорсткого контролю за витратами з акцентом на оптимізацію ключових статей собівартості;
- переоцінку цінової політики та умов контрактів для забезпечення захисту маржі;

– аналіз операційних процесів на предмет виявлення втрат продуктивності та впровадження ефективніших бізнес-процесів.

У 2024 році підприємство втратило баланс між зростанням та ефективністю. Попри позитивну динаміку виручки, фінансовий результат деградував через неефективне управління витратами та, ймовірно, цінову політику. Відновлення конкурентоспроможності потребує не просто скорочення витрат, а комплексного переформатування операційної моделі з акцентом на якість, а не лише на обсяги реалізації.

Виконаємо аналіз рентабельності діяльності приватного підприємця (рисунок 2.6).

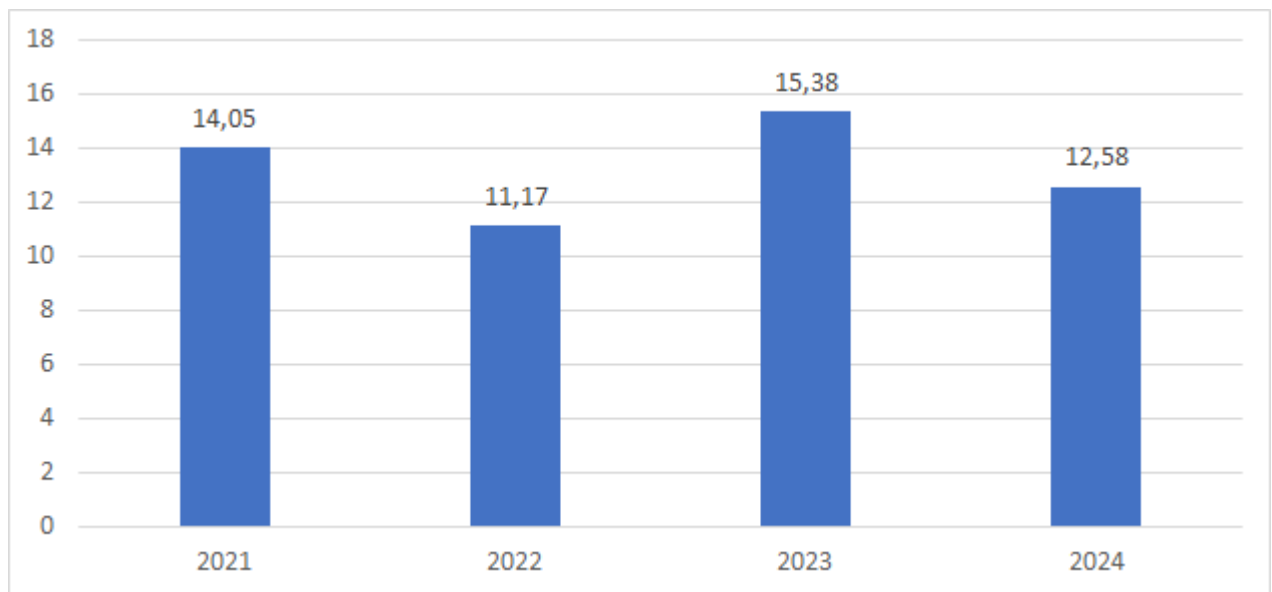


Рисунок 2.6 – Рентабельність за 2021-2024 рр., %

На основі даних про рентабельність реалізації (ймовірно, рентабельність продажів за валовим прибутком) за період 2021–2024 роки спостерігається нелінійна та циклічна динаміка, що свідчить про значну чутливість ефективності діяльності підприємства до зовнішніх та внутрішніх факторів.

У 2021 році рентабельність становила 14,05%, що забезпечувало підприємству прийнятний рівень операційної прибутковості. Однак у 2022 році відбулося різке погіршення показника до 11,17%, тобто на 2,88 процентних пункти (або 20,5% у відносному вираженні). Це падіння може бути обумовлено

наслідками макроекономічної дестабілізації, різким зростанням операційних витрат, змінами ринкової кон'юнктури або неефективним управлінням собівартістю в умовах кризи.

Наступного, 2023 року, підприємство продемонструвало вражаюче відновлення та досягло пікового значення рентабельності за аналізований період - 15,38%. Це означає зростання на 4,21 процентних пункти (або 37,7%) порівняно з рівнем 2022 року. Такий стрибок безпосередньо вказує на успішне впровадження заходів з оптимізації витрат, реструктуризації бізнес-процесів, перегляду цінової політики до виходу на більш прибуткові ринкові сегменти.

Проте у 2024 році позитивна тенденція не береглася: рентабельність знизилася до 12,58%, тобто на 2,80 процентних пункти (або 18,2%) порівняно з попереднім роком. Це відкат до рівня, близького до показника 2021 року, але все ще вищого за мінімум 2022 року. Дана динаміка може свідчити про вичерпання ефекту від оптимізаційних заходів 2023 року, нове зростання конкуренції та витрат, або про стратегічні інвестиції, що тимчасово знизили маржинальність.

Отже, за чотири роки рентабельність пройшла повний цикл: від відносно високого рівня через глибоке падіння до рекордного відновлення і подальшого корекції. Така волатильність засвідчує, що фінансовий результат підприємства дуже залежить від операційного менеджменту та зовнішніх умов. Для забезпечення стабільного довгострокового розвитку підприємству необхідно не лише проводити антикризові заходи, але й сформувати стійку бізнес-модель, здатну підтримувати рентабельність на цільовому рівні навіть у періоди зовнішніх шоків, а також розробити механізми постійного контролю над співвідношенням витрат та доходів.

Прибуток підприємства залежить як від розміру витрат, так і від розміру доходів. Доходи та витрати підприємство отримує як від основного виду діяльності, так і від іншої діяльності складаються з: витрат та доходів від реалізації іноземної валюти; витрат та доходів від реалізації оборотних активів; витрат та доходів отримані від списання безнадійних боргів; доходів від списання кредиторської заборгованості; витрат та доходів від операційної оренди активів;

витрат та доходів від іншої курсової різниці; витрат від знецінення запасів; доходів від отриманих грантів та субсидій; доходів та витрат від комунального господарства. Доходи та витрати від іншої діяльності наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Доходи та витрати від іншої діяльності за 2021 – 2024 роки

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р
Всього доходів від іншої діяльності, грн	3452	3547	4522	5124
Всього витрат від іншої діяльності, грн	2811	2784	3358	3564
Інший результат (прибуток/збиток), грн	641	763	1164	1560

На основі даних таблиці 2.3 щодо доходів та витрат від іншої діяльності за період 2021–2024 роки можна констатувати стійку позитивну динаміку та підвищення ефективності основної діяльності підприємства.

Аналіз доходів виявляє постійне зростання протягом усього періоду: з 3452 грн у 2021 році до 5124 грн у 2024 році, що у відносному виразі становить сукупне збільшення на 48,44%. Найбільш значне абсолютне зростання спостерігалось у 2023 році (975 грн), що може свідчити про успішне розширення діяльності або вихід на нові ринки.

Динаміка витрат має більш нерівномірний характер: після незначного зниження у 2022 році до 2784 грн (зменшення на 27 грн або 0,96%) відбувається їх послідовне зростання у 2023 та 2024 роках до 3564 грн. Однак загальне збільшення витрат за період (на 26,79%) є меншим, ніж зростання доходів (48,44%), що свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами та здатність компанії контролювати операційні витрати.

Ключовим позитивним результатом є стабільне та прискорене зростання операційного прибутку: з 641 грн у 2021 році до 1560 грн у 2024 році, тобто у 2,43 раза. Особливо варто відзначити рік 2023, коли операційний прибуток зріс на 401 грн (52,56%), що значно перевищує темпи зростання як доходів, так і витрат, і засвідчує якісне покращення маржинальності бізнесу. Збереження високих темпів приросту прибутку у 2024 році (396 грн, або 34,02%) підтверджує сталість позитивної тенденції.

Співвідношення темпів зростання доходів і витрат у 2023–2024 роках (доходи зростають швидше, ніж витрати) беззаперечно вказує на підвищення операційної ефективності та економію на масштабі, що дозволяє зробити висновок про те, що компанія не тільки нарощує оборот, але й оптимізує витратну частину, що призводить до посилення її фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Для подальшого розвитку доцільно зосередитись на підтримці даного балансу та пошуку нових резервів зростання доходів при збереженні контролю над рівнем операційних витрат.

2.5 SWOT-аналіз діяльності приватного бізнесу

SWOT-аналіз є важливим інструментом формування та реалізації ефективного стратегічного управління приватного бізнесу, оскільки дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище його функціонування. Він ґрунтується на ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виникають під впливом ринкових, економічних та технологічних чинників. Застосування SWOT-аналізу дає змогу систематизувати наявну інформацію та виявити ключові фактори, які визначають конкурентні позиції бізнесу. На основі отриманих результатів формується обґрунтоване стратегічне бачення розвитку підприємства та визначаються пріоритетні напрями його діяльності. Крім того, SWOT-аналіз сприяє вибору адекватних

стратегій реагування на зовнішні виклики та ефективному використанню внутрішнього потенціалу. У підсумку цей інструмент виступає методологічною основою для прийняття стратегічних управлінських рішень і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності приватного бізнесу.

Ключовими етапами SWOT-аналізу є послідовне виявлення та оцінка факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з метою формування обґрунтованої стратегії розвитку. На першому етапі здійснюється аналіз сильних сторін бізнесу, які відображають його ключові конкурентні переваги, наявні ресурси, управлінські та професійні компетенції, а також унікальні можливості розвитку. У процесі такого аналізу оцінюється рівень фінансової стійкості підприємства, ефективність використання ресурсів та якість управлінських рішень. Особлива увага приділяється тим характеристикам, які відрізняють бізнес від конкурентів і забезпечують йому стабільні позиції на ринку. До сильних сторін також можуть належати позитивна ділова репутація, лояльність клієнтів та налагоджені партнерські зв'язки. Важливим елементом є оцінка інноваційного потенціалу та здатності підприємства впроваджувати нові технології або бізнес-моделі. Аналіз сильних сторін дозволяє визначити внутрішні резерви зростання та напрями подальшого розвитку. Отримані результати слугують основою для формування стратегічних рішень і вибору пріоритетних напрямів діяльності.

