

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Адаптація стратегій розвитку малого та середнього бізнесу до умов
економічної нестабільності**

Студента II курсу
освітнього рівня «магістр» групи MBA-21м
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Бізнес -
адміністрування»
Лилака Андрія Юрійовича

Керівник: д.е.н., проф. Кафка С.М.

Рецензент: д.е.н., професор, Гораль Л.Т.

м. Івано-Франківськ - 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	6
1.1. Сутність та роль стратегічного управління у розвитку МСБ.....	6
1.2. Поняття економічної нестабільності та її вплив на бізнес- середовище.....	16
1.3. Сучасні моделі та інструменти адаптації стратегій підприємств.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
Розділ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «УНІПЛИТ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Уніплит» та аналіз фінансового стану.....	33
2.2. Стратегічний аналіз ТОВ «Уніплит».....	39
2.3. Аналіз існуючої стратегії розвитку та управлінських рішень в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.....	45
Висновки до розділу 2.....	50
Розділ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «УНІПЛИТ».....	52
3.1. Розробка антикризових заходів та інструментів стратегічної адаптації.....	52
3.2. Впровадження концепції гнучкого стратегічного планування	57
3.3. Очікувані результати та оцінювання ефективності запропонованих стратегічних підходів.....	63
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Ведення бізнесу в умовах сучасної економічної нестабільності потребує від підприємців високого рівня компетентності, стратегічного мислення та здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Якщо раніше ринок сприймав та толерував рішення, запропоновані навіть недосвідченими підприємцями, то сьогодні успішність діяльності малого та середнього бізнесу (МСБ) безпосередньо залежить від якості управління, застосування ефективних стратегічних підходів та здатності передбачати можливі виклики й реагувати на них завчасно.

За цих умов удосконалення системи управління, впровадження інновацій та формування адаптивних бізнес-моделей виступають ключовими умовами забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства, особливо в кризовий період.

В Україні проблематика функціонування та розвитку малого й середнього бізнесу є предметом уваги багатьох вітчизняних науковців та практиків. Значний внесок у дослідження теоретичних і прикладних аспектів діяльності МСБ зробили такі автори, як О. Кузьмін, С. Соболев, Б. Данилишин, Р. Рудик, М. Козоріз, С. Реверчук, З. Герасимчук, О. Барановський, З. Варналій, М. Бутко та інші. Питання стратегічного розвитку та адаптації бізнесу до сучасних економічних умов відображені в працях В. Турчака, Н. Поповенко, О. Ганенка, Л. Кузнецової, О. Крухмалю, Л. Криворучко, Н. Сілічевої, В. Табінського, В. Телятника, А. Сімона, О. Диканя. Однак, незважаючи на широкий спектр досліджень, залишається актуальним питання пошуку ефективних стратегій адаптації бізнесу до умов економічної нестабільності, що особливо важливо для підприємств деревообробної галузі, таких як «Уніплит».

Метою дослідження є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації стратегій розвитку малого та середнього бізнесу до умов економічної нестабільності.

Для реалізації зазначеної мети були поставлені такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності стратегічного розвитку малого та середнього бізнесу;
- дослідити роль стратегічного управління у забезпеченні стійкого розвитку МСБ в умовах економічної нестабільності;
- розкрити поняття економічної нестабільності та виконати оцінку її впливу на бізнес-середовище України;
- вивчити сучасні моделі та інструменти адаптації стратегій підприємств до умов турбулентності зовнішнього середовища;
- здійснити загальну характеристику та оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Уніплит»;
- провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Уніплит» та визначити ключові загрози, можливості й напрями розвитку в умовах воєнного стану;
- проаналізувати існуючу стратегію розвитку підприємства та ефективність прийнятих управлінських рішень;
- розробити комплекс антикризових заходів та інструментів адаптаційного стратегічного управління для ТОВ «Уніплит»;
- запропонувати механізми впровадження гнучкого стратегічного планування, управління ризиками та моніторингу реалізації адаптивної стратегії.

Об'єкт дослідження є процес стратегічного управління розвитком малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження є теоретично-методичні засади та практичні аспекти адаптації стратегії розвитку підприємства із метою забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс **методів** наукового дослідження, зокрема, аналіз і синтез для вивчення теоретичних основ розвитку малого та середнього бізнесу; індукція та дедукція для формування висновків щодо стратегічних підходів в умовах нестабільності; порівняльний аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз для оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємства

«Уніплит»; SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, GAP-аналіз – для виявлення ризиків, можливостей та розробки напрямів адаптації стратегії розвитку; метод прогнозування та сценарного планування для обґрунтування можливих варіантів розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані стратегічні рекомендації та заходи можуть бути безпосередньо використані керівництвом ТОВ «Уніплит» для вдосконалення процесу управління розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності. Розроблені підходи дозволяють впровадити поетапну адаптацію стратегії з урахуванням воєнних ризиків та галузевих особливостей; посилити конкурентні позиції підприємства як на національному, так і на міжнародному ринках; забезпечити стійкий розвиток у повоєнний період та створити основу для інноваційного зростання

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Загальний обсяг роботи – 91 сторінка.

Робота містить 6 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та роль стратегічного управління у розвитку МСБ

В умовах періодичних фінансових криз і нестабільної соціально-економічної та політичної ситуації в Україні розвиток і підтримка МСБ набувають особливого значення. Сектор малого і середнього бізнесу відіграє ключову роль у стабілізації національної економіки та вирішенні основних соціальних проблем, швидко реагуючи на зміни та задовольняючи потреби суспільства. Україна має значний потенціал для успішного розвитку МСБ та підприємництва в цілому, володіючи достатніми ресурсами й можливостями. Втім, економічна незахищеність держави призводить до того, що кожна нова криза негативно позначається на темпах її економічного зростання, спричиняє фінансові потрясіння та створює загрози національній безпеці. Зміцнення стійкості МСБ і підвищення економічної безпеки України є критично важливими для мінімізації негативних наслідків криз та забезпечення сталого розвитку країни.

Варто зазначити, що МСБ є фундаментальною опорою економіки більшості країн, саме в контексті забезпечення значної частки зайнятості та інновацій. За даними Європейської Комісії, понад 90 % підприємств ЄС належать до МСБ, створюючи близько 70% робочих місць і відіграючи ключову роль в інноваційному розвитку.

Малий та середній бізнес посідає провідне місце в економіці та суттєво впливає на соціально-економічні й політичні процеси в країні. Його розвиток є важливим чинником формування середнього класу суспільства [1, с. 848]. Під малим підприємництвом розуміють самостійну, систематичну та ініціативну господарську діяльність малих підприємств і фізичних осіб-

підприємців, яка здійснюється на власний ризик із метою отримання прибутку [2].

Слід зазначити, що в науковій літературі підприємницьку діяльність здебільшого розглядають у контексті виробництва або торгівлі. У випадку МСБ акцент робиться на низці конкретних показників. На основі проведеного аналізу різних наукових підходів до трактування поняття «мале та середнє підприємництво» пропонуємо власну інтерпретацію цього терміну. Вважаємо, що мале і середнє підприємництво є формою підприємницької діяльності, яка ґрунтується на застосуванні інноваційних рішень для ефективного використання наявного ресурсного потенціалу, характеризується свободою у виборі методів та стилів управління і спрямована на отримання максимального прибутку.

Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки та суспільства, виконуючи низку ключових функцій [3, с. 126; 4, с. 250; 5, с. 305]:

- сприяння зайнятості населення: збільшення кількості підприємницьких одиниць створює нові робочі місця. Світовий досвід показує, що підтримка малого бізнесу є найбільш ефективним способом боротьби з безробіттям. Витрати на створення одного робочого місця в малому бізнесі приблизно у 1,5 рази нижчі, ніж у інших секторах;

- підвищення гнучкості та адаптивності ринку: малі підприємства швидше взаємодіють зі споживачами, оперативно реагують на ринкові зміни та забезпечують більш якісне обслуговування;

- посилення конкуренції: велика кількість малих підприємств створює сприятливе конкурентне середовище, яке стимулює розвиток виробництва товарів, робіт і послуг. Малі фірми здатні швидко адаптуватися до змін попиту та займати власні ніші на ринку;

- генерування економічного зростання через впровадження інновацій та нових рішень;

- сприяння формуванню середнього класу, який є важливою опорою демократичної системи.

На думку дослідника малого підприємництва З. С. Варналія, малий бізнес виконує такі функції [6, с. 60]:

- формує конкурентне середовище;
- забезпечує гнучкість ринкової економіки;
- стимулює швидкий розвиток;
- поглинає надлишкову робочу силу в періоди криз та структурних трансформацій;
- створює нові робочі місця;
- зменшує соціальну напруженість і сприяє демократизації ринкових відносин шляхом становлення середнього класу.

Розуміючи важливість сектору, необхідно брати до уваги такі динамічні змінами як глобалізація, цифровізація, поява нових технологій і ринкових трендів, а також періодичні кризи (пандемії, військові конфлікти тощо), які створюють нестабільні умови, до яких МСБ змушені адаптуватися. Тому особливо в українському контексті останнього десятиріччя, що включає економічні потрясіння та воєнні дії, стратегічне управління стає критично важливим інструментом забезпечення виживання та зростання підприємств. Погоджуємось, що стратегічно орієнтоване управління є запорукою довгострокової конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та адаптивності МСБ у сучасних умовах [7].

Стратегічне управління – це комплексний багатоплановий процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства шляхом розробки та реалізації ефективних стратегій. Різні автори акцентують на різних гранях цього поняття. Згідно з визначеннями [7], стратегічне управління – це гнучке управління, що оперативно реагує на зміни зовнішнього середовища та орієнтує діяльність підприємства на нові ринкові потреби, що врешті дозволяє бізнесу вижити і досягти поставлених цілей. Інші науковці наголошують на процесному характері: стратегічне управління – це безперервний процес, який охоплює формування, виконання й коригування стратегії керівниками підприємства [8]. Стратегічне управління можна розглядати як циклічний

ланцюг взаємопов'язаних рішень і дій менеджменту, спрямованих на реалізацію місії організації в умовах мінливого середовища.

До ключових елементів системи стратегічного управління традиційно відносять:

- формулювання місії та бачення (візії) підприємства,
- визначення стратегічних цілей, проведення всебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища,
- розробку та вибір стратегії,
- її впровадження,
- а також моніторинг і коригування планів залежно від досягнутих результатів.

Важливість цих елементів підтверджує низка сучасних досліджень [9-12]. Так, чітке розуміння місії й бачення організації, поряд із здатністю аналізувати зовнішнє оточення та внутрішній потенціал, є фундаментом ефективного стратегічного управління [10]. На основі місії й аналізу середовища формуються довгострокові цілі та ініціативи, здійснюється розподіл ресурсів, після чого необхідним є постійний моніторинг виконання стратегічних планів і, за потреби, гнучке коригування курсу [10]. Іншими словами, успішне стратегічне управління охоплює увесь цикл: від стратегічного планування до реалізації та контролю. Дослідники підкреслюють, що такий системний підхід дозволяє підприємству не лише діяти узгоджено, але й передбачати можливі виклики та проактивно до них готуватися, забезпечуючи сталість розвитку.

Важливо зазначити, що стратегічна стратегія – це не статичний документ і не просто набір річних цілей або бюджетних показників. Сучасний підхід трактує стратегію як практичний інструмент управління та спосіб мислення у компанії. Стратегія формує своєрідний «фільтр» для ухвалення рішень, відсіюючи несуттєві дії і концентруючи зусилля на ключових напрямках розвитку [11]. Вона дає відповідь на базові питання: яке призначення бізнесу, яку цінність він створює і в чому його конкурентна перевага. Стратегічне управління забезпечує цілісне бачення діяльності: від бізнес-моделі і

продуктового портфеля до фінансових потоків [11]. Без такої цілісної стратегії бізнес ризикує діяти хаотично: підприємці часто реагують на поточні тренди чи проблеми без узгодженого плану, що призводить до розпорошення ресурсів і стагнації розвитку. Наявність продуманої стратегії дозволяє МСБ працювати системно, уникнути управлінського хаосу і сфокусуватися на довгостроковому зростанні.

Функціональний цикл стратегічного управління (аналіз, планування, реалізація, контроль) забезпечує системність і безперервність управлінських дій. Кожна зі стадій підсилює іншу, так, аналітичне обґрунтування підвищує якість планів; чітке планування спрощує впровадження; належне виконання спільно з контролем дає інформацію для нового аналізу та оновлення стратегії. Такий циклічний процес створює умови для довгострокового, сталого розвитку МСБ навіть за умов невизначеності. Як зазначають дослідники, підприємства, що впроваджують формалізовані стратегічні процеси (мають сформульовані місію, бачення, здійснюють регулярне сканування середовища та планування), отримують помітну перевагу в продуктивності та конкурентоспроможності [12]. Навіть у малому бізнесі, де ресурси обмежені, базові елементи стратегічного менеджменту (на кшталт формулювання мети та аналізу ринку) є важливими факторами успіху, що підтверджено численними дослідженнями і практичним досвідом.

Якісне стратегічне управління чинить багатовимірний позитивний вплив на розвиток малих і середніх підприємств. Виділяємо, зокрема, такі ключові аспекти як підвищення конкурентоспроможності, стимулювання інноваційного розвитку та забезпечення адаптивності бізнесу. Розглянемо кожен із них детальніше.

- Конкурентоспроможність. У сучасній економіці, де конкуренція досягає безпрецедентної гостроти, наявність стратегії перетворюється для бізнесу з просто інструмента на справжній фактор виживання [12]. Стратегічне управління забезпечує МСБ чіткий план довгострокових дій, що дає змогу випереджати конкурентів і займати стійкі позиції на ринку. За рахунок

стратегічного планування підприємство може синхронізувати свій розвиток із прогресивними змінами у технологіях, продуктах та методах ведення бізнесу, уникаючи відставання від ринкових лідерів. Досвід показує, що малий бізнес за умов жорсткої конкуренції здатен успішно розвиватися лише маючи довгострокову стратегію розвитку, яка дозволяє ефективно функціонувати на ринку. Не випадково більшість українських підприємств, що стикаються з кризовими явищами та тиском конкурентів, визнають розробку стратегії надзвичайно важливою для свого виживання та зростання.

Емпіричні дослідження різних країн підтверджують: стратегічне планування позитивно позначається на результативності МСБ і надає їм конкурентні переваги. Зокрема, дослідження серед малих та середніх фірм у Кенії у 2016 році виявило, що запровадження формального стратегічного планування статистично значуще покращує показники діяльності підприємств [13]. Автори цієї роботи підкреслюють, що підприємці мають активно використовувати стратегічне планування, аби здобути конкурентну перевагу і забезпечити виживання на ринку [13]. Подібні висновки робляться і в інших регіонах: стратегічно керовані МСБ демонструють вищі темпи зростання, кращу продуктивність праці та фінансову стійкість порівняно з тими, що діють без чіткої стратегії. В огляді Філіппова та ін. (2024) зазначено, що стратегічне управління, інтегроване з принципами сталого розвитку, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність малого бізнесу [7]

Інноваційні стратегії в підприємництві також прямо впливають на зростання конкурентних переваг МСБ. Науковці [8] дійшли висновку, що запровадження інноваційного підходу до управління може значно підвищити конкурентоспроможність та стабільність малих і середніх підприємств. Тому наявність стратегії та її якісна реалізація дозволяють МСБ не лише утримувати свої ринкові позиції, а й зміцнювати їх, навіть у сегментах, де домінують більші гравці.

- Інновації та розвиток. Стратегічне управління тісно пов'язане з інноваційною активністю МСБ. Плануючи розвиток на кілька років уперед,

компанії змушені шукати нові способи створення цінності, оптимізації процесів та задоволення потреб клієнтів – тобто інновації стають невід’ємною частиною стратегії. Сучасні дослідження свідчать, що стратегічний менеджмент створює сприятливе підґрунтя для інновацій в малому бізнесі. Зокрема, стратегія, зорієнтована на сталий розвиток, не лише забезпечує конкурентні переваги, а й стимулює інновації та підвищує ефективність використання ресурсів [14].

Однак для більшості малих фірм інноваційна діяльність залишається викликом, часто через брак ресурсів чи знань. Стратегічне управління допомагає зосередити зусилля саме на тих інноваціях, які відповідають довгостроковим цілям і ринковим тенденціям. При цьому роль державної політики та підтримки також є значущою: експерти рекомендують стимулювати інноваційні процеси у МСБ на державному рівні (фінансовими стимулами, консультаціями, програмами співпраці науки і бізнесу тощо) [14], оскільки це підвищує загальну інноваційну спроможність сектора. В цілому, можна стверджувати, що стратегічний підхід в управлінні окриляє інновації в малому бізнесі робить їх цілеспрямованими і прив’язаними до результату. Такий бізнес не просто реагує на зміни, а сам генерує зміни, пропонуючи новації, які дають йому змогу зростати. Цей висновок підтверджується як теоретичними напрацюваннями (де інновації розглядаються як джерело сталих конкурентних переваг), так і опитуваннями підприємців: за глобальними даними, 65% власників МСБ вважають інвестиції в інновації передусім способом розвитку бізнесу, а не лише засобом утримання поточної позиції на ринку [9]. Це свідчить про розуміння того, що без інноваційної складової стратегія розвитку буде неповною і менш ефективною.

- Адаптивність та стійкість до змін. Ще одна ключова перевага стратегічного управління для МСБ – підвищення їхньої здатності адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Малий бізнес, як правило, більш уразливий до потрясінь (економічних, політичних, технологічних), ніж великий, через обмеженість ресурсів. Тому гнучкість і швидкість реакції стають вирішальними факторами виживання. Стратегічне управління сприяє розвитку

саме цих якостей, адже привчає підприємство постійно відстежувати середовище, оцінювати ризики і готувати плани “Б” на випадок несприятливих сценаріїв.

Стратегічна гнучкість визначається як спроможність фірми своєчасно змінювати напрям діяльності у відповідь на зовнішні зміни, зберігаючи при цьому цілісність загальної стратегії. Добре розроблена стратегія фактично вбудовує адаптивність у систему управління: визначені стратегічні межі дозволяють швидко коригувати тактичні кроки, не втрачаючи довгострокового бачення. Зовнішні потрясіння не застають таку компанію зненацька, оскільки стратегічний менеджмент передбачає сценарне планування та готовність до різних варіантів розвитку подій. Наприклад, під час світової пандемії COVID-19 багато малих бізнесів, які мали наперед продумані плани цифрової трансформації або диверсифікації, змогли оперативно перелаштувати процеси (перейти в онлайн-формат, освоїти нові види діяльності) і таким чином зберегти працездатність.

Згідно з результатами опитувань, сучасні українські малі та середні підприємства демонструють виняткову гнучкість і налаштованість на розвиток. Попри надзвичайно складні умови, 76% представників МСБ планують розширення діяльності, причому близько 25% із них – вихід на міжнародні ринки [10]. Процеси цифрової трансформації також відбуваються доволі активно: 70% підприємців уже здійснюють продажі через онлайн-канали, а 87% застосовують безготівкові способи оплат, що свідчить про зростання технологічної зрілості МСБ [10]. Такі трансформації є складовою стратегій адаптації до нових умов функціонування.

Наслідки цих змін є помітними: у 2022–2023 рр., попри воєнний стан, дохід українського МСБ зростав у середньому на близько 8% щороку, що перевищує аналогічні показники в багатьох інших країнах. Така стійкість обумовлена високим рівнем адаптивності та наполегливості українських підприємців. Експерти розглядають гнучкість як ключовий стратегічний ресурс малого бізнесу, адже вміння оперативно реагувати на коливання зовнішнього

середовища стало одним із визначальних чинників їхньої конкурентоспроможності.