Другий етап передбачає ідентифікацію слабких сторін, які стримують ефективність діяльності підприємства та негативно впливають на досягнення його стратегічних цілей. У межах цього етапу аналізуються внутрішні проблеми, пов'язані з фінансовими обмеженнями, недоліками в організаційній структурі та неефективністю бізнес-процесів. Особлива увага приділяється оцінці рівня кваліфікації персоналу, наявності дефіциту ключових компетенцій і проблемам мотивації працівників. Також розглядаються технічні та технологічні обмеження, зокрема застаріле обладнання або низький рівень автоматизації. Виявлення слабких сторін дозволяє зрозуміти, які внутрішні чинники знижують конкурентоспроможність підприємства на ринку. Це створює передумови для

розробки заходів щодо їх мінімізації або усунення. У результаті підприємство отримує можливість підвищити ефективність управління та забезпечити більш стійкий розвиток у майбутньому [7].

На третьому етапі досліджуються можливості зовнішнього середовища, пов'язані з ринковими тенденціями, технологічними змінами, споживчим попитом та інституційними умовами. У межах цього етапу аналізується динаміка розвитку галузі, поява нових ринкових ніш і перспектив розширення діяльності підприємства. Важливу роль відіграє оцінка впливу інноваційних технологій, цифровізації та автоматизації, які можуть забезпечити додаткові конкурентні переваги. Також враховуються зміни у споживчих перевагах, зростання попиту на нові продукти або послуги та можливості диверсифікації асортименту. Окрему увагу приділяють державній підтримці, регуляторним змінам і доступності фінансових ресурсів. Виявлення зовнішніх можливостей дозволяє підприємству своєчасно адаптувати стратегію розвитку до умов ринку. У результаті формується підґрунтя для активного використання сприятливих факторів зовнішнього середовища з метою зростання та зміцнення ринкових позицій.

Четвертий етап полягає у визначенні загроз, які можуть негативно вплинути на розвиток бізнесу, зокрема посилення конкуренції, економічної нестабільності або регуляторних обмежень. У межах цього етапу аналізуються ризики, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури, коливанням попиту та ціновою нестабільністю. Важливе значення має оцінка дій конкурентів, зокрема їхніх стратегій розвитку, інноваційної активності та здатності швидко адаптуватися до змін. Також враховуються макроекономічні чинники, такі як інфляція, валютні коливання та зниження платоспроможності споживачів. Окрему увагу приділяють правовим і регуляторним ризикам, пов'язаним зі змінами податкового законодавства, стандартів і вимог до ведення бізнесу. Виявлення потенційних загроз дозволяє підприємству заздалегідь підготуватися до можливих негативних сценаріїв. У результаті це створює передумови для розроблення превентивних заходів і підвищення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Завершальним етапом є узагальнення результатів аналізу та розробка стратегічних рішень, спрямованих на використання сильних сторін і можливостей з одночасною мінімізацією слабких сторін і загроз. На цьому етапі відбувається систематизація отриманої інформації та формування цілісного бачення поточного стану й перспектив розвитку бізнесу. Результати SWOT-аналізу слугують основою для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов. Особлива увага приділяється узгодженню стратегічних цілей із реальними можливостями бізнесу та ринковими тенденціями. Розроблені стратегічні рішення мають бути практично орієнтованими та спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Важливим аспектом є визначення пріоритетних напрямів розвитку та конкретних заходів щодо їх реалізації. У підсумку такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє сталому розвитку приватного бізнесу в довгостроковій перспективі.

На основі окресленої методики виконаємо SWOT-аналіз ФОП «Рудницький Б.» (таблиця 2.4). На основі даних таблиці можна сформулювати такі ключові висновки, а саме: підприємець функціонує у високодинамічному та перспективному сегменті IT-послуг, що відкриває значні можливості для росту. Його основна сила полягає у високій експертності, гнучкості та лояльній клієнтській базі, що є критично важливим у сфері індивідуальних та швидко адаптованих рішень. Однак модель бізнесу демонструє класичну вразливість малого підприємства: сильну залежність від особистих знань та ресурсів засновника, що обмежує масштабованість та здатність реагувати на всі можливості ринку.

Ключовим завданням є подолання протиріччя між наявними можливостями ринку (масштабна автоматизація, інновації, нові ринки) та внутрішніми обмеженнями (ресурсна залежність, недостатня автоматизація власних процесів). Для цього необхідно перейти від моделі «підприємець-виконавець» до моделі «підприємець-організатор», де бізнес-процеси частково формалізовані та автоматизовані.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ФОП «Рудницький Б.»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- висока компетентність у сфері ІТ та цифрових технологій; - гнучкість у підборі та впровадженні нових програмних рішень і автоматизованих сервісів; - можливість швидкої адаптації до змін ринку та потреб клієнтів; - низькі операційні витрати порівняно з традиційним бізнесом, завдяки мінімальній потребі в фізичній інфраструктурі; - створена база постійних клієнтів, які довіряють якості наданих послуг; - використання сучасних цифрових платформ для управління проєктами та комунікації з клієнтами	- залежність від персональної експертизи підприємця, що обмежує масштабування; - обмежені ресурси для інвестування у нові технології та роботизовані системи; - недостатня автоматизація деяких внутрішніх процесів, що може уповільнювати роботу; - вразливість до технічних збоїв, кібератак або проблем із програмним забезпеченням; - потреба у постійному підвищенні кваліфікації через швидкий розвиток технологій; - можлива залежність від окремих ключових клієнтів або вузьких ніш ринку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- впровадження роботизованих систем та автоматизації для підвищення ефективності обробки даних і надання послуг; - розширення спектру послуг за рахунок цифрових рішень, хмарних сервісів та IoT-проектів; - залучення нових ринків і клієнтів через онлайн-платформи та віддалену роботу; - інтеграція у концепцію «Індустрії 4.0», що відкриває доступ до корпоративних клієнтів та великих проєктів; - партнерство з іншими ІТ-компаніями для спільної розробки інноваційних рішень; - використання аналітики та штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації послуг.	- зростаюча конкуренція з боку роботизованих платформ та автоматизованих сервісів; - ризик втрати клієнтів через дешевші або більш технологічно просунуті рішення конкурентів; - швидкі зміни технологій, які можуть зробити поточні послуги застарілими; - залежність від стабільності інтернет-зв'язку та цифрової інфраструктури; - кіберзагрози, включно з витоком даних клієнтів; - регуляторні обмеження у сфері ІТ, конфіденційності даних та електронної комерції.

При формуванні альтернативних стратегій для ФОП Рудницький Б. слід звернути увагу на те, що:

- для реалізації можливостей щодо автоматизації та роботизованих систем необхідно подолати слабкість у вигляді обмежених інвестиційних ресурсів. Рішенням може бути поетапне впровадження, використання відкритого ПЗ або партнерства (як зазначено в можливостях) для спільного розвитку.

- для розширення спектру послуг та виходу на нові ринки необхідно мінімізувати залежність від особистої експертизи через створення стандартних процедур, шаблонів рішень або обмежену співпрацю з вільними фахівцями під контролем.

- можливість використання аналітики та ІІІ для оптимізації послуг прямо спрямована на усунення слабкості у вигляді недостатньої автоматизації внутрішніх процесів та необхідності постійного навчання.

- для протидії зростаючій конкуренції слід акцентувати на сильних сторонах, які важко відтворити великим гравцям: гнучкість, персоналізований підхід та довірчі відносини з постійними клієнтами.

- для захисту від кіберзагроз та технічних збоїв необхідно трансформувати особисту компетентність у сфері ІТ у формалізовані протоколи безпеки та надійні процедури резервного копіювання, використовуючи сучасні платформи, згадані в сильних сторонах.

- для мінімізації ризиків від швидких технологічних змін ключовим є інституціоналізація сили у вигляді «можливості швидкої адаптації». Це означає створення системи моніторингу трендів та виділення часу та ресурсів на апробацію нових інструментів як обов'язкового елементу діяльності.

Найнебезпечнішим є поєднання слабких сторін (залежність від ключових клієнтів, обмежені ресурси) та загроз (ризик втрати клієнтів, регуляторні зміни). Це створює екзистенційні ризики. Стратегія має включати планову диверсифікацію клієнтської бази та створення фінансового резерву для можливості адаптації до регуляторних змін.

ФОП «Рудницький Б.» має потенціал для стабільного розвитку в ніші якісних, індивідуалізованих ІТ-рішень. Його подальший успіх залежить від здатності систематизувати та частково автоматизувати внутрішні операції, зберігаючи при цьому ключові конкурентні переваги - гнучкість та експертність. Стратегія має бути спрямована на поступове перетворення інтелектуального капіталу підприємця на стійкі бізнес-процеси та активи підприємства, знижуючи особисті операційні ризики та створюючи основу для масштабування.

Отже, зважаючи на всі зроблені висновки, можна виділити наступні стратегічні альтернативи:

1 Стратегії, що базуються на сильних сторонах та можливостях (SO-стратегії):

- використовувати наявну експертизу та гнучкість бізнесу для впровадження автоматизованих сервісів та роботизованих систем, що підвищує ефективність обробки даних і надання послуг;

- розширювати спектр послуг, інтегруючи хмарні рішення та аналітичні платформи, щоб залучати нових клієнтів і виходити на віддалені ринки;

- активно використовувати цифрові платформи для маркетингу та управління проектами, що дозволяє швидко адаптуватися до ринкових змін і потреб клієнтів;

2 Стратегії, що мінімізують слабкі сторони через можливості (WO-стратегії):

- інвестувати в підвищення кваліфікації та навчання співробітників для зменшення залежності від персональної експертизи підприємця;

- автоматизувати внутрішні процеси та використовувати роботизовані системи для підвищення продуктивності та скорочення часу на рутинні операції;

- розвивати партнерські відносини з іншими ІТ-компаніями для спільного доступу до технологій та ресурсів, що зменшує фінансові ризики і обмеження масштабування.

3 Стратегії, що використовують сильні сторони для протидії загрозам (ST-стратегії):

- використовувати конкурентні переваги та якість послуг для підтримки клієнтської бази і зниження ризику втрати клієнтів через дешевші або автоматизовані рішення конкурентів;
- постійно впроваджувати інноваційні технології та цифрові інструменти, щоб залишатися актуальним на швидкозмінному ринку IT-послуг;
- забезпечити надійну кібербезпеку та резервні механізми зберігання даних, щоб мінімізувати ризики витоку інформації та збоїв у роботі.

4 Стратегії, що мінімізують слабкі сторони та загрози (WT-стратегії):

- розробити план диверсифікації послуг, щоб зменшити залежність від ключових клієнтів або вузьких ніш ринку;
- впроваджувати гнучкі бізнес-моделі та скорочувати операційні витрати через часткове використання роботизації та аутсорсинг певних функцій;
- постійно моніторити ринок, технологічні тренди та регуляторні зміни, щоб своєчасно адаптувати бізнес-стратегії та уникнути негативного впливу зовнішніх загроз.

Реалізація обраної стратегії залежить від системи стратегічного управління, адже саме вона забезпечує координацію всіх елементів підприємницької діяльності, визначає пріоритети та послідовність виконання завдань, розподіляє ресурси відповідно до стратегічних цілей і контролює їх ефективне використання. Вона дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, коригувати дії підприємця та забезпечувати адаптацію бізнесу до змін зовнішнього середовища. Крім того, система стратегічного управління формує механізми моніторингу та оцінки результатів впровадження стратегії, сприяє підвищенню прозорості процесів і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Вона також стимулює розвиток компетенцій персоналу, впровадження інновацій і автоматизацію процесів, що особливо важливо для IT-бізнесу в умовах роботизації. Через системне управління можлива інтеграція короткострокових та довгострокових цілей, що дозволяє забезпечити стабільність фінансового стану та конкурентоспроможність підприємця. Вона регулює взаємодію між різними підрозділами, контролює виконання

стратегічних ініціатив та формує зворотний зв'язок для вдосконалення процесів. У підсумку, ефективність реалізації обраної стратегії безпосередньо залежить від того, наскільки система стратегічного управління здатна забезпечити синхронізацію всіх управлінських, фінансових і технологічних аспектів діяльності підприємця.

Висновки за розділом 2

Мале підприємництво відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та соціальної зайнятості населення в Україні, особливо в умовах кризових явищ та бойових дій. Воно демонструє високу адаптивність до змін зовнішнього середовища, сприяє впровадженню інновацій та розвитку цифрових технологій, що підвищує конкурентоспроможність держави. Релокація підприємств та підтримка державних програм допомагає зберегти робочі місця та відновлювати економічну активність у регіонах. Незважаючи на тимчасові негативні тенденції, сектор малого бізнесу забезпечує значну частку виробництва та сприяє розвитку місцевих ринків. Підтримка та розвиток малого підприємництва мають стати пріоритетом державної політики для стабілізації та відновлення національної економіки.

Приватний підприємець ФОП «Рудницький Б.» має значний управлінський та комерційний досвід, що забезпечує ефективне функціонування бізнесу у сфері інформаційних та ІТ-послуг. Сформована стійка клієнтська база та високий рівень задоволеності споживачів створюють передумови для стабільних доходів і розвитку ринкових позицій. Гнучка цінова політика та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища зміцнюють конкурентні переваги підприємця. Накопичені знання та практичний досвід дозволяють оцінювати ризики та ефективно адаптувати діяльність до нестабільних економічних умов, забезпечуючи довгострокову стійкість бізнесу.

Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості ФОП «Рудницький Б.» свідчить про стабільність його фінансового стану та здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє поступове зростання протягом 2021–2024 років, що свідчить про ефективне управління грошовими коштами та готовність підприємства до оперативних розрахунків. Поточна ліквідність, хоча й коливалася у 2022 році, відновилася до оптимального рівня, забезпечуючи достатність оборотних активів для підтримання нормальної господарської діяльності. Співвідношення між абсолютною та поточною ліквідністю вказує на консервативну структуру активів, при якій підприємство утримує високу платоспроможність за рахунок обігових ресурсів. Коефіцієнт фінансової незалежності свідчить про високу частку власного капіталу у структурі активів, що гарантує низьку залежність від позикових джерел та стійку довгострокову фінансову стабільність. Загальна позитивна динаміка показників за чотири роки демонструє ефективність управління капіталом та здатність підприємця мінімізувати фінансові ризики. Отже, фінансовий стан ФОП «Рудницький Б.» є стабільним, що створює міцну основу для подальшого розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз доходів ФОП «Рудницький Б.» за 2021–2024 роки свідчить про загальне зростання фінансових результатів та підвищення ефективності діяльності підприємця. Попри скорочення обсягу наданих послуг у 2023 році, зростання валового прибутку та рентабельності демонструє успішну оптимізацію витрат і управлінських процесів. У 2024 році обсяг послуг зріс, проте собівартість зросла швидше, що призвело до зниження валового прибутку та рентабельності, сигналізуючи про необхідність контролю за операційними витратами. Доходи та витрати від іншої діяльності демонструють стабільне зростання, причому темпи зростання доходів перевищують витрати, що свідчить про підвищення операційної ефективності. Стійке збільшення операційного прибутку у 2023–2024 роках підтверджує здатність підприємства оптимізувати витратну частину та нарощувати фінансову стійкість. Динаміка рентабельності

вказує на циклічність результатів, залежність від управлінських рішень та зовнішніх умов ринку. Загалом, підприємство демонструє зрілість управлінських стратегій і має потенціал для стабільного розвитку за умови збереження контролю над витратами та подальшого підвищення ефективності бізнес-моделі.

SWOT-аналіз ФОП «Рудницький Б.» показав, що основними сильними сторонами бізнесу є висока експертність у сфері ІТ, гнучкість та лояльна клієнтська база, що створює основу для конкурентних переваг. Водночас слабкі сторони, такі як залежність від особистих ресурсів підприємця та обмежені інвестиційні можливості, обмежують масштабованість бізнесу. Аналіз зовнішніх можливостей виявив перспективи автоматизації, розширення послуг та залучення нових ринків. Загрози, включно з технологічними змінами, кіберризиками та посиленням конкуренції, підкреслюють необхідність стратегічної підготовки. Реалізація SO- та WO-стратегій дозволяє ефективно використовувати сильні сторони та можливості для розвитку бізнесу. ST- та WT-стратегії спрямовані на захист від негативного впливу загроз і мінімізацію внутрішніх слабкостей. Ключовим завданням є перетворення особистої експертизи підприємця у системні процеси та активи бізнесу. У підсумку успіх ФОП «Рудницький Б.» залежить від інтеграції стратегічного управління, автоматизації процесів і поступового масштабування бізнесу.

3 Удосконалення стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації

3.1 Формування механізму стратегічного управління впровадження роботизованих технологій

Роботизація докорінно змінює принципи менеджменту в сучасному бізнес-середовищі, формуючи нові підходи до організації та управління діяльністю підприємств. Використання роботизованих і автоматизованих рішень дає змогу оптимізувати бізнес-процеси та управлінські процедури, суттєво підвищити швидкість і точність ухвалення стратегічних і тактичних рішень, а також зменшити вплив людського чинника. Завдяки впровадженню роботизованих систем управління та аналітики стає можливим безперервний моніторинг економічних і соціальних ефектів у режимі реального часу, що є надзвичайно важливим для забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Водночас сталий розвиток перетворився на необхідну умову функціонування сучасних суб'єктів підприємницької діяльності. Для інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості, залучення іноземних інвестицій та підвищення довіри стейкхолдерів підприємства повинні впроваджувати стратегії сталості, реалізація яких значною мірою базується саме на роботизованих та автоматизованих управлінських рішеннях. Роботизація створює передумови для підвищення гнучкості, прозорості та швидкої реакції бізнесу, що є ключовими чинниками стабільного функціонування в умовах глобальних викликів, зокрема воєнних конфліктів, пандемій та енергетичних криз.

Для України, яка перебуває на етапі відновлення соціально-економічної системи, саме роботизація у поєднанні зі стратегіями сталого розвитку повинна стати фундаментом довгострокового економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу. За відсутності системного

впровадження роботизованих рішень зростає ризик втрати технологічних переваг і обмеження можливостей інтеграції в міжнародні економічні процеси.

Особливої актуальності зазначені процеси набувають у приватному бізнесі, де ефективність управління роботизацією безпосередньо визначає конкурентоспроможність і життєздатність приватних установ. У зв'язку з цим дослідження управління роботизацією як ключовим чинником підвищення ефективності стратегічного менеджменту приватного бізнесу є вкрай актуальним як у глобальному вимірі, так і для українських реалій. Це зумовлено одночасним впливом двох мегатрендів – поглиблення роботизації економічних процесів та зростання ролі адаптивного стратегічного управління. Подальші наукові дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на формування нових підходів до управління роботизацією бізнесу, у межах яких роботизація розглядається не лише як технологічна інновація, а як стратегічний інструмент забезпечення сталого зростання, підвищення ефективності та відповідального ведення бізнесу.