Для значної кількості підприємств орієнтація на експорт перетворилася у цей період не просто на напрям розвитку, а на реальний механізм забезпечення життєздатності бізнесу. Отже, використання інструментів стратегічного управління (аналіз ризиків, диверсифікація постачань, цифровізація діяльності, освоєння нових ринків тощо) дало змогу багатьом українським МСБ не лише зберегти позиції, але й посилити їх в умовах безпрецедентних викликів.

Корисним орієнтиром для українських підприємців є кращі практики стратегічного менеджменту, які зарекомендували себе на міжнародній арені. Серед них:

- застосування методів сценарного планування (прогнозування декількох варіантів розвитку подій, особливо в умовах невизначеності);
- використання сучасних інструментів обліку та контролінгу (наприклад, Balanced Scorecard для оцінки виконання стратегічних цілей за збалансованою системою показників);
- впровадження концепції безперервного вдосконалення (continuous improvement), коли стратегія регулярно оновлюється дрібними кроками на основі фідбеку;
- розвиток корпоративної культури, що підтримує стратегію (залучення персоналу до процесу стратегування, побудова лідерства, орієнтованого на бачення майбутнього).

Крім того, зараз практично всі успішні МСБ глобально приділяють увагу цифровій трансформації як частині стратегії. Цифрові технології підвищують ефективність операцій, відкривають нові стратегічні можливості – вихід на глобальні ринки через e-commerce, використання великих даних для ухвалення рішень, автоматизація рутинних процесів тощо. За даними глобальних опитувань, значна більшість малих і середніх фірм впроваджує цифрові рішення саме з стратегічною метою підвищення продуктивності та задоволення мінливих запитів клієнтів. Близько 63% власників МСБ у світі сприймають

швидкі технологічні зміни не як загрозу, а як каталізатор інновацій для своїх компаній, а отже, інтегрують цифрові тренди у свої плани розвитку.

В економіках з більш передбачуваним середовищем (наприклад, Західна Європа) МСБ зазвичай складають довші і детальніші стратегічні плани, розраховані на кілька років, і періодично оновлюють їх за підсумками року або кварталу. В країнах із перехідною економікою або підвищеною нестабільністю (як Україна) плани часто більш гнучкі та короткострокові, фокусуються на сценаріях виживання. Однак, як показує досвід, планування в умовах невизначеності не тільки можливе, але й необхідне, адже воно набуває форми адаптивного планування. Іноземний досвід гнучкого стратегування підказує, що компаніям варто мати базову стратегічну концепцію (бачення, ключові цілі і принципи прийняття рішень), а детальні плани – коригувати частіше, залежно від ситуації. Наприклад, популярним підходом є OKR (Objectives and Key Results), коли ставляться амбітні квартальні цілі, що узгоджуються із загальною довгостроковою стратегією, але можуть переглядатися за підсумками кожного кварталу. Такий баланс гнучкості підходить і для МСБ.

Ще один аспект міжнародного досвіду – sustainable development orientation. У всьому світі зростає увага до того, щоб стратегії бізнесу відповідали принципам сталого розвитку (екологічність, соціальна відповідальність). Для українських МСБ це теж стає актуальним: по-перше, експортуючи до ЄС, наші підприємці повинні враховувати екологічні норми і соціальні стандарти; по-друге, стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі виграє від відповідального ставлення до ресурсів і суспільства. Тому інтеграція сталих практик у стратегії є ще одним трендом, де можна орієнтуватися на міжнародний досвід (наприклад, впровадження енергоефективних технологій, “зеленого офісу”, соціальних програм для працівників).

Підсумовуючи, міжнародний досвід підтверджує універсальність базових принципів стратегічного управління МСБ: чітке бачення, проактивне планування, інноваційність та гнучкість є запорукою успіху. Українським підприємствам доцільно переймати ці підходи, адаптуючи їх до своїх реалій.

Вже сьогодні багато хто з наших підприємців мислить глобально, так, 72% МСБ в світі (і значна частка в Україні) бачать у виході на міжнародні ринки можливість для зростання клієнтської бази та доходів. Поєднання ж глобальних амбіцій зі здатністю швидко перебудуватися під вимоги часу робить МСБ рушійною силою економічного розвитку навіть у найскладніших умовах.

Як бачимо з опрацьованих джерел, стратегічне управління є визначальним чинником розвитку малого та середнього бізнесу. Український контекст додає свої акценти, коли МСБ вимушені опановувати стратегічне управління в умовах підвищеної невизначеності, що зробило їхні стратегії більш гнучкими, а інколи і більш креативними. Порівняння з міжнародним досвідом свідчить, що хоча українські підприємці стикаються з унікальними викликами, принципи успішного стратегічного менеджменту залишаються універсальними. Чітка стратегія та здатність адаптувати її до змін є неодмінною умовою сталого розвитку МСБ як в Україні, так і в світі. В сучасному турбулентному світі стратегія для малого бізнесу є не розкішшю, а необхідністю, своєрідним компасом і одночасно рятівним колом.

1.2. Поняття економічної нестабільності та її вплив на бізнес-середовище

У сучасних умовах, коли зміни стали повсякденним явищем, підприємства постійно змушені пристосовуватися до нестабільності економічного середовища. Політичні та економічні коливання, технологічний розвиток і глобальні кризи породжують високий рівень невизначеності, який може суттєво впливати на стратегічні рішення та можливості розвитку бізнесу.

У таких умовах надзвичайно важливо, щоб підприємства вміли оперативно реагувати на виклики та впроваджувати ефективні управлінські стратегії, що забезпечать їхню конкурентоспроможність та стійкість.

Дослідження економічної поведінки підприємства має ключове значення для розуміння його функціонування. Це поняття охоплює широкий спектр аспектів, від стратегічного планування до практичних управлінських рішень у різних ситуаціях.

Економічна нестабільність має комплексний характер та може проявлятися під впливом різних груп чинників – економічних, соціальних, політичних і геополітичних. Коротко охарактеризуємо кожен з цих форм нестабільності:

- Економічні чинники (внутрішньо економічні коливання та дисбаланси): інфляційні процеси, валютні кризи, різкі зміни процентних ставок, спад виробництва та безробіття, диспропорції попиту і пропозиції тощо. Така нестабільність економічної ситуації, включно з високою інфляцією, коливаннями валютних курсів, може істотно ускладнювати діяльність бізнесу [16]. Економічна нестабільність проявляється через періодичні рецесії, різкі коливання ділової активності та високу або непередбачувану інфляцію, що підриває довіру інвесторів і споживачів.

- Соціальні чинники - це обставини соціального характеру, що дестабілізують економіку. Сюди можна віднести масові протести, страйки, суспільні заворушення, різкі демографічні зміни чи міграційні кризи, а також надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я. Яскравий приклад – пандемія COVID-19, яка спричинила масштабні карантинні обмеження та зміни поведінки споживачів, що в підсумку викликало глобальну економічну кризу і суттєво вдарило по бізнесу. Зокрема, під час пандемії спостерігалось значне падіння обсягів продажів, перебої в постачанні та зростання кількості прострочених платежів у секторі малого і середнього бізнесу [17]. Соціальні потрясіння такого роду підривають економічну активність та погіршують ділові очікування.

- Політичні чинники. До цієї групи належать внутрішньополітична нестабільність, зміна або слабкість державних інститутів, регуляторна невизначеність, корупція, часті зміни економічної політики тощо. Політична

нестабільність породжує невизначеність у правилах гри для бізнесу. Високий рівень політичної непередбачуваності та слабкі інститути створюють непередбачуване середовище для ведення бізнесу [18]. Наприклад, постійні коливання в законодавстві, раптові зміни податкової чи зовнішньоекономічної політики можуть стримувати інвестиції, адже підприємці не впевнені у стабільності умов. За опитуваннями, значна частка підприємців прямо вказує політичну невизначеність як бар'єр для розвитку бізнесу.

– Геополітичні чинники. Це зовнішні щодо країни фактори нестабільності: війни та військові конфлікти, терористичні акти, міжнародні санкції, торговельні війни, глобальні фінансові кризи, коливання на світових ринках тощо. Геополітична нестабільність може мати найбільш руйнівний вплив на національну економіку та бізнес-середовище. Прикрим сучасним прикладом є військова агресія та бойові дії. У зонах конфлікту підприємства постійно зіштовхуються з небезпекою для персоналу, втратою активів та руйнуванням інфраструктури [18]. Війна часто супроводжується також торговельними обмеженнями, логістичними проблемами та відрізанням ринків. Такого роду потрясіння виходять за межі економіки і поєднують політичні та соціальні ризики, створюючи довготривалу невизначеність.

Проаналізуємо різні наукові підходи та трактування економічної поведінки підприємств, які відображають її особливості та варіативність у сучасних умовах господарювання.

О. Раєвська та Т. Тоузани трактують економічну поведінку підприємства як «комплекс управлінських реакцій на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які здійснюються економічно обґрунтованими способами з метою досягнення поставлених цілей діяльності» [19, с.5]. Дослідники підкреслюють важливість взаємозв'язку змін у середовищі та управлінської стратегії для забезпечення успіху й стійкості підприємства.

На думку Л. Петришин, економічна поведінка підприємства – це «поєднання певних раціональних та ірраціональних рішень і дій, спрямованих на досягнення цілей функціонування в умовах необхідності вибору та адаптації

до змін у динамічному середовищі» [20, с.81], що акцентує увагу на важливості реагування на нестабільність.

В. Проценко визначає економічну поведінку як «сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на пристосування до умов ризикового зовнішнього та внутрішнього середовища» [21, с.183], зауважуючи, що окрім результативності, слід враховувати також умови, обмеження та процес адаптації.

На думку Н. Карачиної, економічна поведінка – це «комбінація закономірних дій, що відображають сутність і характер економічної діяльності та зумовлені впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів, з метою реалізації пріоритетів підприємства та інших економічних агентів в умовах вибору й адаптації до змін» [22, с.57].

В. Ю. Цапенко вважає, що визначення економічної поведінки має охоплювати як змінний (варіативний), так і стабільний компонент у коротко- та довгостроковому періодах [23, с.315], оскільки така подвійність демонструє не лише реакцію підприємства на тимчасові виклики, але й його здатність до постійної адаптації та ефективного управління.

На переконання А. Штангрета, М. Караїм та І. Штангрета, економічну поведінку слід пов'язувати з процесом формування та реалізації управлінських рішень, які визначають взаємодію керуючої та керованої підсистем, що, у свою чергу, призводить до зміни поточного стану та тенденцій розвитку всієї системи [24].

Отже, економічна поведінка підприємства охоплює реакції на трансформації у внутрішньому та зовнішньому середовищі і постає як комплекс взаємопов'язаних дій та управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей діяльності. Ключовим є врахування здатності підприємства адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також поєднання варіативної та стабільної складових його поведінки як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Такий підхід дає змогу глибше осмислювати та

оцінювати особливості економічної поведінки підприємств у різних умовах їхнього функціонування.

Аналізуючи економічну нестабільність та її вплив на бізнес-середовище, варто зазначити, що в умовах війни в Україні економічна поведінка підприємств формується під впливом значних викликів, перешкод і високого рівня ризику та невизначеності, які суттєво обмежує їхні можливості щодо ухвалення рішень та подальшого розвитку. Воєнні дії призводять до порушення логістичних ланцюгів, скорочення споживчого попиту, зниження інвестиційної активності тощо. З огляду на масштаб прямих збитків інфраструктури України, майже 155 млрд доларів США станом на січень 2024 року [25], очевидним є їхній істотний вплив на економічну поведінку підприємств (рис. 1.1). За умов нестабільності та руйнувань бізнес змушений шукати альтернативні стратегії, застосовувати нові управлінські підходи та посилювати адаптаційні механізми у відповідь на зміни середовища.

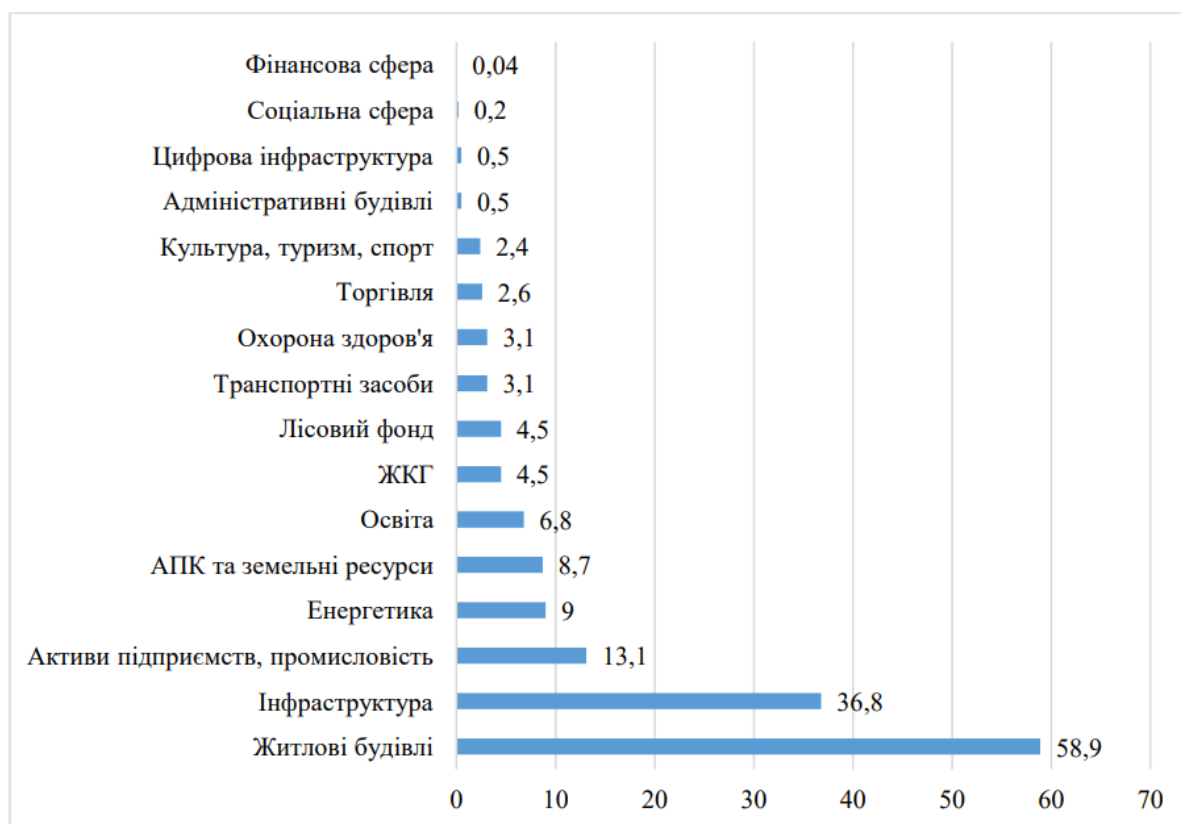


Рис. 1.1. Загальна оцінка збитків інфраструктури за галузями у грошовому вимірі, станом на січень 2024 року, \$ млрд

Джерело: складено автором за даними [25]

Бойові дії принесли фізичну руйнацію інфраструктури, знищення виробничих фондів, окупацію територій, масове переміщення населення (як всередині країни, так і за її межі) [26]. Бізнес у прифронтових регіонах втратив активи, ланцюги постачання розірвалися, багато працівників або мобілізувалися, або евакуювалися. Інфраструктурні втрати і логістичні ризики (зруйновані дороги, блокада портів, загроза ракетних ударів) суттєво підвищили витрати для підприємств і обмежили їх доступ до ринків. Війна також підірвала внутрішній попит, доходи населення різко впали, люди більше витрачають на базові потреби чи вимушений переїзд, тому споживчий ринок звузився.

Малий і середній бізнес в Україні був змушений адаптуватися або загинути. Частина підприємств релокувалася в більш безпечні регіони країни (за державною програмою було перевезено сотні фірм на захід України) [26]. Деякі МСБ перепрофілювалися на потреби воєнного часу – наприклад, пошив військового одягу, виробництво товарів для армії, волонтерська логістика. Держава запровадила програми підтримки (кредити 5-7-9%, гранти на запуск нових виробництв, податкові послаблення), аби допомогти бізнесу вижити в цих умовах. Завдяки безпрецедентній стійкості та допомозі, вже наприкінці 2022 – на початку 2023 року помітне часткове відновлення: близько 84–85% підприємств відновили роботу (повністю чи частково), хоч і на менших обертах, ніж до війни. На середину третього року війни більшість МСБ навчилися працювати під постійною загрозою, хоча їхні фінансові результати залишаються гіршими за довоєнні.

Війна мала і побічні економічні ефекти, зокрема спровокувала стрімку інфляцію та фінансову дестабілізацію. 2022 року держава була змушена проводити емісію для фінансування бюджету, виник дефіцит енергоносіїв, порушення у виробництві – все це розкрутило інфляцію. У перші місяці повномасштабного вторгнення інфляція в Україні різко зросла, перевищивши 26% річних наприкінці 2022 року (проти 10% на початку року). Основними чинниками були збої постачань, зростання витрат бізнесу, емісія грошей та

девальвація гривні. Висока інфляція, у свою чергу, боляче вдарила по витратах підприємств і по споживчому попиту. Також війна підірвала валютний ринок: гривня девальвувала, виникла потреба у валютних обмеженнях для утримання фінансової стабільності.

Формування економічної поведінки підприємства в умовах нестабільності середовища передбачає орієнтацію на такі ключові напрями:

- гнучкість управління – забезпечення здатності оперативно реагувати на зміни у середовищі, у тому числі шляхом перегляду стратегій, перерозподілу ресурсів та коригування планів відповідно до актуальної ситуації;

- ризик орієнтоване планування – розроблення стратегій із врахуванням ризиків і вимог нестабільних умов, з акцентом на мінімізацію можливих негативних наслідків і використання потенційних можливостей;

- інноваційність і технологічний розвиток – інвестування у сучасні технології та методи, що сприяють оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності та збереженню конкурентоспроможності в умовах нестабільності;

- стратегічний аналіз – системний моніторинг і оцінка внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на діяльність підприємства з метою виявлення ризиків і перспектив для розробки ефективних управлінських рішень;

- управління змінами – формування організаційної культури, орієнтованої на відкритість до інновацій та здатність до адаптації в умовах постійних змін.

Таким чином, поняття економічної нестабільності охоплює широкий спектр явищ. Малий і середній бізнес вразливий до таких потрясінь, але водночас є гнучким і здатним до адаптації. Український досвід останніх років наочно демонструє, як різні форми нестабільності (пандемія, війна, інфляція) впливають на МСБ. Головним викликом залишається побудова більш стійкої економічної системи, що здатна ефективно реагувати на зовнішні і внутрішні шоки, забезпечуючи розвиток підприємництва навіть у турбулентні часи.

1.3. Сучасні моделі та інструменти адаптації стратегій підприємств

Дослідженню діяльності підприємств присвячено значну кількість праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Однак динамічність та непередбачуваність зовнішнього середовища зумовлюють те, що проблема адаптації підприємств до постійних змін залишається надзвичайно актуальною. Зокрема, значна увага приділяється аналізу процесів формування бізнес-моделей та їх трансформації під впливом еволюції суспільних процесів.