Фундаментом і ключовою передумовою трансформації сучасного бізнесу є роботизація – процес упровадження автоматизованих та роботизованих технологій у діяльність приватних підприємств, що передбачає глибоке перетворення бізнес-стратегій, операційних процесів, продуктів і послуг з метою підвищення продуктивності, розширення можливостей розвитку та адаптації суб'єктів господарювання до турбулентних умов зовнішнього середовища. Роботизація охоплює всі сфери діяльності приватного бізнесу та спрямована на зростання ефективності, інноваційності, прозорості й оперативності бізнес-процесів, а також на формування додаткової цінності для клієнтів, партнерів і стейкхолдерів.

У сучасному бізнес-середовищі саме роботизація відіграє визначальну роль у підвищенні ефективності управління приватним бізнесом, оскільки дозволяє оптимізувати виробничі й управлінські процеси, скоротити витрати, підвищити якість продукції та послуг, а також зміцнити конкурентні позиції підприємств на ринку. Вона є не лише впровадженням окремих техніко-технологічних рішень, а комплексною трансформацією бізнес-моделі

підприємства, що змінює підходи до управління ресурсами, організації праці та взаємодії з ринковим середовищем.

Роботизація впливає на систему менеджменту приватного бізнесу за кількома ключовими напрямками, формуючи широкі можливості для підвищення загальної ефективності діяльності. Зокрема, впровадження роботизованих рішень сприяє автоматизації рутинних операцій, підвищенню точності планування та контролю, скороченню часу ухвалення управлінських рішень і зниженню операційних ризиків.

Окрім цього, роботизація створює передумови для формування нових, більш гнучких бізнес-моделей у приватному секторі, зокрема моделей, орієнтованих на масштабування виробництва, індивідуалізацію продукції та тісну інтеграцію з постачальниками й споживачами. Роботизовані технології дозволяють суттєво прискорити розробку, впровадження та оновлення продуктів і послуг, що забезпечує підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та динаміку споживчого попиту.

В Україні, як і в усьому світі, спостерігаються інтенсивні процеси технологічної трансформації приватного бізнесу, ключовим вектором яких стає впровадження роботизованих та автоматизованих рішень у виробничі, управлінські та логістичні процеси. У сучасних умовах стає очевидним, що суб'єкти приватного бізнесу, які не інвестують власні ресурси в роботизацію діяльності, поступово втрачають конкурентні позиції, знижують ефективність операційних процесів і не здатні повною мірою відповідати зростаючим вимогам споживачів щодо якості, швидкості та надійності товарів і послуг. У підсумку це призводить до зменшення ринкової частки та погіршення загальної конкурентоспроможності підприємств.

Слід зазначити, що ринок приватного бізнесу в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, оскільки більшість підприємств функціонують у подібних сегментах і пропонують відносно стандартизований асортимент продукції чи послуг. За таких умов саме рівень технологічної оснащеності, ступінь автоматизації та використання роботизованих систем стають

визначальними чинниками диференціації та досягнення стійких конкурентних переваг.

Процеси роботизації діяльності приватних підприємств зумовлюються не лише прагненням власників і менеджерів підвищити ефективність функціонування бізнесу, але й об'єктивними змінами у вимогах споживачів до характеристик продукції та сервісу. Сучасні клієнти сприймають як базові такі параметри, як стабільна якість, оперативність виконання замовлень, гнучкість виробництва, мінімізація помилок та безперервність бізнес-процесів. Забезпечення цих вимог у повному обсязі практично неможливе без використання роботизованих і автоматизованих технологій.

Окрім цього, трансформація моделі функціонування приватного бізнесу відбувається під впливом появи нових форм організації підприємницької діяльності, орієнтованих на високий рівень автоматизації, використання роботизованих виробничих ліній, інтелектуальних систем управління ресурсами та автономних логістичних рішень. Такі бізнес-структури є більш гнучкими, здатними швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та ефективніше впроваджувати інновації порівняно з традиційними підприємствами.

Роботизація є складним і багатоступеневим процесом, який активно розвивається у світовій економіці та охоплює різні сфери приватного бізнесу. Його потенціал може бути реалізований лише за умови поетапного аналізу доцільності впровадження роботизованих рішень, оцінки необхідних інвестиційних ресурсів, а також прогнозування економічного ефекту від їх використання. Це зумовлює необхідність формування в межах приватних підприємств обґрунтованих стратегій роботизації, адаптованих до поточних і майбутніх викликів зовнішнього середовища.

У сучасних умовах стратегічне управління роботизацією приватного бізнесу виступає невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Роботизовані технології вже не є допоміжним інструментом, а стають системоутворюючим фактором підвищення ефективності виробництва,

зниження витрат, зростання доходів та забезпечення стабільності функціонування бізнесу навіть в умовах високої ринкової конкуренції.

Стратегічне управління роботизацією можна розглядати як комплексний процес взаємодії між усіма структурними підрозділами підприємства, що передбачає поступову розробку, впровадження та адаптацію роботизованих технологій з метою досягнення довгострокових стратегічних цілей – підвищення продуктивності, масштабування діяльності, виходу на нові ринки та зростання прибутковості.

Ключовим елементом цього процесу є формування чіткого стратегічного бачення ролі роботизації у розвитку приватного бізнесу. Без усвідомлення її значення для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства ефективність впровадження роботизованих рішень буде обмеженою та фрагментарною. Водночас важливим завданням менеджменту є раціональне поєднання роботизованих технологій з наявними ресурсами підприємства з метою створення конкурентоспроможних продуктів і забезпечення стабільної операційної діяльності.

Впровадження роботизації потребує значних інвестицій та наявності відповідного інтелектуального і кадрового потенціалу, що вимагає підготовки персоналу, розвитку нових компетенцій і трансформації організаційної культури. При цьому стратегія роботизації має узгоджуватися з економічними та соціальними реаліями функціонування підприємства, забезпечуючи передусім стабільність бізнесу з подальшим поступовим нарощуванням рівня автоматизації.

Невід’ємними складовими стратегічного управління роботизацією є також ідентифікація та мінімізація ризиків, пов’язаних із техніко-технологічними збоями, залежністю від складних систем, кібербезпекою та фінансовими обмеженнями, а також обґрунтоване фінансове планування інвестицій у роботизовані рішення та прогнозування їх економічної віддачі.

Головною метою стратегічного управління роботизацією приватного бізнесу є підвищення ефективності операційної діяльності, зниження витрат,

зростання доходів і зміцнення конкурентних позицій шляхом створення нової цінності для всіх зацікавлених сторін. Для споживачів ця цінність проявляється у стабільній якості та швидкості обслуговування, для персоналу (у створенні нових можливостей професійного розвитку, а для суспільства в цілому) у підвищенні продуктивності економіки та формуванні передумов сталого економічного зростання.

Саме тому, зважаючи на зазначене, в роботі запропоновано механізм стратегічного управління приватним бізнесом (рисунок 3.1), який ґрунтується на комплексній інтеграції цифрових технологій і роботизації на всіх етапах управлінського процесу, що забезпечує цілісність та узгодженість прийняття управлінських рішень. Його концептуальною основою є використання цифрових платформ як єдиного середовища інформаційної, комунікаційної, організаційно-управлінської, аналітичної, координаційної та контрольної підтримки стратегічного менеджменту, що дозволяє підвищити прозорість процесів і оперативність реагування на зміни бізнес-середовища.

Запропонований механізм формує екосистему стратегічного управління, у межах якої поєднуються класичні етапи стратегічного менеджменту — стратегічний аналіз, формування місії та цілей, розробка альтернативних стратегій, їх оцінювання, реалізація та контроль — із сучасними цифровими інструментами, що забезпечують ефективну координацію дій і постійний зворотний зв'язок. Такий підхід дозволяє розглядати управління розвитком приватного бізнесу як безперервний динамічний процес, а не як сукупність ізольованих управлінських рішень.

Особливістю механізму є його орієнтація на функціонування підприємства в умовах роботизації, що зумовлює необхідність застосування нових підходів до управління ресурсами, організації бізнес-процесів, аналітичної підтримки та системи контролю. Роботизація в межах запропонованої моделі розглядається не лише як технологічний інструмент, а як стратегічний чинник трансформації бізнесу, що впливає на структуру витрат, продуктивність, швидкість прийняття рішень і конкурентоспроможність підприємства.

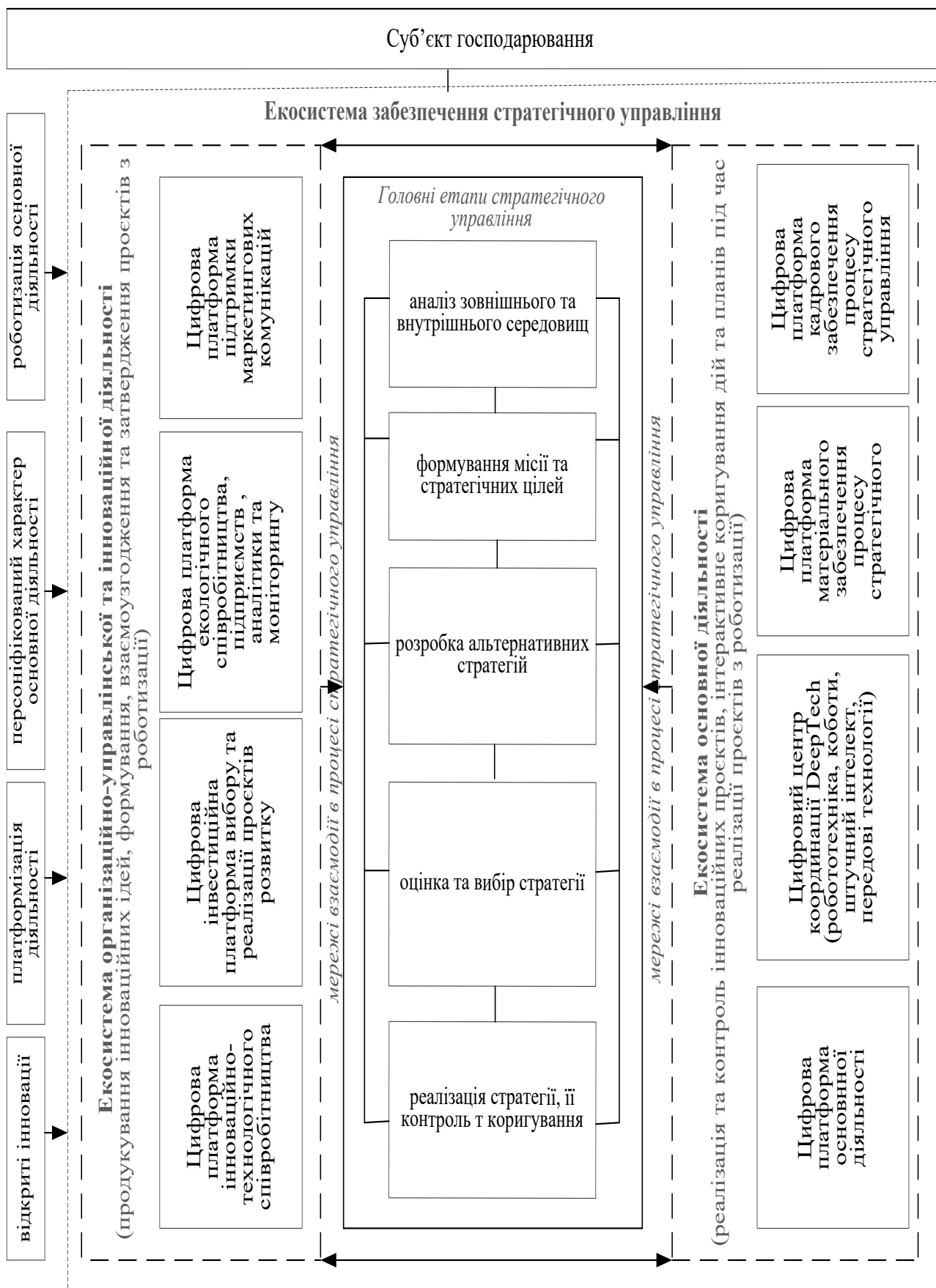


Рисунок 3.1 - Механізм стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання в умовах роботизації

Механізм стратегічного управління характеризується високим рівнем гнучкості та масштабованості, що забезпечує можливість його застосування як у короткостроковій перспективі для вирішення поточних управлінських завдань, так і в довгостроковому вимірі — для формування стійкої траєкторії розвитку підприємства. Це дозволяє своєчасно адаптувати стратегію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Важливою складовою запропонованого механізму є формування цифрового двійника суб'єкта господарювання, який відображає реальний стан бізнесу у віртуальному середовищі. Завдяки цьому стає можливим моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, прогнозування наслідків управлінських рішень та оперативне реагування на потенційні загрози і кризові явища.

Таким чином, удосконалений механізм стратегічного управління розвитком приватного бізнесу в умовах роботизації базується на інтеграції класичних підходів стратегічного менеджменту з екосистемними та цифровими управлінськими технологіями, що забезпечує системний, адаптивний і результатноорієнтований підхід до підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах техніко-технологічних трансформацій.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності стратегічних рішень

Зважаючи на концептуальні положення стратегічного управління, а також на обраний відповідний механізм, наразі для ФОП «Рудницький Б.» доцільно обрати стратегію, що мінімізує слабкі сторони через можливості (WO-стратегії), зазначене обумовлене тим, що:

- 1 Основна слабкість бізнесу – висока залежність від особистої експертизи підприємця та обмежені ресурси для масштабування.

2 Ринок IT-послуг активно розвивається, є можливості впровадження автоматизації, роботизованих систем і партнерства, які здатні компенсувати ці внутрішні обмеження.

3 WO-стратегії дозволяють зменшити ризики, пов'язані з ресурсною залежністю, за рахунок навчання, автоматизації та співпраці з іншими компаніями.

4 Використання цих стратегій покращує внутрішню ефективність бізнесу і створює передумови для масштабування без втрати гнучкості та персоналізованого підходу.

5 У короткостроковій перспективі вони забезпечують оптимальне поєднання розвитку можливостей і подолання слабких сторін, що важливо для виживання малого бізнесу в умовах високої конкуренції.

Іншими словами, зараз головне не просто розширювати послуги (SO) або боротися з загрозами (ST/WT), а побудувати внутрішню основу бізнесу, яка дозволить ефективно використовувати можливості ринку та знизити залежність від одного підприємця.

З метою максимально ефективного впровадження обраної стратегії доцільним є формування стратегічного плану дій на базі WO-стратегій для ФОП «Рудницький Б.», спрямованого на мінімізацію слабких сторін через використання можливостей:

1 Автоматизація внутрішніх процесів:

- впровадити системи управління проєктами та CRM для зменшення залежності від особистої участі підприємця;
- використовувати роботизовані та цифрові сервіси для рутинних операцій (наприклад, звітність, виставлення рахунків, контроль задач);
- створити шаблони та стандартні процедури для повторюваних процесів, щоб інші співробітники могли їх виконувати без постійного контролю підприємця.

2 Підвищення кваліфікації та залучення фахівців:

- регулярне навчання та сертифікація у новітніх ІТ-технологіях для підприємця та залучених співробітників;
- використовувати фрілансерів та тимчасових консультантів, щоб зменшити навантаження на власника та отримати доступ до спеціалізованих компетенцій;
- створити базу знань та документацію для передачі досвіду, щоб бізнес не залежав від однієї людини.

3 Партнерство з іншими компаніями:

- встановити партнерські відносини з ІТ-компаніями для спільного доступу до технологій і ресурсів;
- розглянути спільні проекти з автоматизованими платформами, що дозволяє отримати нові клієнтські ніші та зменшити фінансові ризики;
- використовувати мережу партнерів для масштабування без значних капіталовкладень.

4 Розширення спектру послуг:

- інтегрувати хмарні сервіси, аналітику та IoT-рішення, що відкриває нові ринки;
- розробити модульні пакети послуг, які можна адаптувати під різних клієнтів без додаткового часу на індивідуальні налаштування.

5 Моніторинг та адаптація:

- впровадити систему моніторингу ринку та технологічних трендів, щоб швидко адаптувати бізнес до змін;
- регулярно оцінювати ефективність нових процесів і інструментів, коригуючи стратегію за потреби.

Даний стратегічний план дозволяє:

- зменшити залежність від особистої експертизи підприємця;
- підвищити внутрішню ефективність і масштабованість бізнесу;
- скористатися можливостями ринку ІТ-послуг без великих фінансових витрат;

– підготувати бізнес до автоматизації та розвитку у довгостроковій перспективі.

Отже, з урахуванням специфіки діяльності ФОП «Рудницький Б.», який спеціалізується на наданні індивідуалізованих ІТ-послуг для малого та середнього бізнесу, зокрема у сфері автоматизації бізнес-процесів, розробки цифрових рішень, впровадження хмарних сервісів та аналітичних інструментів, стратегічною метою розвитку доцільно визначити підвищення ефективності надання послуг шляхом часткової автоматизації внутрішніх операційних процесів, а також розширення клієнтської бази за рахунок активного впровадження роботизованих технологій і цифровізації нових продуктів та сервісів. Ключовими конкурентними перевагами підприємства при цьому виступають високий рівень професійної експертності, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та персоналізований підхід до кожного клієнта, що дозволяє формувати довгострокові партнерські відносини.

ФОП «Рудницький Б.» функціонує у формі приватного підприємця та здійснює діяльність у сфері ІТ-послуг, цифрових рішень і автоматизації бізнес-процесів, надаючи послуги з роботизації операційної діяльності малого та середнього бізнесу, розробки індивідуальних програмних продуктів і хмарних сервісів, а також консалтингу з питань цифрової трансформації та інтеграції сучасних технологій. Місією підприємства є надання високоякісних, адаптованих до потреб замовників цифрових рішень із акцентом на підвищення ефективності, інноваційність і практичну цінність для клієнтів.

Аналіз ринку свідчить, що цільовою аудиторією підприємства є малі та середні підприємства, стартапи та приватні підприємці, які зацікавлені в оптимізації та автоматизації своїх бізнес-процесів, тоді як сам ринок ІТ-послуг характеризується значним потенціалом зростання, особливо у сегменті автоматизованих і хмарних рішень. Конкурентне середовище представлено великими ІТ-компаніями, спеціалізованими автоматизованими платформами та незалежними фрілансерами, проте конкурентні переваги ФОП «Рудницький Б.»

полягають у здатності швидко адаптуватися до змін ринку, високому рівні експертизи та можливості надання персоналізованих послуг.

Маркетингова стратегія підприємства має бути спрямована на збільшення клієнтської бази щонайменше на 30% протягом року, що передбачає активне використання онлайн-маркетингу через соціальні мережі та професійні платформи, проведення вебінарів і консультацій для потенційних клієнтів, а також розвиток партнерських програм з іншими ІТ-компаніями. Цінова політика при цьому ґрунтується на формуванні індивідуальних пакетів послуг, які враховують складність проєктів та специфіку потреб кожного замовника.

Операційний план розвитку передбачає поетапну автоматизацію внутрішніх процесів шляхом впровадження CRM-систем для управління клієнтськими відносинами, використання сучасних систем управління проєктами, а також стандартизацію та документування ключових бізнес-процесів. Основним ресурсом підприємства залишається експертний час підприємця, який доповнюється використанням партнерських ресурсів та залученням фрілансерів для виконання рутинних і допоміжних завдань, тоді як моніторинг і контроль діяльності здійснюються через регулярну оцінку ефективності процесів, контроль виконання проєктів і аналіз зворотного зв'язку від клієнтів.

Організаційна структура ФОП «Рудницький Б.» є гнучкою та включає підприємця як власника і керівника проєктів, партнерські ІТ-компанії, що залучаються до реалізації окремих завдань, а також фрілансерів, які забезпечують технічну підтримку, тестування та виконання допоміжних робіт.