У зарубіжній науковій літературі питання бізнес-моделювання є широко дослідженим. Суттєвий внесок у розвиток цієї тематики здійснили такі автори, як Utterback J. M. [31], Christensen C. M. [32], Teece D. J., Pisano G., Shuen A. [33], Kim W. Chan та Mauborgne R. [34], Blank St. G. [35], Osterwalder A. та Pigneur Y. [36], Ries E. [37].

Так, у роботі [33] наголошується, що створення приватного капіталу в умовах стрімкого технологічного розвитку значною мірою залежить від удосконалення внутрішніх технологічних, організаційних та управлінських процесів у межах компанії, тобто від вибору бізнес-моделі. Автори дослідження [34] пропонують інноваційний підхід «блакитного океану» для пояснення механізмів формування конкурентоспроможних моделей ведення бізнесу.

Blank St. G. [35] доводить, що стартапи не є зменшеними копіями великих компаній: новостворені підприємства перебувають у пошуку бізнес-моделі, тоді як усталені організації вже її реалізують. У своїй праці він пропонує практичний, апробований чотиристадійний процес розвитку клієнтів, який дозволяє визначити фактори успіху стартапів.

У свою чергу, Osterwalder A. та Pigneur Y. [36] систематизують найпоширеніші бізнес-моделі, базуючись на концепціях провідних бізнес-теоретиків. Це дає змогу комплексно розуміти, розробляти та впроваджувати бізнес-моделі, формуючи глибше усвідомлення потреб клієнтів, каналів збуту, партнерської взаємодії, потоків доходів, структури витрат та джерел створення цінності бізнесу.

Попри значну увагу, приділену в економічній літературі виокремленню різних видів адаптації, які необхідно враховувати при виборі та застосуванні адаптивних підходів до управління підприємством, наразі не існує єдиної, загальновизнаної класифікації цих видів. Запропоновані авторами підходи мають як переваги, так і певні обмеження. Тому, враховуючи результати аналізу наукових джерел, сутнісні характеристики адаптаційних процесів і цілі даного дослідження, доцільним вважаємо використання такої класифікації видів адаптації:

За характером внесених змін: активна, пасивна, превентивна, компенсаційна [38];

За періодичністю здійснення: постійна, циклічна, періодична, одноразова [39-41];

За характером змін параметрів системи: параметрична, структурна, комбінована, ресурсна, алгометрична, дескриптивна, конструктивна, декларативна [42; 43];

За адаптацією до факторів зовнішнього середовища: до нововведень; до змін ринкової кон'юнктури; до соціально-культурних та політико-правових умов [44];

За способом і характером дії: спеціалізована, універсальна [41];

За ступенем та ефективністю використання: інтенсивна, екстенсивна, інтегрована [40];

За набутим досвідом проведення адаптаційних заходів: статична, динамічна [39];

За результатом реалізації: завершена, незавершена, конструктивна, деструктивна, прибуткова, збиткова, адаптація виживання, адаптація розвитку [39];

За характером дій суб'єктів прийняття рішень: рефлексивна, рефлексорна [41];

За цільовою орієнтацією: інтенційна, супутня [41].

У практиці підприємства найчастіше застосовуються одночасно кілька видів адаптації, що обумовлено стратегічними цілями, станом внутрішнього середовища та тенденціями розвитку зовнішнього.

Водночас, якщо адаптація підприємства розглядається як процес пристосування, то адаптивність (див. табл. 1.1.) трактується науковцями та практиками як властивість системи, її здатність і характеристика.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «Адаптивність»

№	Автор(и)	Визначення адаптивності
1	О. Бабич, А. Буднікова [46]	Адаптивність підприємства – це здатність підтримувати динамічну відповідність між внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем завдяки мобільності та швидкому реагуванню на зміни.
2	А. Бекмурзіна, К. Бояринова [46]	Адаптивність визначається як складний показник, що характеризує здатність системи оперативно пристосовуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовищ та трансформуватися відповідно до них.
3	А. Бойко [47, с. 8]	Адаптивність – це здатність системи змінювати свої параметри та функції під впливом зовнішніх факторів з метою забезпечення її існування.
6	М. Турко [48, с. 39]	Адаптивність підприємства – категорія, що характеризує його здатність як відкритої системи пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі для досягнення необхідної ефективності.
7	О. Сущенко [49]	Адаптивність – здатність стратегічного потенціалу підприємства оперативно реагувати на цілеспрямовані зміни та пристосовувати до них окремі елементи структури.
8	В. Ячменьова, З. Османова [50, с. 352]	Адаптивність використовується як характеристика соціально-економічної системи, що дозволяє визначити тип та інтенсивність структурних змін на мезорівні.
9	В. Отенко, О. Колодіна [51]	Адаптивність – це здатність реагувати на змінність умов функціонування та розвитку й забезпечувати пристосування задля досягнення такого фінансово-економічного стану, який гарантує економічну безпеку підприємства.

Ефективна адаптація потребує балансу між швидкістю реакції та обґрунтованістю рішень. З одного боку, зволікання з реакцією на зміни може привести до кризи і втрати конкурентних переваг. З іншого боку, надто поспішні дії без достатньої інформації теж ризиковані. Тому підкреслюється, що стратегічна адаптація базується на комбінації раціонального й інтуїтивного

підходів до прийняття рішень [41]. Загалом, у сучасних умовах стратегія МСБ має бути постійно відкритою до коригування, щоб підприємство могло вчасно реагувати на нові загрози і можливості ринку. Важливість цього підходу обумовлена тим, що відсутність швидкої реакції на зміни середовища може спричинити кризовий стан.

Стратегічна гнучкість є ключовою характеристикою, що дозволяє МСБ ефективно адаптуватися до динамічних умов. У дослідженнях зазначається, що стратегічна гнучкість фактично становить фундамент успішного розвитку бізнесу, оскільки забезпечує поглиблений аналіз можливостей і загроз та вибір відповідної стратегії для досягнення актуальних цілей підприємства [42]. Іншими словами, гнучка стратегія постійно оновлюється: компанія відстежує зміни в ринковому середовищі та коригує свою стратегію, структуру і культуру відповідно. В сучасну цифрову еру гнучкість значно підвищується завдяки використанню цифрових технологій, які прискорюють реагування на зміни та вдосконалення бізнес-процесів. Наприклад, запровадження цифрових інструментів дозволяє швидше отримувати інформацію про ринок і координувати дії партнерів, що підсилює стратегічну гнучкість підприємства.

Українські науковці також досліджують взаємозв'язок цифровізації та гнучкості: зокрема, виділено концептуальні зв'язки між впровадженням цифрових технологій і здатністю бізнесу до стратегічних змін, а для практичного застосування запропоновано спеціальну матрицю вибору інноваційних стратегій розвитку бізнесу з урахуванням траєкторії цифровізації та рівня гнучкості підприємства [49]. Такий підхід покликаний забезпечити сталий розвиток компанії в майбутньому за рахунок поєднання інновацій та адаптивності.

Іншим важливим теоретичним напрямом є адаптивне управління підприємством. Адаптивне управління розглядається як управлінська діяльність, організована у взаємопов'язаний комплекс дій суб'єктів, спрямованих на підтримку стабільної конкурентоспроможності підприємства. В основі лежить побудова такої системи менеджменту, яка дає підприємству

можливість і здатність, в залежності від змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах, зберігати свою стійкість у довгостроковій перспективі. Інакше кажучи, адаптивна система управління забезпечує гнучку перебудову цілей, процесів і структур підприємства у відповідь на турбулентність середовища, дозволяючи МСБ продовжувати ефективно функціонувати навіть під впливом несприятливих чинників.

Теоретико-методологічні основи адаптивного управління включають визначення його мети, принципів, об'єкта та механізмів реалізації. Зазвичай виокремлюють організаційний, економічний та правовий механізми адаптивного управління, які в сукупності покликані підтримувати гнучкість бізнесу та достатній рівень його ефективності. Таким чином, стратегічна гнучкість і адаптивне управління взаємно доповнюють одне одного: перша забезпечує швидкість і варіативність стратегічних змін, друге – системну здатність підприємства ці зміни впроваджувати й витримувати довгострокову стійкість.

Розробляючи стратегії адаптації, український МСБ має враховувати особливості національного економічного середовища та поточних викликів. Сучасний український контекст характеризується одночасно процесами післявоєнного відновлення та трансформації економіки, інтеграції до ЄС, а також прискореної цифровізації бізнесу. В цих умовах фахівці рекомендують декілька ключових підходів до стратегічної адаптації.

1. Проактивність і сценарне мислення. Підприємствам радять переходити від реактивної моделі поведінки (коли дії здійснюються постфактум) до проактивної. Це означає завчасне планування на випадок різних сценаріїв, постійний діагностичний моніторинг середовища та раннє виявлення слабких сигналів змін [50]. Здатність заздалегідь готуватися до можливих шоків (економічних, політичних, технологічних) значно підвищує шанси МСБ вистояти. Важливо, що проактивність повинна поєднуватися зі стратегічною послідовністю: короткострокові антикризові рішення мають узгоджуватися з цілями довгострокового сталого розвитку підприємства. Такий баланс

дозволить уникнути ситуації, коли «пожежні» заходи під час кризи підривають майбутній потенціал бізнесу.

2. Цифрова трансформація та інновації. Як на державному рівні, так і в академічних рекомендаціях наголошується на пріоритетності цифровізації та інновацій для післякризового відновлення МСБ. Затверджена урядом Стратегія розвитку МСБ до 2027 року визначає серед ключових напрямів політики цифрову трансформацію, інноваційний розвиток і «зелений» перехід економіки. Українським підприємцям рекомендується активно впроваджувати сучасні технології (онлайн-сервіси, автоматизацію, штучний інтелект) у бізнес-процеси, оскільки це підвищує гнучкість і стійкість бізнес-моделей. Дослідження підтверджують, що цифровізація не тільки підвищує операційну ефективність, а й стає антикризовим інструментом, дозволяючи швидко перебудуватися під нові умови (як-то перехід на дистанційну роботу, онлайн-продажі тощо) [52]. Водночас інновації – продуктові, процесні, управлінські – забезпечують МСБ можливість знайти нові ніші і способи створення цінності, що критично важливо в ситуації, коли старі ринки чи ланцюги постачання порушені. У повоєнний період особливо перспективними є інновації, пов’язані з відбудовою інфраструктури, енергозбереженням, технологіями безпеки тощо.

3. Інвестування в людський капітал і організаційну культуру. Адаптація неможлива без відповідних змін у самій організації. Це включає підготовку персоналу до роботи в нових умовах, розвиток компетенцій, перенавчання та залучення нових талантів. Під час кризи часто виникає дефіцит кадрів або необхідність опановувати суміжні професії, тому успішні МСБ інвестують у навчання і розвиток своїх працівників. Організаційна культура має стимулювати адаптивність, відкритість до змін та інновацій. Згідно з державною стратегією, одним із пріоритетів є розвиток людського капіталу: зокрема, підтримка підприємництва серед різних груп населення (молоді, жінок, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб). Це розширює базу талановитих кадрів і підприємців, які можуть створювати нові гнучкі бізнеси.

Комунікація зі співробітниками та залучення їх до процесу прийняття рішень також підвищує загальну стійкість організації.

4. Партнерство, кооперація і вихід на нові ринки. Український МСБ дедалі більше усвідомлює переваги кооперації як способу адаптуватися до викликів. Спільні дії бізнес-об'єднань, кластерів, асоціацій дозволяють малим фірмам разом відстоювати інтереси, ділитися інформацією та ресурсами, заходити в нові проєкти, які поодинокі були б не під силу. Дослідники прямо включають кооперативні стратегії до числа ефективних шляхів антикризового розвитку [53]. Крім того, міжнародна інтеграція відкриває нові можливості: співпраця з міжнародними мережами (Enterprise Europe Network чи програми на кшталт Erasmus for Young Entrepreneurs) може допомогти українському МСБ знайти партнерів за кордоном, перейняти найкращий досвід і вийти на зовнішні ринки [54]. В умовах падіння внутрішнього попиту вихід на експорт для деяких підприємств стає порятунком, а державна стратегія акцентує увагу на розширенні експорту та розвитку бренду "Зроблено в Україні". Таким чином, орієнтація на експорт та міжнародну кооперацію – ще один рекомендований напрям адаптації.

5. Гнучке стратегічне планування і диверсифікація. Планування в нестабільні часи повинно бути гнучким і передбачати можливість корекції курсу. Замість жорстких довгострокових планів підприємству варто мати кілька варіантів розвитку (плани А, В, С) і швидко переключатися між ними в залежності від ситуації. Фінансова гнучкість, зокрема гнучке бюджетування, дозволяє перерозподіляти ресурси на критичні напрями або скорочувати витрати, коли доходи падають [54]. Щодо довгострокової стратегії, актуальним є принцип диверсифікації: як продуктів, так і ринків. Якщо підприємство залежить від одного продукту чи сегменту, воно дуже вразливе до потрясінь. Рекомендовано розглядати стратегії зростання, модифіковані під нові умови – наприклад, стратегії концентрованого зростання (посилення позицій на існуючому ринку через інновації), інтегрованого зростання (вертикальна або горизонтальна інтеграція для контролю ланцюга створення вартості) чи

диверсифікованого зростання (вихід у нові галузі або продукти). Якщо ж поточна стратегія виявилася неефективною, підприємству слід вчасно визнати це і провести стратегічний перегляд – змінити бізнес-модель, реструктуруватися або навіть піти на тимчасову паузу, щоб переформатувати свій план дій. Головне уникати інерції і бути готовим до повороту стратегії на основі отриманих уроків та нової інформації.

Підсумовуючи, сучасна адаптація МСБ в Україні вимагає безперервного стратегічного розвитку в умовах турбулентності. Це досягається через поєднання гнучкості та проактивності, використання перевірених інструментів стратегічного аналізу, впровадження інновацій і цифрових рішень, а також через орієнтацію на стале зростання та кооперацію. Урядова політика підтримує ці напрямки, акцентуючи увагу на відновленні за принципом “build back better” (відбудувати краще, ніж було), зеленій та цифровій трансформації, інклюзивності бізнесу та інтеграції до європейського економічного простору. МСБ, який успішно адаптується, сприймає зміни не як загрозу, а як можливість переосмислити свою стратегію і знайти нові шляхи розвитку навіть у складних українських реаліях.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можемо зробити такі висновки.

1. Малий та середній бізнес є системоутворювальним елементом національної економіки, що забезпечує зайнятість, формування середнього класу, посилення конкуренції, інноваційний розвиток та гнучкість ринкового середовища. У контексті України МСБ набуває особливого значення як інструмент стабілізації економіки та одночасно – як вразливий сегмент, який гостро відчуває наслідки криз, політичної та геополітичної нестабільності, воєнних дій. Саме тому стратегічний підхід до управління МСБ розглядається не лише як бажаний, а як критично необхідний.

2. Стратегічне управління визнано ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, інноваційності та адаптивності МСБ. Воно розглядається як безперервний циклічний процес, що охоплює формулювання місії та бачення, визначення стратегічних цілей, аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, розробку, реалізацію та коригування стратегії. Показано, що формалізовані стратегічні процеси (наявність чітко сформульованої стратегії, регулярний стратегічний аналіз, моніторинг і контроль) забезпечують МСБ вищі показники результативності, стійкості та здатності випереджати конкурентів як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. У сучасних умовах стратегія перестає бути «статичним документом» і перетворюється на практичний інструмент мислення й ухвалення управлінських рішень.

3. Економічна нестабільність розглядається як багатовимірне явище, що формується під впливом економічних, соціальних, політичних та геополітичних чинників. Такі прояви, як інфляція, валютні та фінансові кризи, соціальні потрясіння, регуляторна невизначеність, а також війна, спричиняють високий рівень ризику та невизначеності для підприємств. Український контекст воєнного часу демонструє, що економічна поведінка МСБ формується в умовах значних обмежень, руйнування інфраструктури, порушення логістики та

падіння попиту. Це, своєю чергою, актуалізує потребу в ризикоорієнтованому плануванні, пошуку альтернативних моделей розвитку та підвищенні стійкості бізнесу.

4. Аналіз наукових підходів до економічної поведінки підприємства засвідчив, що вона трактується як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, спрямованих на досягнення цілей функціонування в умовах вибору, ризику та змін середовища. Ключовим є поєднання раціональних і ірраціональних компонентів поведінки, а також баланс між варіативністю (здатністю до змін) і стабільністю (збереженням базових стратегічних орієнтирів) у коротко- та довгостроковій перспективах. Умови війни, масштабні інфраструктурні втрати та посилення макроекономічних дисбалансів ще більше поглиблюють потребу в адаптивній, проактивній економічній поведінці суб'єктів МСБ.

5. Узагальнення підходів до адаптації стратегій підприємств дало змогу виділити широкий спектр видів адаптації (за характером змін, періодичністю, результатами, цільовою орієнтацією тощо) та уточнити зміст поняття «адаптивність» як властивості соціально-економічної системи підтримувати динамічну відповідність між внутрішнім потенціалом і зовнішніми умовами. Показано, що стратегічна гнучкість і адаптивне управління є взаємодоповнювальними складниками сучасної моделі розвитку МСБ: перша забезпечує швидкість і варіативність стратегічних змін, друге – здатність організації системно впроваджувати ці зміни, зберігаючи стійкість.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «УНІПЛИТ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Уніплит» та аналіз фінансового стану

ТОВ «Уніплит» – українське підприємство середнього бізнесу, яке спеціалізується на виробництві деревноволокнистих плит, оздоблених плит, фанери, пиломатеріалів, дверей, пакувальних матеріалів та паливних брикетів. Високий рівень технологічного забезпечення, наявність власної сировинної бази та орієнтація на інновації забезпечують стабільність виробництва та конкурентні переваги на ринку.

Компанія працює у форматі максимальної самозабезпеченості сировиною, що мінімізує ризики залежності від зовнішніх постачальників і дозволяє ефективно управляти витратами. Основними споживачами продукції виступають меблева, будівельна та пакувальна галузі, а реалізація здійснюється як на внутрішньому ринку України, так і в країнах Європейського Союзу.

Стратегічними орієнтирами розвитку ТОВ «Уніплит» є:

- розширення експортного потенціалу;
- вдосконалення асортиментної політики;
- підвищення якості та гнучкості у виконанні замовлень;
- пошук нових напрямів використання продукції;
- розвиток кадрового потенціалу, збереження професійних та мотивованих працівників.

Попри значний природно-сировинний потенціал України для розвитку деревообробної промисловості, його використання є неповним через низку бар'єрів. Серед основних проблем виділяємо недосконалість конкурентного середовища, недостатня прозорість механізмів реалізації сировини для національних виробників, а також відсутність цілісної стратегії розвитку галузі.

Це сприяє короткостроковій орієнтації бізнесу та стримує запровадження інноваційних технологій у виробництві [55].

Основними функціями виробничо-технічної підсистеми ТОВ «Уніплит» є:

- організація безперервного та ефективного виробничого процесу відповідно до встановлених планів, стандартів і вимог;
- впровадження сучасних технологій та інновацій для підвищення якості продукції і зниження її собівартості;
- забезпечення належного технічного обслуговування і ремонту обладнання;
- контроль відповідності нормам техніки безпеки та охорони праці.

Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства є комплексним дослідженням виробничо-господарських процесів з метою об'єктивної оцінки результатів діяльності та визначення можливостей підвищення ефективності та розвитку підприємства. Іншими словами, це оцінювання взаємозв'язку між технічними й економічними процесами у виробництві для визначення їх впливу на загальну результативність господарської діяльності [56].