Фінансовий план розвитку передбачає початкові інвестиції у впровадження CRM та платформ управління проєктами у розмірі близько 20 тис. грн, витрати на навчання та сертифікацію у сумі 10 тис. грн, а також маркетингові витрати на рівні 5 тис. грн, тоді як очікувані річні доходи від надання ІТ-послуг становлять 600–900 тис. грн за умови збереження операційних витрат у межах 15–20% від доходів, що дозволяє прогнозувати прибуток на рівні 450–700 тис. грн.

Стратегія розвитку підприємства у короткостроковій перспективі орієнтована на часткову автоматизацію процесів, підвищення кваліфікації та розширення спектра послуг, у середньостроковій перспективі - на масштабування бізнесу, зростання клієнтської бази та інтеграцію нових технологічних рішень, тоді як у довгостроковій перспективі передбачається формування стійкої, масштабованої бізнес-моделі з мінімізованою залежністю від особистих ресурсів підприємця та підвищеним рівнем конкурентоспроможності на ринку.

Виконаємо розрахунок показників ефективності для обраної стратегії часткової роботизації внутрішніх процесів та масштабування ІТ-послуг ФОП «Рудницький Б.». Для цього спочатку сформуємо план доходів і витрат (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – План доходів і витрат

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
1	2	3	4	5	6
Виторг від реалізації (без ПДВ), грн	6450000	6900000	7400000	8000000	8 700 000
Змінні витрати, грн	4 200 000	4 450 000	4 750 000	5 100 000	5 500 000
Постійні витрати, грн	1 550 000	1 600 000	1 700 000	1 850 000	2 000 000
Прибуток від реалізації, грн	700 000	850 000	950 000	1 050 000	1 200 000
Податок на прибуток, грн	126 000	153 000	171 000	189 000	216 000
Чистий прибуток, грн	574 000	697 000	779 000	861 000	984 000
Чисті грошові надходження, грн	600 000	720 000	820 000	950 000	1 050 000

Наступним етапом є розрахунок показників ефективності. Перш за все розрахуємо чисту приведену вартість (Net Present Value, NPV) визначає абсолютний економічний ефект від реалізації стратегії та розраховується за формулою:

$$NPV = PV - IC, \quad (3.1)$$

де PV – чисті дисконтовані грошові надходження, грн;

IC – початкові інвестиції, грн.

За результатами дисконтування прогностичних грошових потоків та віднімання початкових інвестицій було отримано значення:

$$NPV = 2668700 - 35000 = 2633700 \text{ грн}$$

Додатне і значне значення NPV свідчить про високий рівень економічної доцільності обраної стратегії та суттєвий приріст вартості бізнесу внаслідок її реалізації.

Наступним показником є індекс прибутковості (Profitability Index, PI), який характеризує відносну ефективність інвестицій та визначається як співвідношення дисконтованих грошових надходжень до початкових інвестицій:

$$PI = PV/IC, \quad (3.2)$$

У досліджуваному проєкті значення показника становить 76,2. Це означає, що кожна гривня інвестицій забезпечує понад 76 грн приведених доходів, що є надзвичайно високим показником ефективності та свідчить про низьку інвестиційну ризиковість стратегії.

Строк окупності (Payback Period, PP) показує період часу, необхідний для повного відшкодування початкових інвестицій за рахунок чистих грошових

надходжень. З огляду на те, що вже у першому році чисті грошові надходження значно перевищують обсяг початкових інвестицій, строк окупності становить:

$$PP = \frac{I_0}{CF_1} \quad (3.3)$$

$$PP = \frac{35000}{600000} = 0,058 \text{ року} = 0,7 \text{ місяця}$$

Такий короткий період окупності підтверджує високу швидкість повернення вкладених коштів і привабливість проєкту для підприємця.

Внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return, IRR) відображає граничну ставку дисконту, за якої NPV проєкту дорівнює нулю. Для даного інвестиційного проєкту значення показника становить $IRR = 149\%$

Отримане значення суттєво перевищує середньоринкову вартість капіталу та альтернативні варіанти інвестування, що свідчить про надзвичайно високий рівень дохідності та інвестиційної привабливості обраної стратегії.

Таким чином, результати розрахунку показників NPV, PI, PP та IRR підтверджують високу економічну ефективність стратегії часткової роботизації внутрішніх процесів і масштабування IT-послуг ФОП «Рудницький Б.». Реалізація стратегії забезпечує швидку окупність інвестицій, значний приріст грошових потоків, зростання прибутковості та формування стійкої основи для довгострокового розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах технологічних трансформацій.

3.3 Оцінка ризиків та соціально-економічних наслідків роботизації

Роботизація внутрішніх процесів та масштабування IT-послуг ФОП «Рудницький Б.» є стратегічно доцільним напрямом розвитку, однак її

впровадження супроводжується певними ризиками та соціально-економічними наслідками, які потребують комплексної оцінки та управління. Виявлення й аналіз таких ризиків дозволяє мінімізувати потенційні негативні ефекти та забезпечити сталий розвиток бізнесу в умовах техніко-технологічних трансформацій.

Проведені дослідження дозволили виконати оцінку основних ризиків роботизації (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінка ризиків та соціально-економічних наслідків роботизації

Вид ризику / наслідків	Зміст ризику або наслідку	Ймовірність виникнення	Рівень впливу	Заходи мінімізації / управління
1	2	3	4	5
Технологічні ризики	технічні збої CRM та платформ управління проектами, кібератаки, втрата даних	середня	середній	використання хмарних рішень, резервне копіювання, оновлення ПЗ, базові заходи кібербезпеки
Фінансові ризики	перевищення запланованих витрат на автоматизацію, затримки грошових надходжень	низька	середній	поетапне впровадження роботизації, фінансове планування, контроль витрат

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Управлінські ризики	перевантаження управлінських функцій підприємця, неефективна координація партнерів	середня	середній	впровадження проєктного менеджменту, стандартизація процесів, автоматизація управління
Кадрові ризики	зниження потреби у рутинних функціях, дефіцит кваліфікованих спеціалістів	середня	низький	підвищення кваліфікації, розвиток цифрових і управлінських компетенцій
Ринкові ризики	посилення конкуренції, зміна попиту на ІТ-послуги	середня	середній	диверсифікація послуг, індивідуальні рішення для клієнтів, розвиток бренду
Економічні наслідки	зростання продуктивності праці, зниження операційних витрат, підвищення прибутковості	—	високий позитивний	оптимізація бізнес-процесів, масштабування діяльності
Соціальні наслідки	підвищення цифрових навичок, перекваліфікація персоналу, створення нових робочих місць	—	позитивний	інвестування у навчання та розвиток людського капіталу

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Інституційні ефекти	формування інноваційної бізнес-моделі, поширення сучасних управлінських практик	—	позитивний	використання екосистемного підходу та роботизованих рішень

1 Технологічні ризики. Впровадження CRM-систем, платформ управління проектами та елементів автоматизації може супроводжуватися ризиками технічних збоїв, несумісності програмних рішень, кіберзагроз та втрати даних. Для ФОП «Рудницький Б.» ці ризики є помірними, оскільки використовується хмарна інфраструктура та залучаються спеціалізовані ІТ-партнери, однак потребують регулярного резервного копіювання, оновлення систем і впровадження базових заходів кібербезпеки.

2 Фінансові ризики. До фінансових ризиків належать перевищення запланованих витрат на автоматизацію, недоотримання прогнозованих доходів або затримки грошових надходжень. Проте низький обсяг початкових інвестицій і короткий строк окупності (5 місяців) істотно знижують рівень фінансової загрози. Крім того, поетапне впровадження роботизації дозволяє коригувати інвестиційні рішення залежно від результатів діяльності.

3.Управлінські ризики. Зростання масштабів діяльності та використання цифрових і роботизованих інструментів підвищує вимоги до управлінських компетенцій підприємця. Існує ризик перевантаження управлінських функцій або неефективної координації партнерів і фрілансерів. Зменшення цього ризику забезпечується впровадженням проектного менеджменту, стандартизацією бізнес-процесів і частковою автоматизацією управлінських рішень.

4 Кадрові та соціальні ризики. Роботизація може призвести до скорочення потреби в окремих рутинних видах робіт, що створює ризик зниження зайнятості

фрілансерів низької кваліфікації. Водночас підвищується попит на висококваліфікованих спеціалістів, що вимагає інвестицій у навчання та розвиток цифрових компетенцій.

5 Ринкові ризики. Посилення конкуренції на ринку IT-послуг, швидкі технологічні зміни та зміна потреб клієнтів можуть впливати на стабільність доходів. Проте гнучка бізнес-модель, орієнтація на масштабування та індивідуальні рішення знижують рівень цього ризику.

Роботизація сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню операційних витрат та підвищенню рентабельності діяльності ФОП «Рудницький Б.». Автоматизація управлінських і допоміжних процесів дозволяє підприємцю зосередитися на стратегічних напрямках розвитку, залученні клієнтів і розширенні спектра послуг. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільне зростання доходів та підвищення фінансової стійкості бізнесу.

Запровадження роботизованих та цифрових рішень стимулює розвиток людського капіталу, підвищує рівень цифрової грамотності та професійних навичок залучених фахівців. Хоча частина рутинних функцій автоматизується, створюються нові робочі місця у сфері управління проектами, аналітики, розробки та підтримки IT-рішень. Таким чином, роботизація має переважно позитивний соціальний ефект за умови орієнтації на перекваліфікацію та навчання персоналу.

Розвиток роботизованого приватного бізнесу сприяє формуванню інноваційного підприємницького середовища, підвищенню якості IT-послуг та поширенню сучасних управлінських практик. Діяльність ФОП «Рудницький Б.» може виступати прикладом ефективної адаптації малого бізнесу до умов технологічних трансформацій, що має мультиплікативний ефект для регіонального економічного розвитку.