До структури виробничо-технічної підсистеми (ВТП) підприємства належать такі основні функціональні підрозділи:

- виробничий відділ, що відповідає за процес виготовлення продукції;
- технічний відділ, який забезпечує технічне обслуговування та ремонт обладнання;
- відділ енергетики, що організовує постачання енергоресурсів;
- відділ метрології, відповідальний за контроль якості продукції;
- служба охорони праці, що здійснює нагляд за дотриманням правил безпеки.

Управління виробничо-технічною підсистемою здійснює директор з виробництва, який підпорядковується генеральному директору підприємства Дубасу Юрію Володимировичу. Керівники структурних підрозділів ВТП звітують безпосередньо директору з виробництва. Організаційна структура

апарату управління сформована з урахуванням складності виробничого потенціалу та має оптимальну кількість рівнів управління. Основним завданням управлінського апарату є координація діяльності виробничих підрозділів для забезпечення їх ефективної взаємодії.

У контексті виробничо-технічної підсистеми управління розглядається як система заходів, спрямованих на підвищення результативності функціонування сукупності людських ресурсів і матеріально-технічних засобів виробництва. Структура управлінського апарату визначає склад і взаємозв'язок його елементів, вибудовуючи систему комунікацій відповідно до масштабів і складності виробничої системи.

До виробничої системи ТОВ «Уніплит» належать виробничі підрозділи, фахівці, керівники та інші структурні елементи. Кожна ланка виконує визначені функції у процесі виробництва, а їх узгоджена взаємодія формується передумовою забезпечення стабільної та конкурентоспроможної роботи підприємства.

Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства є ключовим елементом стратегічного менеджменту, оскільки саме від ефективності цього процесу залежить фінансовий результат діяльності та спроможність підприємства забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Актуальність оптимізації витрат зумовлена високим рівнем конкуренції, в якому функціонує більшість підприємств. Рационально побудована система управління витратами та впровадження комплексних заходів зі їх скорочення дозволяють суттєво підвищити конкурентні позиції підприємства на ринку [57].

ТОВ «Уніплит» здійснює управління фінансовими ресурсами шляхом реалізації низки стратегічних та операційних заходів, спрямованих на забезпечення економічної стабільності та підвищення ефективності господарської діяльності, зокрема:

Формування реалістичних фінансових планів і бюджетів, які базуються на прогнозах обсягів виробництва, збуту продукції та інших ключових

показниках, з забезпеченням раціонального розподілу ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Систематичний моніторинг та аналіз фінансових результатів, ідентифікація відхилень від планових показників та їх оперативне коригування із застосуванням методів оцінки ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості.

Ефективне управління грошовими потоками, спрямоване на мінімізацію кредиторської заборгованості, покращення розрахунків із контрагентами та підтримання платоспроможності підприємства.

Впровадження системи внутрішнього фінансового контролю, орієнтованої на попередження фінансових ризиків, виявлення нераціонального використання ресурсів та своєчасне реагування на зміни зовнішнього економічного середовища.

Реалізація інвестиційної стратегії, що передбачає відбір доцільних інвестиційних проєктів, оцінку їх ризиків та забезпечення максимальної віддачі від вкладених капіталовкладень.

Дотримання вимог до складання фінансової звітності, забезпечення її повноти, достовірності та відповідності чинному законодавству й стандартам бухгалтерського обліку.

Оптимізація податкового навантаження шляхом застосування правомірних інструментів зменшення податкових витрат.

Організація управління фінансово-економічною підсистемою в ТОВ «Уніплит» ґрунтується на комплексному підході та враховує галузеву специфіку деревообробного виробництва, що дозволяє забезпечувати стійкість підприємства та його конкурентоспроможність. У процесі функціонування фінансово-економічний відділ активно взаємодіє з іншими структурними підрозділами, зокрема кадровою службою, бухгалтерією, маркетинговим та збутовим відділами, що сприяє інтегрованому прийняттю управлінських рішень. Для оцінки стану та динаміки фінансово-економічних показників використовуються традиційні аналітичні методи, включаючи аналіз

абсолютних, відносних та середніх величин, порівняльний, індексний, балансовий методи, а також метод ланцюгових підстановок.

Фінансовий стан ТОВ «Уніплит» станом на кінець 2024 року характеризується загальною стабільністю та достатнім рівнем фінансової автономії, хоча спостерігається низька рентабельність діяльності та недостатній рівень ліквідності.

Загальна вартість активів підприємства становить 978 309 тис. грн, з яких 782 571 тис. грн (80%) припадає на необоротні активи, що підтверджує високий рівень капіталомісткості виробництва; оборотні активи складають 195 738 тис. грн (20%), що обмежує фінансову мобільність (табл.2.1.). У структурі пасивів переважає власний капітал – 717 836 тис. грн (73,4%), тоді як поточні зобов'язання становлять 216 753 тис. грн (22,1%), а довгострокові – 43 720 тис. грн (4,5%), що свідчить про фінансову незалежність підприємства від зовнішнього кредитування.

Таблиця 2.1.

Структура активів ТОВ «Уніплит», 2024 р.

Показник	Значення, тис. грн	Частка, %
Необоротні активи	782 571	80,0
Оборотні активи	195 738	20,0
Усього активів	978 309	100,0

Протягом 2024 року підприємство отримало чистий дохід від реалізації у розмірі 923 543 тис. грн, однак при значному рівні витрат чистий прибуток склав лише 5 912 тис. грн, що вказує на низьку рентабельність операційної діяльності (табл.2.2.). Коефіцієнт покриття (0,90) свідчить про недостатню здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Аналіз руху грошових коштів показав позитивний фінансовий результат від операційної діяльності (+27 274 тис. грн) та суттєвий відтік від інвестиційної діяльності (–146 515 тис. грн), що може бути пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази; частково це було компенсовано

залученими коштами (+105 000 тис. грн), проте чистий рух грошових коштів залишився від'ємним – (–14 241 тис. грн). Дебіторська заборгованість за продукцію становить 15 278 тис. грн, при цьому сформовано резерв сумнівних боргів у розмірі 1 055 тис. грн, що свідчить про ризик неповернення частини коштів контрагентами.

Таблиця 2.2.

Показники фінансових результатів

Показник	Значення, тис. грн
Чистий дохід від реалізації	923 543
Собівартість реалізованої продукції	(817 409)
Валовий прибуток	106 134
Інші операційні витрати	(100 222)
Чистий прибуток	5 912

Отже, фінансовий стан підприємства є загалом стабільним, підприємство залишається прибутковим та фінансово стійким, проте потребує оптимізації структури витрат, посилення управління ліквідністю та контролю дебіторської заборгованості для забезпечення більшої ефективності діяльності в умовах економічної нестабільності.

В контексті аналізу підприємства, варто зазначити, що компанія «Уніплит» вирізняється на українському ринку не лише завдяки виробництву екологічно безпечних деревоволокнистих плит, фанери та інших матеріалів, але й активною участю у соціальних ініціативах, спрямованих на підтримку розвитку Карпатського регіону. Підприємство дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, впроваджуючи проєкти, що сприяють збереженню природної та культурної спадщини Прикарпаття, підвищенню туристичної привабливості регіону й формуванню позитивного іміджу місцевого бізнесу.

Одним із значущих напрямів соціальної діяльності компанії є підтримка туристичної інфраструктури, зокрема участь у відновленні історичного

туристичного маршруту «Карпатський трамвай», що є унікальною візитівкою Вигодського краю. Завдяки цьому проєкту було не лише збережено частину локальної історії, але й створено умови для розвитку зеленого туризму, залучення нових туристичних потоків та популяризації карпатських ландшафтів на загальнодержавному рівні.

Крім того, «Уніплит» активно підтримує освітньо-культурні ініціативи, зокрема залучає дітей та молодь до творчих і арт-проєктів, таких як «Умілі ручки». Цей проєкт сприяє розвитку креативного мислення, ручної праці, художнього самовираження та стимулює молоде покоління до участі у соціально корисній діяльності. Подібні ініціативи формують середовище для соціальної адаптації та виховання покоління, орієнтованого на творчість, інновації та відповідальне ставлення до природних ресурсів.

Таким чином, компанія «Уніплит» позиціонує себе не лише як виробниче підприємство, але й як активний учасник регіонального розвитку та партнер місцевих громад, демонструючи приклад гармонійного поєднання бізнес-діяльності, соціальної відповідальності та культурно-просвітницької місії.

2.2. Стратегічний аналіз ТОВ «Уніплит»

Управління стратегічним розвитком, а також забезпечення конкурентоспроможності є ключовими напрямками діяльності ТОВ «Уніплит», що визначають його позиціонування на ринку та можливість довгострокового зростання. У сучасних умовах підприємство активно застосовує стратегічно-аналітичний підхід, орієнтований на системне використання інформації, прогнозування ринкових трендів і залучення інновацій для зміцнення конкурентних переваг.

Стратегічне планування відіграє визначальну роль у формуванні цілей підприємства, виборі напрямів розвитку та вирішенні пріоритетних управлінських завдань. Процес стратегічного управління базується на

глибокому аналітичному опрацюванні даних, оцінці внутрішнього потенціалу та зовнішніх чинників впливу, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до умов ринку. Послідовність етапів стратегічного планування ґрунтується на використанні багатоканальних джерел інформації, аналізі фактичних і прогнозних даних, оцінці ризиків та можливостей.

Стратегічне управління охоплює не лише постановку цілей розвитку, але й формування взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, що дає змогу узгодити його ресурсний потенціал зі змінами в ринковому просторі. У деревообробній галузі такий підхід спрямований на збереження і зміцнення конкурентних позицій, забезпечення адаптивності до змін економічного середовища та підтримку довгострокової стійкості бізнесу.

Процес стратегічного розвитку підприємства включає проведення комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення перспективних напрямів діяльності та формування заходів для досягнення інноваційних цілей з урахуванням доступних фінансових, виробничих та кадрових ресурсів. При цьому використовуються різні аналітичні підходи, які ґрунтуються на оцінюванні кадрового, інформаційного, маркетингового, науково-технічного, виробничого, фінансового, організаційного та інших потенціалів [58].

ТОВ «Уніплит» демонструє стратегічно орієнтоване мислення, активно реагуючи на зміну ринкової кон'юнктури, аналізуючи тенденції розвитку деревообробної промисловості та орієнтуючись на довгострокове прогнозування.

Проведений аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером (рис. 2.1) дав змогу оцінити інтенсивність конкурентної боротьби, вплив постачальників, покупців, потенційних конкурентів та товарів-замінників [59]. Результати стратегічного аналізу підтвердили, що підприємство утримує сильні позиції в галузі, однак для збереження та посилення конкурентоспроможності необхідно постійно вдосконалювати бізнес-модель, підвищувати якість та диверсифікувати асортимент продукції, удосконалювати сервісне

обслуговування, посилювати маркетингову активність, диверсифікувати джерела постачання та формувати стратегію протидії можливим загрозам із боку субститутів.

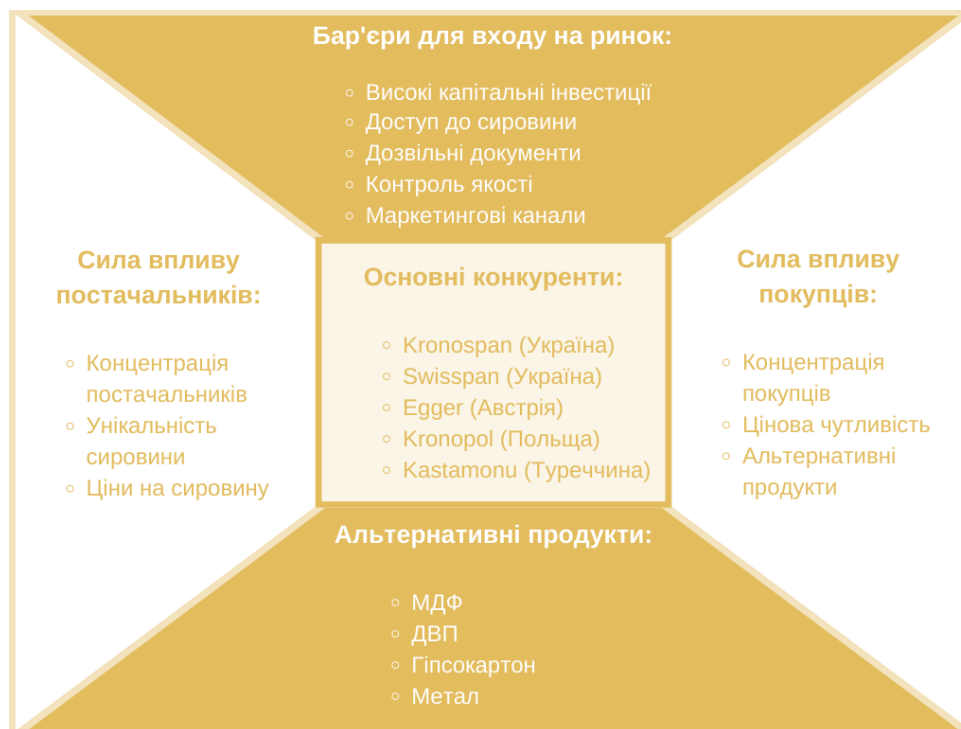


Рис. 2.1 Аналіз п'яти сил Портера для ТОВ "Уніплит"

Після проведення комплексного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство формує стратегічну модель розвитку, обираючи найбільш доцільний інноваційний підхід відповідно до його поточного стану та стратегічних перспектив. Серед найбільш поширених типів інноваційних стратегій виділяють: стратегію наступу, що передбачає активне ринкове розширення та лідерство у впровадженні нововведень; стратегію захисту, орієнтовану на збереження ринкових позицій; стратегію імітації, яка ґрунтується на адаптації існуючих рішень конкурентів; залежну стратегію, коли підприємство орієнтується на провідних учасників ринку; традиційну стратегію, що передбачає підтримання сталих підходів; та стратегію «за нагодою» або стратегію ніші, яка реалізується у випадку появи унікальних ринкових можливостей. Детальніше подано на табл.2.3.

Таблиця 2.3.

Характеристика основних інноваційних стратегій підприємства

Тип стратегії	Зміст та особливості	Переваги для підприємства	Можливі ризики	Приклад застосування ТОВ «Уніплит»
Стратегія наступу	Активне впровадження інновацій, розширення ринку, випередження конкурентів.	Лідерство в галузі, підвищення рентабельності.	Висока вартість, потреба в ресурсах.	Запуск нових видів плит, 3D-ДВПО.
Стратегія захисту	Утримання ринкової позиції, покращення якості, оптимізація процесів.	Стабільність, контроль якості.	Може сповільнювати розвиток.	Вдосконалення технології виробництва ДВП.
Стратегія імітації	Використання перевірених рішень конкурентів, адаптація їх під власні умови.	Менший ризик, швидка реалізація.	Відсутність унікальності.	Впровадження популярних дизайнерських форматів плит.
Залежна стратегія	Орієнтація на рішення лідерів ринку або ключових постачальників.	Доступ до інновацій без значних інвестицій.	Можлива залежність.	Співпраця з виробниками обладнання.
Традиційна стратегія	Підтримання сталих технологій, мінімальні ризики.	Висока стабільність.	Втрата конкурентності.	Виробництво стандартної фанери та плит.
Стратегія «ніші» (за нагодою)	Використання вузьких ринкових можливостей, спеціалізація.	Формування унікальної позиції.	Обмежений попит.	Випуск плити для специфічного сегмента (наприклад, екодизай)

Наукові дослідження підтверджують, що універсальних стратегічних рішень не існує: те, що стало успішним для одного підприємства, може бути неефективним для іншого, оскільки кожна організація функціонує у специфічному середовищі, має різний потенціал, структуру ресурсів та

конкурентне оточення. Отже, ідентифікація економічної поведінки підприємства має бути індивідуалізованою, а вибір стратегії повинен базуватися на поєднанні позиції підприємства на ринку, швидкості його розвитку, особливостях конкурентного тиску, стану економіки та рівні інноваційної спроможності.

ТОВ «Уніплит» у межах стратегічного управління зосереджує зусилля на розширенні асортименту продукції, удосконаленні технологічних процесів, підвищенні якості виробів, що дозволяє підсилити ринкові позиції та забезпечити позитивну динаміку розвитку. Важливим складником стратегічної ініціативи є формування ефективної маркетингової політики, спрямованої як на залучення нових клієнтів, так і на зміцнення взаємодії з наявними споживачами.

Основною метою реалізації маркетингових стратегій є досягнення стійких конкурентних позицій підприємства на галузевому ринку через раціональне використання ресурсів та ефективне задоволення потреб споживачів [60]. З цією метою підприємство здійснює систематичний моніторинг діяльності конкурентів, аналіз їх стратегічних моделей та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, що дозволяє своєчасно коригувати стратегічний курс.

Таким чином, стратегія розвитку ТОВ «Уніплит» орієнтована не лише на отримання короткострокових результатів, але й на формування довготривалої стійкої конкурентної переваги, забезпечення інноваційної активності та підвищення адаптивності до нових ринкових викликів. Застосування стратегічно-аналітичного підходу свідчить про прагнення підприємства до постійного вдосконалення, модернізації та посилення позицій на ринку деревообробної продукції, що відображає його здатність до ефективного реагування на виклики сучасного бізнес-середовища та орієнтацію на сталий розвиток у майбутньому.

Також, для кращого розуміння внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, нами було здійснено

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Уніплит», результати якого наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Уніплит»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Сучасне обладнання	– Залежність від імпортової сировини
– Висока якість продукції	– Висока конкуренція на ринку
– Широкий асортимент продукції	– Необхідність модернізації виробництва
– Досвідчений персонал	– Низький рівень ліквідності
– Сприятливе географічне розташування	– Операційні витрати зростають швидше за доходи
Можливості	Загрози
– Зростання попиту на ДСП на світовому ринку	– Економічна нестабільність
– Розширення експорту	– Зростання цін на сировину
– Вихід на нові ринки	– Зміна законодавства
– Розробка нових продуктів	– Волатильність цін на деревину
– Екологічний тренд (eco-friendly)	– Конкуренція на європейському ринку

Проведений стратегічний аналіз показує, що ТОВ «Уніплит» характеризується достатньо сильними вихідними позиціями на ринку деревообробної продукції, які підтверджується наявністю сучасного виробничого обладнання, широким асортиментом продукції, високою якістю виготовлення, компетентністю персоналу та сприятливим географічним розташуванням. Бачимо наявність потенціалу для подальшого масштабування діяльності та підвищення ефективності виробничих процесів.

Разом з тим, стратегічна оцінка виявила низку внутрішніх обмежень, серед яких ключовими є залежність від імпортової сировини, високий рівень конкуренції на ринку та потреба в модернізації технологічного обладнання. Збереження таких факторів без належного реагування може обмежити інноваційну активність підприємства та ускладнити його адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Зовнішні можливості, виявлені під час аналізу, зокрема зростання попиту на деревостружкові плити на глобальному ринку, розширення напрямів

експорту, вихід на нові ринки та розробка нових видів продукції, створюють сприятливі умови для реалізації наступальних стратегій розвитку та інноваційного оновлення. Водночас підприємство повинно враховувати вплив потенційних загроз, серед яких економічна нестабільність, зростання вартості сировини та можливі зміни законодавчого регулювання, що може вплинути на рівень витрат та прибутковості.