У цілому, ризики роботизації ФОП «Рудницький Б.» є контрольованими та компенсуються значними соціально-економічними вигодами. За умови впровадження поетапної стратегії, інвестування у людський капітал та використання сучасних інструментів управління, роботизація виступає не

джерелом загроз, а потужним чинником підвищення ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості приватного бізнесу.

Висновки за розділом 3

Роботизація істотно трансформує сучасне бізнес-середовище, змінюючи підходи до організації та стратегічного управління діяльністю приватних підприємств. Впровадження роботизованих і автоматизованих технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити швидкість і точність ухвалення управлінських рішень та знизити вплив людського чинника. Завдяки роботизованим системам управління стає можливим постійний моніторинг економічних і соціальних результатів у режимі реального часу, що є необхідною умовою сталого розвитку бізнесу. У сучасних умовах сталий розвиток приватного бізнесу нерозривно пов'язаний із використанням роботизованих рішень, які забезпечують гнучкість, прозорість і здатність підприємств адаптуватися до глобальних викликів. Для України, яка перебуває на етапі відновлення економіки, саме роботизація у поєднанні зі стратегічним управлінням формує основу підвищення конкурентоспроможності приватного сектору.

У приватному бізнесі ефективність управління роботизацією безпосередньо визначає життєздатність підприємств і їх здатність утримувати позиції на висококонкурентних ринках. Роботизація розглядається не як окрема технологічна інновація, а як комплексна трансформація бізнес-моделі, що змінює підходи до використання ресурсів, організації праці та взаємодії з ринковим середовищем. Вона сприяє автоматизації рутинних операцій, підвищенню точності планування й контролю та зниженню операційних ризиків. Крім того, роботизовані технології створюють передумови для формування гнучких і масштабованих бізнес-моделей, орієнтованих на швидке оновлення продуктів і

послуг. Процеси роботизації зумовлені як прагненням підприємців до підвищення ефективності, так і зростанням вимог споживачів до якості, швидкості та стабільності бізнес-процесів.

Роботизація є складним багатоступеневим процесом, що потребує поетапного аналізу доцільності впровадження, оцінки інвестицій та прогнозування економічного ефекту. У зв'язку з цим стратегічне управління роботизацією стає невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку приватного бізнесу. Воно передбачає формування чіткого стратегічного бачення ролі роботизації у досягненні довгострокових цілей підприємства та узгодження технологічних рішень з наявними ресурсами. Важливою умовою ефективної реалізації стратегії є підготовка персоналу, розвиток компетенцій і трансформація організаційної культури з урахуванням техніко-технологічних змін.

З урахуванням зазначеного в роботі запропоновано механізм стратегічного управління розвитком приватного бізнесу в умовах роботизації, який базується на інтеграції класичних етапів стратегічного менеджменту з цифровими платформами та роботизованими технологіями, що забезпечує системний, адаптивний і результатоорієнтований підхід до підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз показав, що обрана стратегія WO для ФОП «Рудницький Б.» є оптимальною для мінімізації слабких сторін підприємства через використання ринкових можливостей. Основною перевагою стратегії є зменшення залежності бізнесу від особистої експертизи підприємця шляхом автоматизації процесів і стандартизації процедур.

Впровадження CRM-систем, платформ управління проектами та роботизованих рішень дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності.

Стратегія передбачає підвищення кваліфікації підприємця та залучення фахівців, що забезпечує доступ до нових компетенцій і технологій. Партнерські відносини з іншими ІТ-компаніями створюють можливості масштабування бізнесу без значних фінансових витрат. Розширення спектра послуг через

інтеграцію хмарних сервісів, аналітики та IoT-рішень сприяє збільшенню клієнтської бази та залученню нових сегментів ринку. Впровадження систем моніторингу та аналізу ринкових трендів забезпечує оперативну адаптацію бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Розрахунок фінансових показників демонструє високу економічну доцільність стратегії та значний приріст вартості бізнесу. Значення NPV у 2 633 700 грн підтверджує абсолютну економічну ефективність обраних рішень. Індекс прибутковості $PI = 76,2$ свідчить про надзвичайно високий рівень віддачі на вкладені інвестиції. Строк окупності всього 0,7 місяця демонструє швидкість повернення вкладених коштів і низьку інвестиційну ризиковість проекту. Внутрішня норма доходності $IRR = 149\%$ перевищує середньоринкову вартість капіталу, що робить стратегію надзвичайно привабливою для підприємця.

Реалізація стратегії забезпечує підвищення прибутковості, зростання грошових потоків і формування стійкої фінансової основи. Водночас стратегія створює передумови для довгострокового розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності на ринку IT-послуг.

Отже, впровадження часткової роботизації внутрішніх процесів і масштабування IT-послуг є економічно ефективним та стратегічно виправданим рішенням для ФОП «Рудницький Б.».

Проведений аналіз ризиків та соціально-економічних наслідків роботизації показав, що обрана стратегія розвитку ФОП «Рудницький Б.» є одночасно економічно доцільною та технічно здійсненною, що дозволяє забезпечити стабільність бізнес-процесів. Технологічні ризики, пов'язані з можливими збоями CRM-систем, платформ управління проектами, кіберзагрозами та втратою даних, мають середню ймовірність виникнення і середній рівень впливу на діяльність підприємства, проте їх можна значно знизити шляхом впровадження хмарних рішень, регулярного резервного копіювання і своєчасного оновлення програмного забезпечення.

Фінансові ризики, які охоплюють перевищення запланованих витрат на автоматизацію та можливі затримки грошових надходжень, є низькими завдяки

невеликим початковим інвестиціям і короткому строку окупності, а поетапне впровадження роботизації дозволяє оперативно коригувати фінансові рішення залежно від результатів діяльності. Управлінські ризики, що виникають у зв'язку з наростанням обсягу управлінських функцій підприємця та необхідністю ефективної координації партнерів і фрілансерів, зменшуються завдяки стандартизації процесів, впровадженню проєктного менеджменту та автоматизації управлінських операцій. Кадрові ризики, які стосуються скорочення потреби у виконанні рутинних функцій, мають низький рівень, проте вони компенсуються системним підвищенням кваліфікації та розвитком цифрових і управлінських компетенцій залучених фахівців.

Ринкові ризики, пов'язані з посиленням конкуренції, швидкими технологічними змінами та коливаннями попиту на ІТ-послуги, можуть впливати на стабільність доходів підприємства, однак їхній вплив пом'якшується завдяки диверсифікації послуг, персоналізації рішень для клієнтів та активному розвитку бренду. Роботизація внутрішніх процесів забезпечує суттєве підвищення продуктивності праці та одночасне зниження операційних витрат, що, у свою чергу, сприяє зростанню прибутковості бізнесу та підвищенню фінансової стійкості підприємства. Автоматизація управлінських і допоміжних процесів дає змогу підприємцю зосередитися на стратегічному розвитку бізнесу, залученні нових клієнтів та розширенні спектра наданих послуг, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Соціальні наслідки роботизації є переважно позитивними, оскільки запровадження цифрових технологій сприяє підвищенню професійних і цифрових навичок персоналу та формуванню сучасної системи управлінських компетенцій. Незважаючи на автоматизацію рутинних функцій, створюються нові робочі місця у сферах управління проєктами, аналітики, розробки та технічної підтримки, що забезпечує перерозподіл праці та стимулює розвиток людського капіталу.

Розвиток роботизованого приватного бізнесу формує інноваційне підприємницьке середовище, підвищує якість надання ІТ-послуг та поширює

сучасні управлінські практики, які можуть бути застосовані іншими суб'єктами ринку. При цьому діяльність ФОП «Рудницький Б.» слугує прикладом ефективної адаптації малого бізнесу до умов технологічних трансформацій, що створює мультиплікативний ефект для регіональної економіки та стимулює розвиток суміжних галузей.

Загальний рівень ризиків роботизації можна вважати контрольованим, оскільки вони супроводжуються чітко визначеними заходами управління та заходами мінімізації негативного впливу. Соціально-економічні ефекти впровадження роботизації перевищують потенційні негативні наслідки, оскільки підвищується ефективність бізнес-процесів, збільшується прибутковість та зміцнюється кадровий потенціал підприємства.

Отже, впровадження роботизованих та цифрових рішень у діяльність ФОП «Рудницький Б.» є стратегічно обґрунтованим кроком, що забезпечує комплексне підвищення ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу в умовах технологічних і ринкових трансформацій.

Висновки

Роботизація бізнес-процесів змінює традиційні підходи до організації виробництва, управління ресурсами та взаємодії з персоналом і споживачами. Для приватного бізнесу ці зміни є водночас як джерелом нових можливостей, так і значних викликів, оскільки потребують суттєвих інвестицій, перегляду бізнес-моделей та адаптації стратегічних цілей до нових умов конкуренції. У таких умовах стратегічне управління набуває особливої важливості, адже саме воно є дієвим інструментом забезпечення узгодження довгострокових цілей суб'єктів господарювання з технологічними можливостями роботизації. Дані положення актуалізують обрану тему дослідження та потребують додаткових опрацювань.

Зважаючи на зазначене в першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено концептуальні положення стратегічного управління приватним бізнесом в умовах роботизації, що дозволило виділити ключові ознаки стратегічного управління, базові характеристики системи стратегічного управління бізнесом, а також сформулювати цикл стратегічного управління та його основні компоненти.

Стрімкий розвиток роботизованих технологій, глобалізація ринків і посилення конкуренції змушують підприємства регулярно переглядати свої стратегії та операційні процеси. Крім того бізнес-середовище стає більш мінливим і непередбачуваним (потребує від організацій гнучкості та здатності швидко реагувати на зовнішні фактори), а трансформаційні процеси охоплюють не лише технологічні інновації, але й оптимізацію організаційної структури та розвиток персоналу. Аналіз тенденцій встановлення промислових роботів дозволяє засвідчити актуальність даної тенденції розвитку світової економіки, оцінити конкурентоспроможність окремих країн і регіонів у глобальному технологічному просторі, а також встановити ключові напрямки розвитку робототехніки.