Враховуючи результати стратегічного аналізу, доцільним є поєднання елементів наступальної та адаптивної стратегії, з акцентом на інноваційний розвиток, технологічну модернізацію, диверсифікацію джерел постачання та підсилення маркетингової складової діяльності. Підприємству рекомендується активізувати роботу над зміцненням внутрішнього потенціалу через оптимізацію витрат, інвестиції у виробниче оновлення та розвиток кадрових компетенцій, що сприятиме формуванню довгострокової конкурентної переваги та забезпеченню стійкості в умовах мінливого ринкового середовища.

Таким чином, стратегічний аналіз підтвердив доцільність реалізації інноваційно-орієнтованої стратегії з елементами диверсифікації та експансії на нові ринки, що дозволить ТОВ «Уніплит» посилити свою позицію в галузі та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

2.3. Аналіз існуючої стратегії розвитку та управлінських рішень в умовах воєнного стану та економічної нестабільності

Введення воєнного стану неминуче спричиняє суттєвий вплив на всі сфери суспільного, економічного та інституційного життя держави, викликаючи шоківі реакції та системні перебудови. Це зумовлено як інституційно-правовими змінами, що відбуваються в умовах воєнного регулювання, так і самою причиною запровадження воєнного стану – зовнішньою військовою агресією, яка провокує різку трансформацію функціонування державних, економічних та соціальних інститутів. Міжнародний досвід показує, що під час ведення бойових дій на території

країни найбільш типові виклики пов'язані з деструкцією усталених механізмів державного управління, порушенням економічної структури, втратою значної частини бюджетних надходжень, загостренням соціальних і демографічних проблем, зростанням рівня бідності та інфляції, а також зниженням інвестиційної активності в бізнес-середовищі.

Війна є одним із найпотужніших руйнівних факторів для підприємницького сектору. Посилення навантаження на економіку, збільшення державних витрат на оборону, непередбачувані фінансові та матеріальні втрати, критичне зростання ризиків, обмеження у сфері зовнішньоекономічної діяльності та логістики, усе це поступово дестабілізує функціонування кожної ланки економічної системи. За підсумками 2022 року український бізнес зазнав безпрецедентних прямих збитків унаслідок повномасштабного вторгнення, обсяг яких оцінили орієнтовно у 13 млрд дол. США, з яких приблизно 9 млрд дол. припадає на сектор великого та середнього бізнесу. Щонайменше 109 великих підприємств зазнали прямого ушкодження інфраструктури: 19 було повністю зруйновано, ще 90 – частково пошкоджені. Додатково непрямі втрати підприємницького сектору України за аналогічний період оцінюються на рівні 33,1 млрд дол. США [61].

Отримані дані підтверджують критичний стан економічної активності, оскільки фінансові можливості для покриття втрат і відновлення бізнесу суттєво обмежені. Особливо вразливими в умовах воєнного стану є малі та середні підприємства, зокрема ті, що працюють на локальних ринках і не мають диверсифікованих джерел доходу. На відміну від великих компаній, МСБ характеризуються недостатнім рівнем фінансової стійкості й резервних ресурсів. За результатами дослідження Асоціації експертів зі сталого розвитку, 95,3% суб'єктів мікро-, малого та середнього підприємництва потребують додаткової фінансової підтримки для продовження діяльності.

Попри очікування різкого падіння ділової активності, статистичні дані станом на кінець 2022 року демонструють, що завдяки своєчасним тактичним управлінським заходам наслідки війни для підприємництва не стали повністю

критичними. За рік кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання скоротилася на 11,5 %, чисельність зайнятих працівників – на 16 %, а обсяги реалізованої продукції та послуг – на 24,6 % (рис. 2.2). Така динаміка свідчить про вкрай складні умови функціонування, однак також підкреслює наявність адаптивного потенціалу бізнесу, здатного до виживання навіть в умовах форс-мажорного середовища.

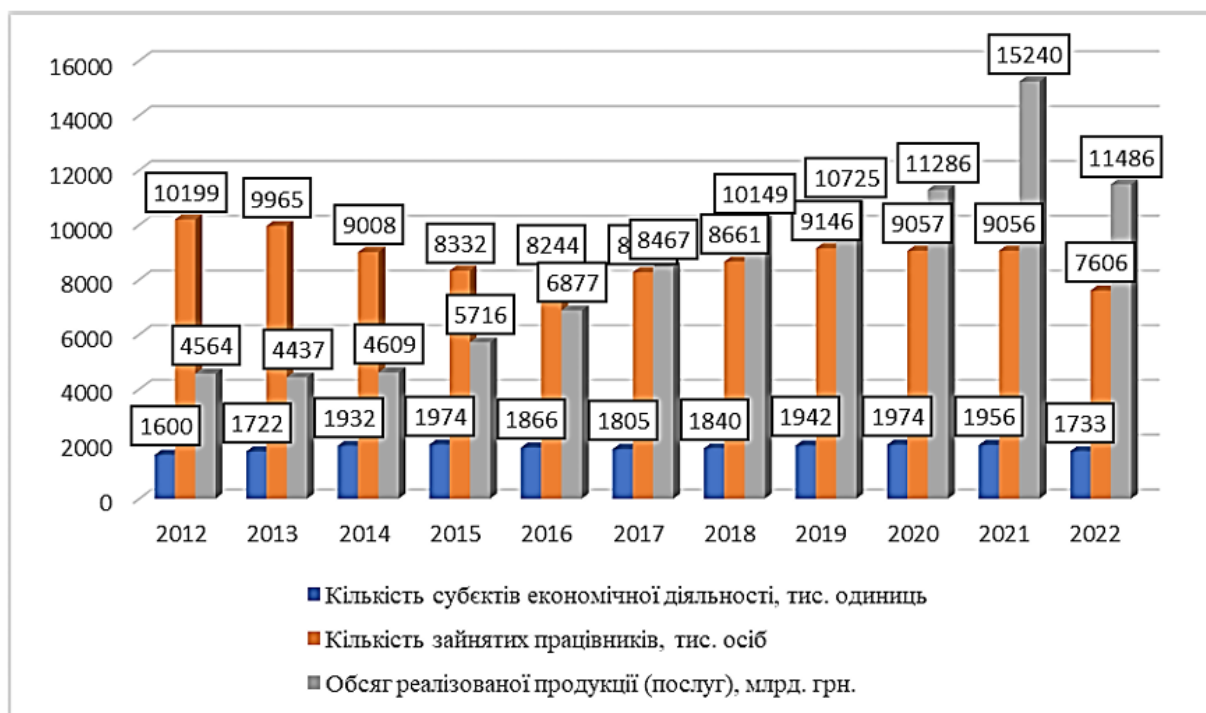


Рис. 2.2. Динаміка основних показників підприємницької діяльності в Україні за період 2012-2022 рр. (опрацьовано на основі [62])

Таким чином, криза, спричинена військовими подіями в Україні, зумовлює появу нових вимог до формування та розвитку підприємств. Складні умови функціонування вимагають від економічних суб'єктів не лише збереження життєздатності, але й адаптації до трансформацій зовнішнього середовища. У таких умовах стратегічне управління набуває особливої актуальності, оскільки саме воно забезпечує науково обґрунтований процес прийняття управлінських рішень на основі аналізу взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства з можливостями та ризиками ринку.

Головною метою стратегічного управління виступає забезпечення сталого, безперервного розвитку підприємства, збереження його конкурентоспроможності та оперативне реагування на дестабілізуючі чинники. Запровадження стратегічно орієнтованого підходу дає змогу прогнозувати майбутні зміни, своєчасно адаптувати бізнес-модель та мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз.

У сучасних реаліях надзвичайно важливим є своєчасне реагування підприємств на зміни зовнішніх факторів, оскільки українська економіка переходить у стан тривалої військової адаптації, що унеможлиблює повернення до умов довоєнної господарської діяльності. Суттєве зниження споживчого попиту змушує бізнес переорієнтовуватися на нові, більш гнучкі моделі організації, впроваджувати інновації, диверсифікувати діяльність та освоювати нові ринкові ніші для забезпечення стійкості та подальшого розвитку.

В умовах воєнного стану, високої економічної турбулентності та підвищеної невизначеності на ринку, ТОВ «Уніплит» продемонструвало здатність до стратегічної адаптації, зберігши операційну стійкість та конкурентоспроможність. Незважаючи на складну макроекономічну ситуацію, підприємство продовжило реалізацію інноваційно-орієнтованої стратегії, зосередивши увагу на оптимізації виробництва, підвищенні якості продукції, збільшенні ефективності використання ресурсів та пошуку нових ринкових можливостей. Проведений стратегічний, фінансовий та SWOT-аналіз засвідчив, що ключовими сильними сторонами підприємства є сучасні виробничі потужності, широкий асортимент продукції, висока якість, досвідчений персонал та сприятливе географічне розташування. Саме ці фактори забезпечили підприємству можливість утримувати позиції на ринку навіть за умов зростання вартості сировини, логістичних обмежень та загрози перебоїв енергопостачання.

Водночас стратегія розвитку підприємства вимагає посилення адаптивності до зовнішніх ризиків, серед яких найсуттєвішими є економічна нестабільність, коливання валютного курсу, зростання цін на сировину, зміни

законодавчого регулювання, а також ризики, пов'язані з перебоями у ланцюгах постачання через воєнні дії. У цьому контексті компанія впроваджує антициклічні управлінські підходи, спрямовані на диверсифікацію постачальників, посилення контролю за дебіторською заборгованістю, оптимізацію витрат та орієнтацію на внутрішні і міжнародні ринки зі стабільним попитом.

Підприємство активно застосовує ризик-орієнтоване планування та обережні інвестиційні стратегії, що підтверджується фінансовим аналізом: незважаючи на значні інвестиції в оновлення виробництва (–146,5 млн грн у 2024 р.), компанія забезпечила прибутковість та стабільний операційний грошовий потік.

Стратегія управління в кризових умовах передбачає акцент на збереженні кадрового потенціалу, модернізації технологічної бази та розширенні асортименту продукції, що відповідає ринковому попиту та трендам сталого розвитку. Важливим аспектом є посилення маркетингової активності, орієнтація на екологічність виробництва та підтримка корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє зміцненню репутації підприємства. У довгостроковій перспективі доцільним є використання комбінованої стратегії – поєднання елементів наступального підходу (впровадження нових продуктів, розширення експорту) та стратегії захисту (оптимізація витрат, удосконалення бізнес-процесів).

Таким чином, існуюча стратегія розвитку ТОВ «Уніплит» у період воєнного стану може бути охарактеризована як адаптивна, збалансована та спрямована на підтримку інноваційного розвитку при одночасному управлінні ризиками, що дозволяє підприємству зберігати стійкість у кризових умовах та створює основу для довгострокової конкурентної переваги. З огляду на ситуацію в країні та проведений аналіз, у подальшому підприємству доцільно посилити стратегічне планування, орієнтоване на диверсифікацію ринків збуту, повторне використання ресурсів, цифровізацію управління та підвищення

енергоефективності виробництва, що забезпечить його стійкість у період післявоєнного відновлення.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Уніплит» є середнім за масштабами деревообробним підприємством із диверсифікованим асортиментом продукції (ДВП, фанера, пиломатеріали, двері, пакувальні матеріали, паливні брикети), сучасною виробничо-технічною базою та власною сировинною основою. Структура виробничо-технічної та фінансово-економічної підсистем підприємства побудована на засадах функціонального поділу праці, чіткого розподілу відповідальності та вертикалі управління, що забезпечує безперервність виробничого процесу, контроль якості, дотримання вимог охорони праці та узгодженість дій між підрозділами.

2. Фінансовий стан ТОВ «Уніплит» станом на кінець 2024 року загалом можна охарактеризувати як відносно стабільний і фінансово стійкий. Підприємство має високий рівень фінансової автономії (понад 70 % власного капіталу в структурі пасивів), що свідчить про незалежність від зовнішнього кредитування. Водночас аналіз фінансових результатів та грошових потоків показав низьку рентабельність діяльності, недостатній рівень ліквідності, значне інвестування в оновлення основних засобів та наявність ризиків, пов'язаних із дебіторською заборгованістю. Це вказує на потребу в оптимізації структури витрат, посиленні контролю за оборотними активами та підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів в умовах економічної нестабільності.

3. Стратегічний аналіз підприємства (зокрема за моделлю п'яти сил М. Портера та результатами SWOT-аналізу) засвідчив, що ТОВ «Уніплит» має вагомі конкурентні переваги: сучасне обладнання, досвідчений персонал, широкий асортимент продукції, високу якість, сприятливе географічне

розташування та позитивну репутацію, підсилену соціальною та регіональною активністю. Разом із тим, виявлено низку слабких сторін, серед яких залежність від імпортової сировини, потреба в модернізації окремих технологічних процесів, підвищений рівень операційних витрат і недостатня ліквідність. Зовнішнє середовище створює як значні можливості (зростання попиту на ДСП, екологічні тренди, розширення експортних напрямів, потенціал нових продуктів), так і суттєві загрози (економічна нестабільність, волатильність цін на деревину та енергоносії, посилення конкуренції, зміни регуляторних вимог).

Узагальнення результатів аналізу дозволяє стверджувати, що ТОВ «Уніплит» реалізує інноваційно-орієнтовану, стратегічно виважену модель розвитку, поєднуючи елементи наступальних та захисних стратегій: розширює асортимент і географію збуту, удосконалює технології виробництва, водночас концентруючись на утриманні досягнутих позицій та підвищенні внутрішньої ефективності. В умовах воєнного стану та економічної турбулентності підприємство продемонструвало здатність до адаптації, підтримуючи операційну стійкість, зберігаючи кадровий потенціал та продовжуючи інвестиції у розвиток.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «УНІПЛИТ»

3.1. Розробка антикризових заходів та інструментів стратегічної адаптації

Формування антикризових заходів та інструментів стратегічної адаптації діяльності підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності є ключовою передумовою забезпечення його стійкого розвитку та збереження конкурентних позицій. Ситуація, у якій опинилася національна економіка внаслідок війни, часткової втрати виробничого потенціалу, логістичних обмежень та глобальних кліматичних і економічних змін, створює суттєві ризики, але одночасно відкриває можливості для впровадження адаптивних та інноваційних рішень. Для підприємств, зокрема таких як ТОВ «Уніплит», стратегічно важливо здійснювати перегляд управлінських підходів, орієнтуватися на досвід міжнародного бізнес-середовища та застосовувати сучасні методи економічного регулювання та стратегічного планування.

Фінансова стабільність є фундаментом для стійкого функціонування бізнесу за умов кризових явищ. В умовах турбулентності підприємство повинно впроваджувати антикризове бюджетування, підвищувати ефективність управління фінансовими потоками, посилювати контроль за витратами та ліквідністю, мінімізувати боргове навантаження й формувати страхові фінансові резерви. Важливим завданням є також забезпечення довіри до економічної політики підприємства, що сприятиме залученню інвесторів і партнерів навіть у період нестабільності [63].

Диверсифікація діяльності та розширення ринків збуту є критично важливими заходами стратегічної адаптації. З огляду на ризики, пов'язані з обмеженням роботи окремих галузей і ринків збуту, доцільно розширювати присутність на міжнародних ринках, зокрема ЄС, освоювати нові сегменти, впроваджувати інноваційні продукти та орієнтуватися на ринкові тренди, такі

як eco-friendly технології, альтернативні види продукції, спеціалізовані дизайнерські рішення.

Забезпечення ресурсної та енергетичної безпеки є стратегічним пріоритетом. Підприємству необхідно активізувати модернізацію обладнання, впроваджувати енергоефективні технології, розширювати застосування альтернативних джерел енергії, що дозволить не втрачати продуктивність навіть за умов енергетичних перебоїв. Окрім цього, диверсифікація джерел постачання сировини зі зменшенням залежності від імпорتنих постачальників є основою зниження виробничих ризиків.

Наступним напрямом є цифрова трансформація та розвиток інноваційної спроможності підприємства. Впровадження технологій Індустрії 4.0, автоматизація та цифровізація управлінських процесів, використання інструментів прогностичної аналітики, створення внутрішніх інноваційних кластерів і партнерств зі стартапами сприятимуть підвищенню продуктивності, зменшенню операційних витрат та підвищенню адаптивності бізнес-моделі.

Також важливим антикризовим напрямом є посилення ролі кадрового потенціалу та розвитку компетенцій персоналу. Інвестиції в людський капітал, перепідготовка працівників, розвиток навичок адаптивного управління, цифрових компетенцій, інноваційного мислення є фундаментом для створення організації, здатної самостійно реагувати на кризові явища та забезпечувати неперервність операційної діяльності.

Важливою є підтримка малого і середнього бізнесу в рамках співпраці та партнерства, оскільки він виступає драйвером локального економічного розвитку, створює робочі місця та забезпечує регіональну соціальну стабільність. Доцільним є створення мереж кооперації з локальними виробниками, розширення ланцюгів постачання, участь у програмах державної підтримки, грантового фінансування, кредитування на пільгових умовах.

Загалом, резильєнтність (стійкість) бізнес-моделі підприємства в кризових умовах потребує впровадження комплексної стратегії, що поєднує макроекономічну стабілізацію, диверсифікацію діяльності, інноваційність,

цифровізацію, розвиток людського капіталу та соціальну відповідальність. Такий підхід дозволить не лише подолати наслідки економічної кризи, зумовленої війною, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства та створити умови для стійкого розвитку в посткризовий та післявоєнний період.

У результаті, стратегічна адаптація ТОВ «Уніплит» повинна орієнтуватися на поєднання антикризового реагування з інноваційним зростанням, що забезпечить не лише збереження позицій у період нестабільності, але й вихід на новий рівень ефективності, технологічної модернізації та ринкової експансії у майбутньому.

Для узагальнення результатів проведеного стратегічного аналізу діяльності ТОВ «Уніплит» та з метою формування ефективної моделі адаптації підприємства до умов воєнного стану та економічної нестабільності, було розроблено план стратегічних заходів. Він охоплює ключові напрями розвитку підприємства, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності, підвищення стійкості до зовнішніх ризиків, підтримання інноваційної активності та забезпечення довгострокової ефективності господарської діяльності. Запропоновані заходи враховують результати фінансового, виробничо-технічного та SWOT-аналізу, а також специфіку галузі та сучасні виклики ринкового середовища. План структуровано відповідно до пріоритетних векторів розвитку і містить конкретні дії, очікувані результати та орієнтовні строки реалізації, що дозволяє підприємству ефективно планувати ресурсне забезпечення, визначати відповідальних осіб та моніторити прогрес у досягненні стратегічних цілей. Основні заходи, очікувані результати та орієнтовні строки реалізації подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

План стратегічних заходів для ТОВ «Уніплит»

№	Стратегічний напрям	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Орієнтовний строк реалізації
1	Інноваційний та технологічний розвиток	– Модернізація виробничого обладнання; – Впровадження енергоефективних технологій; – Розробка нових видів продукції (3D-ДВПО, екодизайн);	Підвищення продуктивності та якості продукції, зниження собівартості	2025-2026
2	Оптимізація витрат та управління ресурсами	– Перехід на ресурсозберігаючі технології; – Впровадження системи контролю витрат; – Мінімізація енергоспоживання;	Покращення фінансової результативності, зниження операційних ризиків	2026
3	Розширення ринку та збутової політики	– Вихід на нові міжнародні ринки; – Розширення експортної діяльності; – Посилення маркетингової активності; – Диверсифікація асортименту	Збільшення обсягу реалізації, формування нових каналів збуту	2025-2027
4	Зміцнення взаємодії з постачальниками та логістика	– Диверсифікація джерел постачання; – Оптимізація логістичних маршрутів; – Укладання довгострокових контрактів	Зменшення залежності від імпортової сировини, підвищення надійності виробництва	2026
5	Розвиток кадрового потенціалу	– Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу; – Залучення фахівців з інноваційного менеджменту; – Мотиваційні програми	Підвищення продуктивності праці та ефективності управління	2025-2026
6	Цифровізація управління	– Впровадження ERP-систем; – Автоматизація контролю виробництва та фінансової діяльності; – Перехід на електронні комунікації з клієнтами	Оптимізація процесів, підвищення оперативності управлінських рішень	2025-2026

7	Управління ризиками та адаптація в умовах війни	– Розробка антикризових сценаріїв; – Проведення регулярного стратегічного аналізу; – Формування резервного фонду; – Зміцнення безпеки ресурсів	Забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності	Постійно (2025+)
8	Корпоративна соціальна та екологічна відповідальність	– Реалізація соціальних ініціатив (як «Карпатський трамвай», арт-проекти); – Участь у програмах сталого розвитку; – Сертифікація за екостандартами (FSC, ISO)	Підвищення репутації, відповідність трендам ESG, зміцнення лояльності партнерів	2025-2027

Запропонований план стратегічних заходів є комплексним та орієнтованим на довгострокову стійкість підприємства в умовах високої економічної турбулентності та воєнних ризиків. Аналіз показує, що реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Уніплит» не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й сформувати нові конкурентні переваги, зміцнити ринкові позиції та забезпечити інноваційне зростання.