Однак, як показали дослідження, ситуація з впровадженням робототехніки не є цілком безпроблемною, про що свідчить наявність значної кількості актуальних проблем, змінюючи підходи до організації виробничих і управлінських процесів.

Зважаючи на те, що мале підприємництво відіграє ключову роль в соціально-економічному розвитку держави, впливаючи на її конкурентоспроможність, в 2 розділі виконано дослідження фінансово-економічного стану малого підприємництва в умовах структурних та технологічних змін. Найбільш ґрунтовно в роботі досліджено фінансово-економічний стан ФОП «Рудницький Б.». Стійке збільшення операційного прибутку у 2023–2024 роках підтверджує здатність підприємця оптимізувати витратну частину та нарощувати фінансову стійкість. Динаміка рентабельності вказує на циклічність результатів, залежність від управлінських рішень та зовнішніх умов ринку. Загалом, підприємець демонструє зрілість управлінських стратегій і має потенціал для стабільного розвитку за умови збереження контролю над витратами та подальшого підвищення ефективності бізнес-моделі.

Проведений SWOT-аналіз ФОП «Рудницький Б.» показав, що основними сильними сторонами бізнесу є висока експертність у сфері ІТ, гнучкість та лояльна клієнтська база, що створює основу для конкурентних переваг. Водночас слабкі сторони, такі як залежність від особистих ресурсів підприємця та обмежені інвестиційні можливості, обмежують масштабованість бізнесу. Аналіз зовнішніх можливостей виявив перспективи автоматизації, розширення послуг та залучення нових ринків.

Зважаючи на зазначене в 3 розділі запропоновано механізм стратегічного управління впровадження роботизованих технологій, а також виконана оцінка ефективності стратегії часткової роботизації процесів та масштабування ІТ-послуг результати якої свідчать про актуальність та своєчасність запропонованих управлінських рішень.

Список використаних джерел

- 1 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.
- 2 Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.
- 3 Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/12345>
- 4 Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т. В., Фоменко А.Є. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: Арт-Прес. 2024. 352 с.
- 5 Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16. С. 145–149.
- 6 Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 366 с.
- 7 Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38-1. С. 107–113.
- 8 Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/Тезиси_Баркова.pdf
- 9 Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208с.
- 10 Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування : монографія. Дніпро : Ліра, 2020. 204 с.
- 11 Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.

- 12 Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підручник. К. : Либідь, 2004. 448 с.
- 13 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. Основи бізнесу: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.
- 14 Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. № 8. С. 51-53.
- 15 Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний простір. 2022. № 180. С. 139-143.
- 16 Райко Д., Маслак О., Маслак М. Стратегія стійкого розвитку: проблеми та шляхи вирішення. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2021. № 3. С. 131-134.
- 17 Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 201-208.
- 18 Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 283-291.
- 19 Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 15-19.
- 20 Фединець Н. І. Управління змінами в організації. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2011. Вип. 21.15. С. 292–298.
- 21 Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. С. 11-18.
- 22 Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2019. № 36. С. 75-81.
- 23 Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.

- 24 Дикань В. Л. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах зміни світових центрів економічної та політичної влади. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2013. № 41. С. 11 – 16.
- 25 Балановська Т. І., Восколупов В. В., Гавриш О. М. Формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах: монографія. Київ, 2024. 205 с.
- 26 Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. Суми : ВТД, 2010. 334 с.
- 27 Мойсеєнко І.П. Інвестування : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 490 с.
- 28 Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. С. 98–102.
- 29 Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 520 с.
- 30 Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
- 31 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.
- 32 Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2020. 264 с.
- 33 Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2001. 170 с.
- 34 Vasyltsiv T.G., Lupak R.L., Rudkovskyi O.V. Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. 2019. Economy and state. № 5. P. 4-8.
- 35 Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>

36 Schrijver S. de The Future is Now: Legal Consequences of Electronic Personality for Autonomous Robots. In: Whos Who Legal, 2018. URL: <https://whoswholegal.com/features/the-future-is-now-legal-consequences-of-electronic-personality-for-autonomous-robots>

37 Global Robotics Market: How can Europe step up its game? IFR Executive Roundtable Munich on 25 June 2025. URL: https://automatica-munich.com/en/event-program/supporting-program/lecture/ifr-executive-roundtable-global-robotics-market-how-can-europe-step-up-its-game-13484/?utm_source=chatgpt.com

38 Deng L. Robots, occupations, and worker age: A production unit analysis of employment. European Economic Review. 2024. Vol. 170. Pp. 104-111.

39 Deng L., Plümpe V., Stegmaier J. Robot adoption at German plants. Journal of Economics and Statistics. 2024. Vol. 244, No. 3. P. 201–235.

40 Top 5 Global Robotics Trends 2025 / International Federation of Robotics reports, Frankfurt, Jan 22, 2025. URL: https://ifr.org/ifr-press-releases/news/top-5-global-robotics-trends-2025?utm_source=chatgpt.com

41 Artificial intelligence for Europe. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qib=1570942146384&uri=CELEX:52018DC0237>.

42 European Parliament. Fact Sheets on the European Union: Digital Agenda for Europe. 2024. URL: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/64/digital-agenda-for-europe>

43 Schrijver S. de The Future is Now: Legal Consequences of Electronic Personality for Autonomous Robots. In: Whos Who Legal, 2018. URL: <https://whoswholegal.com/features/the-future-is-now-legal-consequences-of-electronic-personality-for-autonomous-robots>.

44 Зроблено В Китаї 2025: План домінування у високотехнологічній обробній галузях. та URL: <https://www.fdicchina.com/blog/made-in-china-2025-plan-to-dominate-manufacturing>.

45 Аналіз ринку роботів у світі. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-avtomaticheskikh-umnyh-pylesosov-2021-god>.

- 46 Німеччину визнали чемпіоном Європи з автоматизації. URL: <https://logist.fm/news/nimechchinu-viznali- chempionom-ievropi-z-avtomatizaciyi>.
- 47 Компанії Китаю на глобальному ринку робототехніки. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230857>.
- 48 Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 283 – 291.
- 49 Yakymiv A., Yavorskyi R., Samulyak V., Kichor V., Shyshkovskyi S. Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization : monograph. Lviv : Rastr-7, 2023. 140 p.
- 50 Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. Інтелект XXI. 2017. Вип. 1. С. 52–57.
- 51 Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbivska L., Komchatnykh O., Kozlovskyi Y. Digitalization as a trend of modern development of the world economy. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2022. Vol. 18. P. 120–129.
- 52 Фіщук В. Цифрова акселерація України. URL: <https://uifuture.org/publications /24855-tsyfrova-akseleratsiya-ukrainy/>
- 53 Хаустов М. М., Бондаренко Д. В. Цифровізація: здобутки та загрози для суспільства. InterConf. 2021. № 51. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/11577>.
- 54 Дикань В.Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 51. С. 9–20.
- 55 Обруч Г.В., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78–79. С. 119–129.
- 56 Ареф'єва, О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. Монографія. Київ : ФОП Маслаков. 2019. 342 с.

57 Савченко С., Рогова А. Вплив інноваційної діяльності на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Ефективна економіка. 2025. № 6. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6817/6920>.

58 Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

59 Дикань В. Л., Корінь М. В. Впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика». 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>.

60 Назаренко І.Л. Управління потенціалом підприємств інтелектуального бізнесу. Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції: монографія / за заг. ред. Л.Л. Калініченко. Х.: ФОП Панов А.М., 2017. С. 105 – 117.

61 Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств транспорту в умовах залізничного цифровізації економіки: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 402 с.

62 Овчиннікова В. О., Панкратов С. В. Діджиталізація процесу інноваційної діяльності залізничного транспорту. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, 2019. № 4 (2). С. 25 – 29.

63 До 2026 року ринок цифрової трансформації досягне 1247 мільярдів доларів. URL: <https://worldvision.com.ua/k-2026-godu-rynok-tsifrovoy-transformatsii- dostignet-1247-milliardov-dollarov>.

64 Global 500. fortune.com. URL : <https://fortune.com/global500>.

65 Global Top 100 companies by market capitalisation. May 2021. pwc.com. URL : <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-global-top-100-companies-2021.pdf>.

66 Digital 2020 : global digital overview. datareportal.com. URL : <https://datareportal.com/reports/digital-2020- global-digital-overview>.

- 67 Digital 2022: april global statshot report. datareportal.com. URL : <https://datareportal.com/reports/digital-2022- april-global-statshot>.
- 68 Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL : 10.32782/2524-0072/2022-43-55.
- 69 Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз. Львів, 2013 URL: http://pidruchniki.com/1584072013120/ekonomika/ekonomichniy_analiz.
- 70 Павлова І.В. Прогнозування фінансових показників як елемент планування розвитку діяльності підприємства. Логістика. 2014. № 69. С. 752–755.
- 71 Білик М.Д. Методи фінансового планування і прогнозування в управлінні фінансами підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. № 9. С. 79–84.
- 72 Овчиннікова В.О., Малащенко В. В. Роботизація, екологізація, цифровізація: формування конкурентних переваг в контексті євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6874>.
- 73 Малащенко В. В. Інтегрована модель управління як інструмент підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Матеріали 85-ї студентської науково-технічної конференції. Х. : УкрДУЗТ, 2025. 829 с. URL : tezi-sntk-85_2025.pdf
- 74 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків : УкрДУЗТ, 2023. 63 с.
- 75 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Стратегічне управління приватним бізнесом в умовах
роботизації»
автора: МАЛАШЕНКО Володимир Валерійович
(ПІБ автора повністю)
містить 4,32 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом
24.12.2025 р.


(підпис)

Ганна ОБРУЧ