Стратегія підприємства базується на поєднанні наступального підходу (інноваційний розвиток, вихід на нові ринки, розширення асортименту) та захисно-адаптивної моделі (оптимізація витрат, диверсифікація постачань, управління ризиками). Важливим елементом є цифровізація та сучасні управлінські технології, які сприятимуть підвищенню ефективності, швидкості ухвалення рішень і зниженню операційних витрат. Водночас акцент на розвитку кадрового потенціалу та впровадженні мотиваційних програм дозволить забезпечити персонал, здатний реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

Окремо варто відзначити інтеграцію принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, що не лише підсилює репутацію ТОВ «Уніплит», але й відповідає сучасним екологічним трендам і вимогам міжнародних ринків. Участь у соціальних та екологічних ініціативах сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищує його привабливість для партнерів і споживачів.

3.2. Впровадження концепції гнучкого стратегічного планування

Agile (гнучкий підхід) зародився як методологія управління ІТ-проектами, однак його принципи дедалі частіше адаптуються до стратегічного менеджменту. Agile Strategy – це гнучкий стратегічний підхід, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до нових умов ринку, зберігаючи фокус на досягненні цілей [65]. Сутність Agile-стратегії полягає у перенесенні принципів Agile-розробки (ітеративність, адаптивність, тісний зв'язок з клієнтом) на рівень стратегічного планування. Замість традиційного планування на кілька років вперед, Agile передбачає розбиття реалізації стратегії на короткі цикли (спринти) з постійним зворотним зв'язком та коригуванням планів.

Формуються крос-функціональні команди, що спільно напрацьовують ідеї та рішення, швидко тестують гіпотези і за результатами цих експериментів оперативно вносять зміни до стратегічних дій. Такий підхід підвищує клієнтоорієнтованість стратегії (усі рішення перевіряються на створення цінності для споживача) і прискорює цикл ухвалення управлінських рішень. У підсумку Agile-стратегія допомагає підприємству бути більш гнучким і стійким до невизначеності зовнішнього середовища.

Головна перевага Agile у стратегічному управлінні – це здатність швидко реагувати на зміни ринку та адаптуватися до непередбачуваних обставин. Для «Уніплит», що функціонує в умовах воєнних ризиків та коливань економіки, така швидкість реакції є критичною. Залученість працівників до стратегічного процесу зростає завдяки роботі у крос-функціональних командах – персонал відчуває свою участь у змінах, що підвищує мотивацію та творчий потенціал колективу. Це особливо важливо в галузі деревообробки, де досвід працівників виробництва може дати цінні ідеї для оптимізації процесів чи розвитку продуктів.

Agile дозволяє також ефективніше виконувати стратегічні цілі – через поетапне планування та регулярні перевірки досягнення цілей кожного спринту забезпечується кращий контроль прогресу і результативності [65]. У підсумку,

гнучке планування зменшує ризик того, що стратегія «відстане» від реалій: її положення переглядаються настільки часто, наскільки це потрібно для відповідності актуальній ситуації.

Водночас Agile-стратегія має і потенційні недоліки. По-перше, складність масштабування: у великих чи структурно складних організаціях впровадження Agile вимагатиме серйозних організаційних змін [65]. Для «Уніплит», де працює кілька сотень співробітників і налагоджені виробничі лінії, перехід на гнучке управління може наштовхнутися на опір змінам з боку менеджменту середньої ланки або працівників, звиклих до ієрархічної моделі. По-друге, Agile передбачає високий рівень автономності команд і короткострокове планування, що несе ризик втрати довгострокового фокусу [65].

Якщо постійно зосереджуватися тільки на коротких спринтах, є небезпека не приділити достатньо уваги стратегічному баченню розвитку на 3-5 років (що також необхідно для капіталомістких галузей, як деревообробка). Ще один виклик – потреба у трансформації корпоративної культури: Agile вимагає відкритості, готовності до експериментів, толерантності до помилок і швидкого навчання. Така культура повинна бути сформована керівництвом, інакше впровадження гнучких практик може звестися лише до формального імітування окремих елементів (наприклад, проведення «скрам-нарад» без реальної автономії команд).

Таким чином, Agile-концепція у стратегічному плануванні надає інструментарій для підвищення адаптивності підприємства. У контексті «Уніплит» Agile може стати основою для побудови гнучкої системи управління розвитком, проте його впровадження потребує продуманого підходу з урахуванням організаційної специфіки.

Lean (ощадливе виробництво) – це концепція менеджменту, спрямована на усунення всіх видів втрат і неефективностей у процесах та досягнення максимальної продуктивності без значних додаткових вкладень [66]. Історично Lean-методологія виникла в промисловості (система Toyota) і базується на принципах постійного вдосконалення (кайдзен), залучення кожного

співробітника до процесу оптимізації та орієнтації на цінність для споживача [66]. Основна ідея ощадливого підходу: весь цикл створення продукту має розглядатися з позиції цінності для клієнта, а всі дії, що цієї цінності не додають (так звана “муда” – втрати часу, матеріалів, надлишкові операції, запаси тощо), повинні бути або скорочені, або усунені. Lean-підхід охоплює не лише виробничі процеси, а й планування, постачання, збут, тобто всю бізнес-модель компанії – від відносин з постачальниками до обслуговування клієнтів [67].

Успішне впровадження інструментів LEAN значною мірою залежить від активної взаємодії з топменеджментом та персоналом підприємства. Ключовим фактором є усвідомлення керівництвом основних принципів цієї технології та розуміння результатів, яких можна досягти завдяки її застосуванню. Саме підтримка менеджменту значно впливає на ефективність імплементації.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та невизначеності щодо майбутнього, працівники можуть бути більш відкритими до змін і вмотивованими на підвищення результативності підприємства. Водночас складність процесу зростає, коли одночасно впроваджується багато трансформацій у різних сферах діяльності.

Тому на початковому етапі доцільно зосередитися на впровадженні лише кількох елементів технології LEAN. Поступове розширення охоплення варто здійснювати лише після успішної реалізації попередніх завдань.

Для підприємства «Уніплит», що працює у матеріаломісткій галузі (деревообробка) і в умовах зростання вартості ресурсів та енергоносіїв, ощадливе виробництво є надзвичайно актуальним. Впровадження Lean-принципів забезпечує довготривалу конкурентоспроможність без істотних капіталовкладень, шляхом більш раціонального використання наявних ресурсів. До конкретних вигод Lean можна віднести: зниження виробничих витрат (за рахунок усунення втрат сировини, енергії, часу простою обладнання), скорочення тривалості циклу виробництва і постачання (завдяки оптимізації потоків і зменшенню зайвих операцій), підвищення якості продукції

(через увагу до дефектів і їхнього попередження) та гнучкість у виконанні замовлень.

Практика показує, що застосування Lean-методів дозволяє в середньому скоротити тривалість виробничого циклу на 50%, обсяги незавершеного виробництва – на 60%, кількість переробок – на 70%, необхідні виробничі площі – на 30%. Для «Уніплит» це означає можливість збільшити випуск продукції без додаткових інвестицій у обладнання, знизити собівартість і вивільнити оборотні кошти (наприклад, за рахунок менших складських запасів матеріалів і готових виробів). В умовах економічної нестабільності Lean підвищує стійкість підприємства, адже добре налагоджені, “стрункі” процеси легше перебудувати під нові реалії, а менша ресурсомісткість допомагає пережити періоди подорожчання сировини чи перебоїв у постачанні.

Впровадження ощадливого виробництва – це стратегічна зміна, яка також може зустріти організаційний опір. Персонал може побоюватися, що усунення “непродуктивних” операцій призведе до скорочення робочих місць, якщо не провести належне роз’яснення цілей Lean. Важливим ризиком є невідповідне впровадження, коли компанія намагається застосувати окремі інструменти (5S, канбан, TPM тощо) без цілісного розуміння філософії ощадливого виробництва. Це може дати тимчасовий ефект або навіть викликати розчарування.

Ще один нюанс для «Уніплит» – ризики “занадто бережливого” підходу в умовах воєнних загроз. Lean пропагує мінімізацію запасів і максимально “точно в час” (Just-in-Time) постачання, що у відносно стабільні часи знижує витрати. Але під час війни надто низькі запаси сировини чи готових плит можуть призвести до зупинки виробництва, якщо логістика раптово порушиться (через військові дії, перебої транспорту). Тому важливо балансувати між ощадливістю та забезпеченням певного резерву (страхового запасу) на випадок форс-мажору – тобто застосовувати Lean з урахуванням ризик-менеджменту.

На нашу думку, ключова вимога успішного Lean – це підтримка з боку керівництва і зміна корпоративної культури на культуру постійного

вдосконалення. Якщо топ-менеджмент «Уніплит» демонструватиме прихильність до принципів якості, економії ресурсів і заохочуватиме ініціативи працівників щодо покращення процесів, ризики невдачі менш ймовірні.

Отже, Lean-концепція надає «Уніплит» шлях до підвищення ефективності та якості діяльності за рахунок усунення втрат. Це забезпечить підприємству кращу конкурентну позицію як на внутрішньому ринку (через нижчу собівартість і стабільну якість), так і на зовнішніх, що особливо важливо для післявоєнного відновлення економіки.

Стратегія Blue Ocean – це підхід до розвитку бізнесу, який закликає виходити за межі існуючої галузевої конкуренції та створювати нові ринкові простори (так звані “блакитні океани”), де конкуренція мінімальна або взагалі відсутня. Термін “блакитний океан” протиставляється “червоному океану” – перенасиченому існуючому ринку, де компанії ведуть жорстку боротьбу одна з одною, «кровопролитну» цінову конкуренцію. Натомість стратегія блакитного океану пропонує бізнесу не змагатися з конкурентами за частку на наявному ринку, а створювати попит наново, пропонуючи унікальну цінність, яку раніше клієнти не отримували.

Основою Blue Ocean Strategy є концепція ціннісної інновації: одночасне підвищення цінності продукту/послуги для споживача та зниження витрат для компанії [67]. Це досягається переосмисленням того, які характеристики продукту є справді важливими для клієнта – які з них можна усунути чи скоротити (зменшивши витрати), а які підвищити чи створити заново (забезпечивши унікальність пропозиції). У класичній моделі Кім та Моборн пропонують так звану матрицю “усунути-скоротити-підвищити-створити”, яка допомагає генерувати таку інноваційну стратегію.

Для «Уніплит» стратегія блакитного океану є привабливою можливістю, оскільки підприємство вже декларує пошук нових сфер застосування своєї продукції. Застосування Blue Ocean Strategy може дати такі вигоди: створення нових джерел доходу за рахунок виходу на нові ринки або запуску інноваційних продуктів, уникнення цінової війни з існуючими конкурентами (оскільки на

обраному новому просторі конкуренція відсутня або слабка), формування унікального позиціонування бренду. Якщо «Уніплит» зможе запропонувати на ринку щось, чого конкуренти з деревообробної галузі не пропонують, компанія отримає змогу диктувати умови (ціни, стандарти) на цьому новому ринковому просторі і тим самим підвищити свою прибутковість.

Стратегія Blue Ocean особливо актуальна в умовах післякризового відновлення: війна зруйнувала багато підприємств і ринкових ланцюгів, змусила споживачів змінити поведінку. В цьому випадку з'являються нові потреби (наприклад, потреба у швидких рішеннях для відбудови житла, нові запити в меблевій чи будівельній сферах), які ще не обслуговуються традиційними виробниками. Для «Уніплит» це шанс випередити інших у задоволенні цих потреб, зайнявши свою «нішу блакитного океану».

Водночас, стратегія блакитного океану пов'язана з вищим рівнем невизначеності та ризику.

По перше, це ризик помилитися з вибором напрямку інновації: новий продукт або ринок може не отримати очікуваного прийняття клієнтами. На відміну від існуючих ринків, де попит більш прогнозований, у “блакитному океані” компанія фактично створює щось без прецеденту, тому прогнози можуть не справдитися.

По друге, значні початкові інвестиції у дослідження та розробку, маркетинг нової ідеї. «Уніплит» доведеться вкладати ресурси в експерименти (наприклад, розробку нових матеріалів чи продуктів з деревини, дослідження нових ринків збуту), що в умовах обмежених фінансових можливостей під час кризи є вагомим навантаженням. Ще один ризик – поява швидких послідовників: якщо ідея виявиться вдалою, конкуренти (в тому числі закордонні) можуть швидко скопіювати її елементи. Таким чином, перевага «Уніплит» може виявитися недовготривалою, якщо не вибудувати додаткові бар'єри для імітаторів (наприклад, патенти, ноу-хау, постійне оновлення асортименту тощо). Також варто розуміти, що стратегія Blue Ocean не означає повної відмови від існуючого бізнесу: підприємству доведеться паралельно

підтримувати основні продукти і ринки, які генерують дохід зараз, інакше можна втратити фінансову стійкість під час експериментів.

Загалом, концепція Blue Ocean пропонує «Уніплит» перспективний вектор розвитку – інноваційне лідерство в галузі замість слідування за конкурентами. Це добре узгоджується з потенціалом компанії розширювати асортимент і впроваджувати новітні продукти.

3.3. Впровадження Agile, Lean та Blue Ocean на підприємстві «Уніплит» та оцінювання ефективності запропонованих стратегічних підходів

Розглянемо конкретні заходи та етапи, які доцільно реалізувати компанії «Уніплит» для інтеграції розглянутих вище підходів (Agile, Lean, Blue Ocean) у свою стратегію розвитку. Кожен із цих підходів доповнює один одного: Agile забезпечує гнучкість процесу планування та виконання стратегії, Lean – її ефективність і ощадливість, а Blue Ocean – інноваційний напрямок та вихід на нові горизонти. Враховано галузеву специфіку «Уніплит» (виробництво плит на основі деревини, B2B-сегмент з можливою орієнтацією на будівельний та меблевий ринки), масштаби діяльності (середнє за українськими мірками підприємство з сотнями працівників) та поточні виклики зовнішнього середовища (спад економічної активності, порушення логістики, зміна структури попиту через війну).

Першочерговим кроком є зміна формату розробки та реалізації стратегії. Замість одноразового складання плану на 5 років, пропонується впровадити стратегічні спринти тривалістю, наприклад, 3-6 місяців. На початку кожного такого періоду керівництво разом з ключовими менеджерами формулює конкретні цілі-спринти, що впливають із загальної довгострокової стратегії. Наприклад, якщо довгострокова мета – освоєння нового виду продукції

(скажімо, вологостійких деревоволокнистих плит для зовнішнього застосування), то ціль найближчого спринту: провести маркетингове дослідження потреб будівельних компаній у таких матеріалах і виготовити дослідну партію. Через 3 місяці підводяться підсумки: чи досягнуто ціль, що вдалось/не вдалось, які виникли перешкоди. На основі цього формується план наступного спринту (коригуються дії, ставляться нові короткострокові цілі). Такий ітеративний процес забезпечує постійний моніторинг зовнішніх умов і гнучке коригування курсу розвитку.

Для реалізації стратегічних ініціатив за Agile-підходом доцільно сформувати крос-функціональні робочі групи. Замість того, щоб стратегічні зміни впроваджували лише верхівка менеджменту, групи повинні включати фахівців з різних підрозділів: виробництва, технологічного відділу, відділу продажів, маркетингу, постачання, фінансів. Наприклад, для реалізації стратегії виходу на новий ринок експорту ДВП може бути створена команда, до якої увійдуть: менеджер зі збуту (лідер команди), інженер-технолог (для адаптації продукту під вимоги ринку), логіст, фінансист (для прорахунку рентабельності) та представник від керівництва. Команди працюють за принципами Scrum або Канбан: проводять регулярні зустрічі-статуси, обговорюють прогрес, виниклі проблеми і шляхи їх вирішення. Для координації Agile-проектів варто створити в структурі підприємства Agile-офіс або призначити Agile-координатора – людину, відповідальну за методичну підтримку команд, навчання Agile-принципам, усунення бюрократичних бар'єрів. Ця функція допоможе забезпечити єдині підходи і стандарти Agile в масштабі всієї компанії.

Agile-стратегія вимагатиме налагодження механізмів швидкого отримання інформації і її використання для прийняття рішень. Тому «Уніплит» має запровадити систему ключових показників (KPI) для спринтів та регулярний огляд досягнень. На завершення кожного спринту пропонується проводити «стратегічні ретроспективи» – зустрічі за участі вищого керівництва і лідерів команд, на яких обговорюється, що спрацювало добре, а що ні, у впровадженні стратегії за останній період. Наприклад, ретроспектива може

виявити, що гіпотеза щодо великого попиту на новий вид фанери не підтвердилася – отже, наступного спринту слід змінити підхід: змінити продукт або ринковий сегмент. Важливо, щоб коригування стратегії відбувалося швидко, без тривалих узгоджень “по ланцюжку”. Для цього слід делегувати командам достатньо повноважень. Якщо команда на рівні виробничого підрозділу бачить необхідність змінити графік виробництва під нові замовлення, то Agile-культура має дозволити це без багатотижневого затвердження “згори”. Таким чином, стратегічне управління стає більш адаптивним: рішення приймаються на основі актуальних даних та з урахуванням зворотного зв’язку від ринку й власних працівників.

Перехід на Agile неможливий без навчання персоналу новим підходам. Необхідно провести тренінги для керівників та ключових спеціалістів щодо основ Agile-менеджменту, Scrum-методології, технік проведення спринт-планування, стендап-мітингів, ретроспектив тощо. Можна залучити консультанта або ж використати внутрішні ресурси (наприклад, можливо хтось із IT-компаній в регіоні, хто має Agile-досвід, проведе майстер-клас для менеджменту «Уніплит»). Водночас слід формувати культуру довіри і прозорості. Керівництво повинно заохочувати відкрито повідомляти про проблеми, ділитися ідеями, не боятися помилок. Варто впровадити практику “безпекових мереж”: коли щось іде не так у спринті, команда не карається, а разом з керівництвом шукає рішення і уроки на майбутнє.

Такі зміни у культурі закріплюються особистим прикладом: топ-менеджери залучаються до Agile-команд як учасники, демонструючи гнучкість та готовність служити спільній меті, а не лише “командувати”. Постійна комунікація про успіхи перших Agile-пілотів (наприклад, якщо за 3 місяці вдалося швидко вивести новий продукт або оптимізувати процес і зекономити кошти) допоможе переконати скептично налаштованих працівників у дієвості підходу.

Впровадження Agile-підходу в «Уніплит» дозволить перетворити стратегічне планування з формальної процедури на безперервний процес

адаптації. Компанія буде краще підготовлена до будь-яких різких змін середовища: чи то стрибок цін на сировину, чи то втрата якогось ринку збуту – завдяки коротким циклам планування реакція відбудеться майже одразу в наступному спринті. Крім того, інноваційність має зрости: більше ідей генеруватиметься на рівні команд, перевірятиметься в малому масштабі і найвдаліші швидко масштабуватимуться.

Критеріями успішності впровадження Agile є:

- скорочення часу від виникнення ідеї до її реалізації (Time-to-Market) для нових продуктів;
- відсоток стратегічних ініціатив, що реалізовані вчасно;
- рівень залученості персоналу (можна вимірювати анкетуванням до і після впровадження Agile);
- показники гнучкості виробництва (наприклад, час на переналаштування виробничих ліній під новий продукт після Agile-перетворень має зменшитися, бо планування більш узгоджене з виробництвом).

Також побічно про ефективність Agile свідчитимуть фінансові результати: якщо компанія дійсно навчиться швидко реагувати на ринок, це відобразиться у зростанні частки ринку або доходів навіть в нестабільних умовах.

Першим кроком на шляху до Lean має стати комплексна діагностика виробничих та бізнес-процесів «Уніплит» з метою виявлення основних видів втрат. Для цього доцільно створити команду з фахівців різних напрямків (виробництво, якість, логістика, ремонт, фінанси) і провести аналіз потоків створення цінності (value stream mapping). На схемах потрібно відобразити весь цикл – від надходження сировини (деревини) на склад до відвантаження готової плити замовнику – і зафіксувати час виконання кожної операції, наявність черг або простоїв, запаси на кожному етапі, частоту дефектів тощо. Також варто проаналізувати офісні процеси. Наприклад, процес обробки замовлення, закупівель, планування виробництва. За результатами такого аудиту процесів

будуть ідентифіковані конкретні прояви “муда” – надлишкові запаси деревини чи готової продукції, зайві переміщення матеріалів по цеху, непотрібні етапи погодження документів, дефекти і переробки, прості обладнання через неузгоджений графік тощо. Виявивши “вузькі місця”, компанія зможе визначити, які проблеми усувати насамперед.

Одним із базових інструментів Lean, релевантним для «Уніплит», є методика 5S – організація робочого місця та виробничого середовища, що складається з п’яти кроків: Sort (Сортувати) – відокремити потрібне від непотрібного, прибрати зайве; Set in order (Систематизувати) – впорядкувати усе потрібне, визначити для кожного предмета своє місце; Shine (Прибирати) – підтримувати чистоту і порядок; Standardize (Стандартизувати) – розробити стандарти підтримання порядку; Sustain (Підтримувати) – регулярно слідувати встановленим стандартам і поліпшувати їх.

Впровадження 5S на виробництві плит дозволить зменшити час пошуку інструментів, матеріалів, швидше виявляти несправності обладнання, підвищити безпеку праці. Це створить основу для подальших поліпшень. Паралельно слід розробити стандарти операцій для ключових процесів: наприклад, стандарт операції з пресування плити, стандарт процедури налаштування станків, чек-листи огляду обладнання перед зміною тощо. Стандартизовані процеси менше залежать від людського фактору і стабільніше дають прогнозовану якість, що відповідає Lean-принципу “робити правильно з першого разу”.

Lean неможливий без активної участі працівників у постійному вдосконаленні. Тому «Уніплит» варто впровадити систему подачі пропозицій (Suggestion System), за якої кожен працівник може внести ідею щодо економії або покращення процесів. Для цього можна розмістити на підприємстві спеціальні скриньки або, краще, налаштувати електронну форму, куди працівники будуть подавати свої “кайдзен-пропозиції”. Важливо встановити мотивацію: схвалені й впроваджені пропозиції повинні заохочуватися – грошовою премією чи іншими винагородами. Наприклад, працівник цеху може

запропонувати змінити конфігурацію укладання сировини, щоб скоротити відходи при різанні, якщо ця ідея заощадить компанії певну суму, працівник отримає відсоток від економії. Крім того, слід проводити регулярні командні зустрічі (кімнати якості), де колектив обговорює проблеми виробництва і шукає шляхи їх вирішення. Це виховує у людей почуття причетності та відповідальності за результати своєї праці. З часом культура безперервного вдосконалення (кайдзен) стане частиною щоденної роботи: навіть невеликі покращення, запропоновані і впроваджені щоразу, в сукупності дадуть великий ефект економії ресурсів і підвищення продуктивності.

На основі проведеної діагностики підприємству слід реалізувати конкретні проектні заходи з усунення втрат. Наприклад, якщо виявлено надлишкові запаси сировини деревини на складі (припустимо, більше ніж на 3 місяці виробництва) – слід перейти до принципу Just-in-Time: перебудувати роботу з постачальниками, укласти угоди на більш часті та менші за обсягом поставки. Якщо проблемою є часті переналагодження станків через малу серійність замовлень, варто згрупувати виробничі плани за схожими типами продукції (виробляти більші серії одного типорозміру плит перед переходом на інший) або інвестувати у швидкозмінне оснащення (метод SMED – Single Minute Exchange of Die).

У разі, коли виявлено вузьке місце (bottleneck) – наприклад, верстат, від пропускної спроможності якого залежить вся лінія і перед яким накопичується черга напівфабрикатів, то слід застосувати теорію обмежень, а саме максимально завантажити це вузьке місце, а інші операції підлаштувати під його ритм, аби черги зникли. Також варто оцінити логістику, ефективніше організувати доставку готової продукції безпосередньо зі складу виробництва до клієнтів, минаючи проміжні склади. Дану роботу необхідно планувати як окремі Lean-проекти з чіткими цілями (наприклад: зменшити незавершене виробництво на 50% за 6 місяців; скоротити час виконання замовлення з 10 до 7 днів; знизити відсоток браку з 2% до 0,5% тощо) і відповідальними за результат.

Після впровадження ощадливих ініціатив важливо закріпити досягнутий ефект. Для цього підприємство має продовжувати вимірювати ключові показники ефективності: тривалість виробничого циклу, рівень запасів (в днях виробництва), відсоток браку, продуктивність праці (випуск на одного працівника), собівартість одиниці продукції. Необхідно впровадити візуальний менеджмент, а саме наочне відображення цих показників на інформаційних стендах у цехах і офісах, щоб працівники бачили прогрес і підтримували його. Якщо якийсь показник починає погіршуватися, слід негайно аналізувати причини і реагувати (знову ж застосовуючи кайдзен-підхід). Крім того, варто періодично проводити аудити 5S і процесів, аби переконатися, що стандарти дотримуються, а нові втрати не закрадаються у систему. Керівництво повинно регулярно відзначати успіхи колективу в економії та підвищенні ефективності, оголошувати подяки найкращим командам, публікувати історії успіху впровадження Lean у корпоративному бюлетені чи на зборах та ін. Це мотивуватиме персонал не знижувати планку і шукати нові можливості для вдосконалення.

Внаслідок реалізації Lean-проектів «Уніплит» зможе суттєво зменшити операційні витрати (економія матеріалів, енергоносіїв, праці за рахунок усунення марнотратних операцій). Це безпосередньо позначиться на фінансових результатах – зросте рентабельність продукції, з'явиться резерв для зниження цін або для інвестування в розвиток. Якість продукції повинна підвищитися завдяки стандартизації і проактивному виявленню дефектів, що зміцнить репутацію компанії на ринку (особливо важливо для виходу на експорт, де вимоги до якості високі). Швидкість виконання замовлень і гнучкість виробництва зростуть – клієнти отримуватимуть продукцію швидше, а «Уніплит» зможе легше переключатися між різними видами продукції під потреби ринку. Як критерії оцінки успішності Lean-ініціатив пропонуємо такі критерії:

- досягнення встановлених цілей (KPI) по скороченню втрат (наприклад, ціль зниження запасів сировини на 30% до кінця року, виконано/не виконано);
- динаміка фінансових показників (собівартість, прибуток, обігові кошти в запасах);
- рівень задоволеності клієнтів (можна відстежувати через скарги на якість чи терміни, їх має стати менше);
- залученість працівників (кількість кайдзен-пропозицій на одного працівника за місяць – повинна рости).

У довгостроковій перспективі Lean-орієнтована культура зробить компанію більш життєздатною, вона зможе краще протистояти кризам, тому що має запас міцності у вигляді оптимізованих процесів і дисциплінованої команди.

Стартовим етапом переходу до Blue Ocean Strategy є оцінка поточної позиції «Уніплит» на існуючих ринках (так би мовити, у “червоному океані”). Необхідно визначити, хто основні конкуренти підприємства у кожному сегменті (ДВП, фанера тощо), за якими параметрами відбувається конкуренція (ціна, якість, асортимент, сервіс), які потреби клієнтів задовольняються, а які – ні. Варто побудувати стратегічне полотно (strategy canvas) для ключового продукту. Розглянемо як приклад ДВП. По горизонталі відкладаються фактори конкуренції (ціна, щільність/міцність плити, вологостійкість, екологічність, сервіс постачання, інші можливі цінності), по вертикалі – рівень пропозиції цих факторів компанією «Уніплит» і її конкурентами. Такий аналіз може показати, що ринковий простір переповнений: усі виробники ДВП змагаються лише в кількох вимірах (наприклад, ціна і обсяги виробництва), тоді як деякі фактори цінності ігноруються (скажімо, екологічність чи дизайнерські рішення). Зрозумівши структуру конкуренції, підприємство зможе побачити можливі ніші, де конкуренції поки що немає або вона слабка.

Наступним кроком є власне генерація стратегічних ідей для виходу за межі існуючих ринків. Тут доцільно застосувати кілька методик творчого

пошуку: мозкові штурми у міждисциплінарних групах, метод чотирьох дій (eliminate-reduce-raise-create), дизайн-мислення з фокусом на невирішених проблемах клієнтів. Необхідно відповісти на питання: “Яку нову цінність ми можемо створити з нашими компетенціями в деревообробці?”. Можливі напрямки для «Уніплит» можуть включати:

- Нові продукти з доданою цінністю. Наприклад, розробити інноваційні конструкційні плити з поліпшеними характеристиками (супер-легкі плити, або плити з декоративним покриттям, що імітує дорогі породи дерева чи 3D-рельєф – продовження розвитку лінійки 3D ДВП). Це може відкрити нову нішу в меблевому або будівельному дизайні, де конкуренція поки невелика.
- Комплектні рішення замість сировини. Перетворити свою пропозицію з просто постачання ДВП чи фанери на готові рішення для клієнтів. Наприклад, для будівельних компаній – комплект модульних елементів для швидкого збирання житла або укриттів (актуально під час відбудови країни). «Уніплит» може бути першою, хто запропонує такий продукт, і фактично створить новий ринок модульних збірних конструкцій на основі деревних плит.
- Екологічна ніша. У світі зростає попит на еко-матеріали. Якщо технологія «Уніплит» (мокре виробництво ДВП) дозволяє використовувати природні в'язучі без хімії (наприклад, лігнін із деревини як зв'язуюче), то можна створити лінійку повністю екологічних плит без формальдегіду і позиціювати їх для виробництва дитячих меблів або екологічного житла. Такий ринок в Україні ще не насичений, тому це може стати “блакитним океаном” для компанії, враховуючи тренд здорового способу життя.
- Сервісна модель бізнесу, а саме перейти від просто продажу матеріалів до надання сервісу. Наприклад, “оренда підлоги”, коли «Уніплит» не лише продає фанеру, а пропонує послугу покриття підлоги спортзалів чи концертних залів своїми матеріалами з обслуговуванням (заміна при зносі тощо). В Україні такого мало хто робить – конкурентів небагато, компанія створить новий формат послуги.

Важливо, щоб на цьому етапі розглядалися навіть нетрадиційні для компанії напрямки, адже стратегія Blue Ocean часто виходить за рамки звичного продуктового ряду. Варто провести скринінг ідей за критеріями: потенціал попиту (чи реально це комусь потрібно?), відповідність компетенціям «Уніплит» (чи маємо технології/ресурси або можемо залучити), унікальність (чи важко буде іншим швидко скопіювати?). За результатами обговорення відбираються 1-2 найперспективніші ідеї для детального опрацювання.

Для обраних інноваційних напрямків необхідно розробити концепцію бізнес-моделі. Це включає визначення цільового сегмента клієнтів, ціннісної пропозиції, необхідних ресурсів та партнерів, каналів збуту, способів отримання прибутку. Наприклад, якщо обрано ідею екологічних ДВП, варто чітко окреслити: хто буде покупцем (виробники дитячих меблів, екопоселення, будівельні гіпермаркети?); яка саме цінність пропонується (відсутність шкідливих випарів, антиалергенність, сертифікація “Есо”); чи потрібні нові ресурси (можливо, нове обладнання або сировина, якщо відмовлятися від синтетичних смол); як збуватиметься продукт (через існуючу збутову мережу чи потрібні нові канали, наприклад, інтернет-продаж напряму для малих замовників). Доцільно скласти фінансову модель: оцінити обсяг інвестицій, операційні витрати і прогнозовані доходи від нового напрямку. На цьому етапі може з’ясуватися, що якась ідея надто дорога або ризикована, тоді краще повернутися до попереднього кроку і вибрати іншу. По суті, розробка концепції – це проєктування “блакитного океану” на папері, перед тим як виходити в реальність.

Стратегія Blue Ocean пов’язана з невизначеністю, тому критично важливо перед масштабними інвестиціями провести тестування гіпотез. «Уніплит» має реалізувати пілотний проєкт у вибраному напрямку. Це може бути виготовлення мінімально життєздатного продукту (MVP) та його випробування на ринку. Наприклад, якщо це новий тип плити – зробити обмежену партію і надати кільком потенційним клієнтам для пробного використання, зібрати відгуки. Якщо це нова послуга, то провести її як експеримент з одним клієнтом.

На основі результатів пілоту оцінюється реальний інтерес, виявляються недоліки продукту чи сервісу, які ще треба допрацювати. Можливо, за підсумками випробувань концепцію доведеться скоригувати (це нормально і відповідає підходу “fail fast, learn fast” – швидко помилився, швидко навчився). Пілотний етап також допоможе підготувати організацію: навчити персонал новим операціям, відпрацювати технологію, налагодити нові канали продажів у невеликому масштабі.

Якщо пілотний проект підтвердив успішність задуму (є попит, клієнти готові платити заявлену ціну, внутрішньо всі процеси здійсненні), тоді підприємство переходить до масштабування “блакитного океану”. Розробляється детальний план виходу на новий ринок або запуску нового продукту по всій країні чи на цільових експортних ринках. На цьому етапі можуть знадобитися партнерства, наприклад, для виходу на зарубіжний ринок доцільно знайти місцевого дистриб’ютора, або для надання комплексної послуги залучити компанію-партнера, що доповнює компетенції «Уніплит». Важливо інтегрувати нову стратегію у загальну структуру бізнесу: можливо, створити окремий підрозділ або бізнес-одиницю, відповідальну за новий напрям. Керівництво має перерозподілити ресурси на користь нової можливості (але без критичного ослаблення основного бізнесу). Також слід оновити стратегію маркетингу: позиціонування бренду, комунікаційні меседжі, щоб донести до ринку нову унікальну пропозицію. В міру зростання “блакитного океану” не можна забувати і про захист досягнутих позицій: патентування нових технологій, встановлення стандартів, побудову лояльності клієнтів (щоб ускладнити для конкурентів повторення успіху).

Успішна реалізація Blue Ocean Strategy здатна кардинально підвищити траєкторію розвитку «Уніплит». Нові ринки та продукти стануть драйвером зростання і компанія може вийти із стагнації зрілого ринку ДВП і отримати стрімке збільшення доходів у новому сегменті (де фактично немає конкурентів спочатку). Маржинальність бізнесу зазвичай зростає, адже унікальна пропозиція дозволяє встановлювати вищу ціну, ніж у commodity-продуктів, і

водночас оптимізувати витрати через концентрування на тому, що цінне для клієнта (без зайвих “надмірностей”). Для регіону присутності компанії це також плюс: інновації можуть залучити інвестиції, створити нові робочі місця, розширити експортний потенціал.

Критерії ефективності впровадження Blue Ocean Strategy можуть включати, а саме успішний запуск нового продукту (факт виходу на ринок, кількість продажів за перший рік); частку доходу від нових продуктів/ринків у загальному доході (показник, як швидко “блакитний океан” генерує помітну частину бізнесу, наприклад, 20–30% через 2–3 роки); рівень унікальності – наприклад, наявність патентів або технологічних переваг, які конкуренти не можуть легко повторити; розширення клієнтської бази (скільки нових клієнтів залучено завдяки новій пропозиції, особливо якщо це клієнти, яких раніше компанія не обслуговувала). Звичайно, оцінка буде залежати від конкретної обраної стратегії, але загальний показник темпів росту підприємства (виручки, прибутку) має перевищувати середньогалузеві, що і свідчитиме про вихід за межі конкуренції.

Впровадження на підприємстві «Уніплит» комплексу з трьох описаних підходів до стратегічного розвитку дозволить досягти синергічного ефекту. Agile забезпечить динамічне управління змінами і проектами розвитку, Lean – ефективну реалізацію цих змін з мінімальними втратами, а Blue Ocean – наповнить стратегічний розвиток інноваційним змістом, відкривши якісно нові можливості для бізнесу. Очікується, що за рахунок гнучкого планування і оптимізації процесів підприємство зможе покращити свої фінансово-економічні показники навіть у складних умовах (підвищити рентабельність, оборотність коштів, стабілізувати виробництво). А за рахунок виходу на нові ринки, що закладе основу для довгострокового зростання після нормалізації ситуації в країні. Окремо варто відзначити і нематеріальні результати: підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, зміцнення іміджу компанії як інноваційної, гнучкої, орієнтованої на клієнта структури.

Для оцінювання результативності впроваджених змін необхідно визначити чіткі критерії індикатори. Наведемо ключові з них по кожному напрямку та загалом:

- Гнучкість та адаптивність (Agile): час реакції на зміну зовнішніх умов (наприклад, час ухвалення рішення про коригування виробничого плану після коливання попиту); кількість реалізованих стратегічних ідей за рік; відсоток стратегічних ініціатив, що досягли поставлених цілей у запланований термін. Також опитування керівників може показати, наскільки стратегічне управління стало прозорішим і зрозумілішим для середнього менеджменту. Позитивна динаміка цих показників свідчатиме про успіх Agile-трансформації.
- Ефективність і якість (Lean): зниження собівартості продукції (у % до початку впровадження); скорочення рівня запасів матеріалів і готової продукції (в днях або гривнях); продуктивність праці (виручка або випуск на одного працівника); відсоток браку/рекламацій від клієнтів; тривалість виконання замовлення (від дати замовлення до відвантаження). Досягнення встановлених цілей за цими показниками (описаних у плані Lean-проектів) буде означати, що ощадливе виробництво успішно прижилося. Наприклад, якщо за рік вдалося знизити незавершене виробництво на 50% і час циклу на 30%, це буде конкретним вимірюваним підтвердженням ефективності.
- Інновації та розвиток (Blue Ocean): частка доходу від нових продуктів або ринків (наприклад, мета – 15% доходу через 2 роки після запуску нового продукту); зростання сукупного обсягу ринку, який обслуговує «Уніплит» (тобто проникнення в нові сегменти додає до адресованого ринку компанії, вимірюється в грошовому еквіваленті чи кількості клієнтів); показник преміальної ціни – наскільки нові продукти продаються дорожче за середньоринкові аналоги, що сигналізує про унікальність цінності; наявність захищених розробок (патенти, сертифікати) як індикатор технологічної переваги. Крім того, можна відстежувати індекс

конкурентоспроможності – порівняння рентабельності та темпів росту «Уніплит» із середніми по галузі, то успішна Blue Ocean стратегія має проявитися у випереджаючому рості та більшій прибутковості відносно конкурентів у традиційному просторі.

- Загальні показники стійкості: фінансові результати (динаміка прибутку, EBIT, ROI – повернення на інвестиції у нові проекти); рівень ризиків, диверсифікація бізнесу (наскільки компанія залежить від одного виду продукції або ринку – після реалізації пропозицій залежність має знизитися); репутаційні показники (бренд-імідж, наприклад через опитування клієнтів щодо інноваційності та надійності постачальника). Позитивні зміни в цих параметрах за 1–3 роки будуть сигналізувати, що стратегія адаптована успішно.

Оцінювання ефективності не є разовим актом – це безперервний процес у дусі Agile. Важливо не лише зафіксувати показники, а й регулярно аналізувати їх та робити висновки. Якщо якісь з очікуваних результатів не досягаються у визначені терміни, підприємству слід розбиратися в причинах, чи то недостатні зусилля, чи опір змінам, чи зовнішні обставини. На основі цього вносяться корективи. Наприклад, якщо через півроку після старту Agile-програми опитування показує, що залученість персоналу не зросла, можливо, варто переглянути підхід до мотивації команд або замінити керівників, які гальмують нововведення. Або якщо Lean-проект зниження браку забуксував, треба перевірити, чи достатньо ресурсів виділено, чи працівники пройшли належне навчання методам якості. Постійне управління ризиками є невід’ємною частиною успішної реалізації стратегії в нестабільних умовах. Для «Уніплит» це означає: мати план дій на випадок різних сценаріїв (погіршення економіки, ескалація воєнних дій, втрата постачальників тощо), тобто зберігати гнучкість і готовність переглянути навіть ці стратегічні підходи, якщо цього вимагатиме ситуація.

Висновки до розділу 3

Запропоновані у цьому третьому розділі заходи з адаптації стратегії розвитку підприємства «Уніплит» базуються на сучасних концепціях гнучкого планування та інноваційного менеджменту. Agile-підхід покликаний пришвидшити та зробити більш адаптивним процес управління стратегією, Lean-підхід – оптимізувати операційну діяльність і підвищити її ефективність, а стратегія Blue Ocean – відкрити для компанії нові джерела росту в умовах посиленої конкуренції та змінного середовища.

Важливо, що при розробці рекомендацій враховано галузеві особливості підприємства, його ресурсний потенціал, організаційну структуру та специфіку ведення бізнесу в умовах війни. Запропоновані заходи можуть впроваджуватися поетапно, із можливістю паралельної реалізації пріоритетних напрямів, що забезпечує гнучкість і контрольованість трансформації.

У середньостроковій перспективі очікується, що поєднання зазначених підходів дасть змогу не лише стабілізувати діяльність підприємства в кризовий період, але й сформуванню основу для його сталого розвитку у повоєнній економіці України. Впровадження інтегрованої стратегії розвитку сприятиме:

- підвищенню ефективності виробництва;
- зменшенню операційних ризиків;
- розширенню ринкових можливостей;
- зміцненню конкурентоспроможності;
- зростанню інноваційного потенціалу;
- підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх шоків.

Таким чином, адаптована стратегія, побудована на принципах Agile, Lean та Blue Ocean, може стати фундаментом для переходу «Уніплит» на новий стратегічний рівень розвитку. Її реалізація дозволить підприємству стати більш гнучким, технологічно прогресивним та економічно стійким, що забезпечить йому довгострокові конкурентні переваги навіть за умов високої невизначеності і турбулентності ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що у дипломній роботі послідовно розкрито теоретичні засади стратегічного розвитку малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності, здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Уніплит» та обґрунтовано практичні рекомендації щодо адаптації його стратегії розвитку із використанням сучасних підходів Agile, Lean та Blue Ocean.

У ході теоретичного дослідження підтверджено, що малий та середній бізнес є системоутворювальним елементом національної економіки, який забезпечує зайнятість населення, формування середнього класу, посилення конкуренції, розвиток інновацій та гнучкість ринкового середовища. В українських реаліях воєнного часу МСБ набуває особливого значення як інструмент стабілізації економіки та одночасно – як вразливий сегмент, який гостро відчуває наслідки криз, геополітичної нестабільності та воєнних дій. У таких умовах стратегічний підхід до управління діяльністю підприємств розглядається не лише як бажаний, а як критично необхідний, адже саме він дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, інноваційність та адаптивність суб'єктів господарювання.

Стратегічне управління обґрунтовано як безперервний динамічний процес, що охоплює формулювання місії та бачення, визначення стратегічних цілей, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, розробку, реалізацію та коригування стратегії. Показано, що підприємства, які мають формалізовані стратегічні процеси, демонструють вищий рівень стійкості та здатності випереджати конкурентів навіть в умовах підвищеної турбулентності. Економічна нестабільність при цьому розглядається як багатовимірне явище, зумовлене поєднанням економічних, соціальних, політичних та геополітичних чинників, що проявляються у вигляді інфляції, валютних та фінансових криз, регуляторної невизначеності та, зокрема, війни. Це об'єктивно актуалізує потребу в ризикоорієнтованому плануванні, пошуку адаптивних моделей розвитку та формуванні проактивної економічної поведінки підприємств.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Уніплит» дозволив охарактеризувати підприємство як середню за масштабами деревообробну компанію з диверсифікованим асортиментом продукції, сучасною виробничо-технічною базою, власною сировинною основою та налагодженою організаційною структурою управління. Встановлено, що структурна побудова виробничо-технічної та фінансово-економічної підсистем підприємства ґрунтується на принципах функціонального поділу праці, чіткого розподілу відповідальності та вертикалі управління, що забезпечує безперервність виробничого процесу, контроль якості, дотримання вимог охорони праці та узгодженість дій між підрозділами.

Фінансовий стан ТОВ «Уніплит» станом на кінець 2024 року загалом можна охарактеризувати як відносно стабільний і фінансово стійкий: підприємство має високий рівень фінансової автономії та зберігає прибутковість, незважаючи на складні зовнішні умови. Водночас виявлено низку проблемних аспектів – низьку рентабельність діяльності, недостатній рівень ліквідності, значні інвестиційні навантаження та наявність ризиків, пов'язаних із дебіторською заборгованістю. Це зумовлює потребу в оптимізації структури витрат, посиленні контролю за оборотними активами та підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів.

Стратегічний аналіз підприємства (зокрема за моделлю п'яти сил М. Портера та результатами SWOT-аналізу) засвідчив, що ТОВ «Уніплит» володіє вагомими конкурентними перевагами: сучасним обладнанням, досвідченим персоналом, широким асортиментом і високою якістю продукції, сприятливим розташуванням та позитивною діловою репутацією, підсиленою активною соціальною та регіональною позицією. Разом з тим було ідентифіковано слабкі сторони – залежність від імпортової сировини, потребу в модернізації окремих технологічних процесів, підвищений рівень операційних витрат та недостатню ліквідність. Зовнішнє середовище формує як значні можливості (зростання попиту на продукцію деревообробної промисловості, екологічні тренди, розширення експортних напрямів, потенціал розробки нових продуктів), так і

суттєві загрози (економічна нестабільність, волатильність цін на сировину й енергоносії, зміни регуляторних вимог, посилення конкуренції на внутрішньому та європейському ринках).

На основі узагальнення результатів аналізу обґрунтовано, що підприємство вже реалізує інноваційно-орієнтовану, стратегічно виважену модель розвитку, поєднуючи елементи наступальних та захисних стратегій, однак потребує глибшої адаптації до умов воєнного стану та економічної турбулентності. З цією метою у третьому розділі розроблено комплекс пропозицій щодо адаптації стратегії розвитку ТОВ «Уніплит» на основі концепцій Agile, Lean та Blue Ocean.

Інтеграція Agile-підходу у стратегічне планування покликана забезпечити гнучкість управлінських рішень, скорочення часу реакції на зміни ринкової кон'юнктури, посилення залученості персоналу до стратегічних процесів та перехід від статичного, довгострокового планування до ітеративного, спринтового формату. Впровадження принципів Lean орієнтовано на усунення всіх видів втрат, оптимізацію виробничих та бізнес-процесів, підвищення якості продукції й ефективності використання ресурсів, що є особливо актуальним для матеріаломісткої галузі в умовах зростання вартості сировини та енергоносіїв. Застосування стратегії Blue Ocean спрямоване на формування нових ринкових ніш та унікальної ціннісної пропозиції, вихід за межі виснажливої цінової конкуренції, створення нових джерел доходу та розширення ринкових горизонтів у післявоєнний період відбудови.

Запропонований нами план стратегічних заходів для ТОВ «Уніплит» є комплексним, поетапним і адаптованим до галузевої специфіки та умов воєнного часу. Він охоплює інноваційно-технологічний розвиток, оптимізацію витрат та управління ресурсами, розширення ринків збуту, диверсифікацію постачань, розвиток кадрового потенціалу, цифровізацію управління, посилення системи управління ризиками, а також послідовне впровадження принципів корпоративної соціальної та екологічної відповідальності. Реалізація цих заходів дозволить не лише адаптуватися до поточних викликів, але й

сформувати нові конкурентні переваги, посилити стійкість підприємства та забезпечити його інноваційне зростання в довгостроковій перспективі.

Отже, адаптована стратегія розвитку ТОВ «Уніплит», побудована на принципах гнучкого стратегічного планування (Agile), ощадливого виробництва (Lean) та інноваційного пошуку нових ринкових просторів (Blue Ocean), є обґрунтованою, актуальною та практично значущою. Її реалізація створює передумови для переходу підприємства на новий стратегічний рівень розвитку, формування стійкої конкурентної позиції у вітчизняному та міжнародному середовищі, підвищення технологічної та організаційної гнучкості, а також забезпечення довгострокової економічної стійкості в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Табінський В. А., Телятник В. М., Сімон А. П. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Молодий вчений. 2017. № 3(43). С. 848–851.
2. Варналій З. С. Основи підприємницької діяльності: навч. посіб. Київ: Знання України, 2004. 404 с.
3. Поповенко Н. С., Ганенко О. В. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. Економіка: реалії часу. 2012. № 1(2). С. 126–132.
4. Кузнецова Л. В. Вплив банківської системи України на розвиток малого і середнього бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. № 2(45). С. 249–254.
5. Сілічєва Н. Є. Малий бізнес в Україні: стан та перспективи розвитку. Економічні інновації. 2015. Вип. 59. С. 303–309.
6. Варналій З. С. Тенденції становлення малого підприємництва в Україні. Ринкові перетворення. 2003. № 7. С. 58–64.
7. Філіппов В. Ю., Нейков С. О., Янгулов Е. П. Аналіз проблематики стратегічного управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку. Economic Journal Odessa Polytechnic University. 2024. № 1(27). С. 139–149.
8. Рачинська Г. В. та ін. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. С. 678–685.
9. Шендерівська Л. П., Батир А. О. Управління стратегічним розвитком малого підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. С. 179–187.
10. Калініченко С. М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. Економічний простір. 2025. № 201. С. 311–316.
11. Як стратегічне планування допомагає бізнесу працювати системно. Дія.Бізнес. 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua>

12. Глобальні амбіції у надскладних умовах: шлях українського МСБ до світової експансії. Forbes Україна. 03.11.2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua>
13. Auka D. O., Langat J. C. Effects of Strategic Planning on Performance of Medium Sized Enterprises. International Review of Management and Business Research. 2016. Vol. 5, No. 1. P. 188–193.
14. Dutta S., Pramanik S. A. Innovation as a Mediator in Strategic Management Practices and SME Performance: Literature Review Findings. International Journal of Contemporary Studies. 2022. Vol. 5, No. 2.
15. Бруханський Р. Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно орієнтованої системи. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2014. № 1. С. 163–169. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_1_23
16. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 57. С. 58–66.
17. Дернова І., Боровик Т. Вплив Covid-19 на стан малого та середнього бізнесу в Україні та Європі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матер. III міжнар. наук.-практ. конф. 2022.
18. World Bank. Fragility, Conflict, and Violence in Middle-income Countries. Washington, DC: World Bank Group, 2022.
19. Раєвська О. В., Тоузани Т. Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 292 с.
20. Петришин Л. П. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів: Сполом, 2021. 442 с.

- 21.Проценко В. М. Формування економічної поведінки підприємств під впливом внутрішнього та зовнішнього ризикового середовища. Економічний вісник НГУ. 2019. № 3. С. 181–186. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/67.181>
- 22.Карачина Н. П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: теорія, методологія, практика управління: монографія. Вінниця: Книга-Вега, 2010. 416 с.
- 23.Цапенко В. Ю. Економічна поведінка підприємств як основа для прийняття управлінських рішень. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 313–317.
- 24.Штангрет А. М., Караїм М. М., Штангрет І. А. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства: безпекові засади. Ефективна економіка. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.6
- 25.Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України через війну, станом на січень 2024 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>
- 26.Ареф'єва О. В., Антоненко К. В. Аналіз наслідків війни для економіки України. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 71. С. 98–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-18>
- 27.Литовченко Л., Хлопоніна-Гнатенко О., Михайленко В. Фактори впливу на формування економічної поведінки підприємств з виробництва та переробки продукції олійних культур. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 2. С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-2>
- 28.Полторацька О. В. Формування економічної поведінки як частини стратегічного управління промисловими підприємствами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5442>

29. Садєков А. А., Заїка Ю. А. Процес формування економічної поведінки підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/4.pdf
30. Rayevnyeva O. V., Brovko O. I., Zhui Su. A Study of the Influence of Environmental Factors on the Economic Behavior of the Enterprise. Business Inform. 2023. № 8. P. 193–198. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198>
31. Utterback J. M. Mastering the Dynamics of Innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.academia.edu/58110730/Mastering_the_dynamics_of_innovation
32. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=465>
33. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
34. Kim W. Chan, Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. 2005. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.blueoceanstrategy.com/books/blue-ocean-strategy-book/>
35. Blank S. G. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. 2005. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.amazon.com/Four-Steps-Epiphany-Successful-Strategies/dp/0976470705>
36. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 2010. [Електронний ресурс].

- Режим доступу: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>
37. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Currency, 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.amazon.com/Lean-Startup-Entrepreneurs-Continuous-Innovation/dp/0307887898>
 38. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища: монографія. Київ: Зовнішня торгівля, 2008. 236 с.
 39. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 172–174.
 40. Мельник А. О. Економічна адаптація підприємств у механізмі підвищення їх конкурентоздатності. Вісник Технологічного університету Поділля. 2004. № 6. С. 206–210.
 41. Орлова К. Організаційно-економічні засади адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1(8). С. 181–189.
 42. Петренко О. О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства. Управління розвитком. 2011. № 4. С. 115–117.
 43. Ждаміров Є. Ю. Види адаптації сільськогосподарських підприємств до умов ринку. Економіка підприємств. 2010.
 44. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
 45. Риженко О. М. Особливості впровадження концепції lean management на металургійному підприємстві. Review of transport economics and management. 2021. № 6 (22). С. 60–71. Режим доступу: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/260593>.

46. Бекмурзіна А. М., Бояринова К. О. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8
47. Бойко А. В. Концептуалізація стійкості національної економіки. Вісник КНТЕУ. 2014. № 1. С. 5–19. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/01/2.pdf>
48. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «економічна адаптивність підприємства». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf
49. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Луганськ, 2002. 19 с.
50. Ячменьова В. М., Османова З. О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 684: Проблеми економіки та управління. С. 346–353.
51. Отенко В. І., Колодіна О. М. Місце економічної адаптивності підприємства у множині його властивостей. Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3, т. 2. С. 43–47.
52. Кривовуязуик І. Цифровізація і стратегічна гнучкість – рецепт для розробки інноваційних стратегій розвитку бізнесу. Економічні науки: зб. наук. пр. Луцького нац. техн. ун-ту. Серія «Регіональна економіка». Вип. 20(79). Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2023. 252 с.
53. Вінічук М., Захаров О. Особливості та проблеми антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та посилення впливу вимушеної трудової міграції населення, спричиненої війною Російської Федерації проти України та процесами євроінтеграції. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1(73).

54. Шевченко Н., Копитко М., Захаров О. Роль міжнародної співпраці державних органів у сфері зниження та управління рівнем корупції в Україні. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 3(71).
55. Тарасов І. Ю., Іващенко В. О. Маркетингова складова формування потенціалу підприємств деревообробної промисловості. Ефективна економіка. 2024. № 7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4265/4300>
56. Оліферук С. Л. Техніко-економічний аналіз та його роль в підвищенні ефективності діяльності підприємства. Просторовий розвиток. 2024. № 7. С. 468–477.
57. Гринько Т. В., Єфімова С. А. Теоретичні засади управління інноваційним потенціалом промислового підприємства. Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування. Сер. Економіка. 2013. № 3(63). С. 75–83.
58. Краснокутська Ю. М. Комплексна оцінка інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2014. № 1. С. 32–40.
59. П'ять сил Портера. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bakertilly.ua/5-%D1%81%D0%B8%D0%BB-%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C-%D1%8F%D0%BA%D0%B0-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BA%D0%B0%D0%B6%D0%B5-%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D1%87%D0%BE/>
60. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Економіка та суспільство. 2023. № 55. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848>

- 61.Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. Kyiv School of Economics, 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://damaged.in.ua/damage-assessment>
- 62.Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
- 63.Крючкова Н. М. Вплив економічних криз на ефективність українського бізнесу: статистичний аналіз під час рецесій. Академічні візії. 2023. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8277590>
- 64.Мельник А. О., Кудлаєнко С. В. Ефективність адаптації вітчизняних підприємств до кризових умов. У: Ольшанська О. В., Мельник А. О., Янковець Т. М. (ред.). Ефективність діяльності підприємств в умовах глобалізаційних процесів: монографія. Київ: КНУТД, 2016. С. 72–97. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4397/1/20170131_Melnik_72-97.pdf
- 65.Красноносова О.М., Цуй Ц. Стратегія інноваційного розвитку як інструмент конкурентоспроможності підприємства. Бізнес-інформ №4, 2025. С.347-354
- 66.Bruce, M., Daly, L., Towers, N. Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? International Journal of Operations and Production Management. 2004. Vol. 24(1-2). P. 151–170. DOI: 10.1108/01443570410514867.
- 67.Veres C. Conceptual Model for Introducing Lean Management Instruments. Procedia Manufacturing. 2020. Vol. 46. P. 233–237. DOI: 10.1016/j.promfg.2020.03.034.
- 68.Yang, M. G., Hong, P., Modi, S. B. Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. International Journal of Production Economics. 2011. Vol. 129(2). P. 251–261. DOI: 10.1016/j.ijpe.2010.10.017

