

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:**  
**ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**  
**НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Головний керівник – к.е.н., доцент Дьяченко Ю.В.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах євроінтеграційних процесів**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.3.8

Здобувач(ка) Анастасія МЕДВЕДЬ

Керівник д.е.н., доц. Ірина ПАВЛОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол №14  
Завідувач кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е.  
ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра  
Ступінь вищої освіти  
Галузь знань

Спеціальність  
Освітня програма

Менеджменту і логістики  
перший (бакалаврський)  
D «Бізнес, адміністрування та право»  
(07 «Управління та адміністрування»)  
D3 (073) «Менеджмент»  
Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ–**  
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“\_\_\_” 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА  
здобувачці вищої освіти  
Анастасії МЕДВЕДЬ**

1. Тема роботи: «Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах євроінтеграційних процесів» затверджена наказом по університету від 20.03.26 №128-03
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, статистичні данні та звітність підприємства.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції: 1.1. Сутність та концептуальні засади стратегічного управління підприємством. 1.2. Особливості євроінтеграційних процесів та їх вплив на стратегічний розвиток підприємств України. Розділ 2. Аналіз діяльності підприємства та оцінка його стратегічного потенціалу: 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства в контексті євроінтеграції. 2.3. Оцінка конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу підприємства. Розділ 3. Розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах євроінтеграції: 3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства. 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих стратегічних рішень. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) таблиць 21, рисунків 9.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

| Розділ        | Консультант | Підпис, дата   |                  |
|---------------|-------------|----------------|------------------|
|               |             | завдання видав | завдання прийняв |
| Нормоконтроль |             |                |                  |

7. Дата видачі завдання 14.02.2026

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання прийняла до виконання

\_\_\_\_\_  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №  | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи                                                           | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1  | Проходження комплексної практики                                                                        | 14.02- 15.03.26                | виконано |
| 2  | Захист звіту з практики                                                                                 | 16.03- 18.03.26                | виконано |
| 3  | Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)                                                                | 19.03- 30.03.26                | виконано |
| 4  | Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)                                                                | 31.03- 15.04.26                | виконано |
| 5  | Розробка проєктного розділу (Розділ 3)                                                                  | 16.04 - 26.04.26               | виконано |
| 6  | Розробка інших складових кваліфікаційної роботи                                                         | 27.04 - 30.04.26               | виконано |
| 7  | Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи                                   | 01.05 - 05.05.26               | виконано |
| 8  | Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті | 05.05 - 11.05.26               | виконано |
| 9  | Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту   | 12.05- 15.05.26                | виконано |
| 10 | Нормоконтроль роботи                                                                                    | 18.05 - 20.05.26               | виконано |
| 11 | Перевірка роботи на плагіат та ІП                                                                       | 21.05 - 26.05.26               | виконано |
| 12 | Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту                                     | 27.05 – 05.06.26               | виконано |
| 13 | Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист                                      | 08.06 - 10.06.26               | виконано |
| 14 | Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи                                                            | 10.06 - 15.06.26               | виконано |
| 15 | Захист кваліфікаційної роботи                                                                           | 16.06 - 24.06.26               | виконано |

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.  
Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Анастасія МЕДВЕДЬ

підпис

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми** обумовлена необхідністю обґрунтування стратегічних напрямів розвитку вітчизняних підприємств сфери wellness-послуг в умовах євроінтеграційних процесів, загострення конкурентної боротьби та підвищення вимог до якості послуг відповідно до стандартів ЄС.

У першому розділі **«Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції»** визначено сутність та концептуальні засади стратегічного управління підприємством; проаналізовано методологічний інструментарій стратегічного аналізу; удосконалено підходи до розуміння впливу євроінтеграційних процесів на діяльність вітчизняних підприємств.

У другому розділі **«Аналіз діяльності підприємства та оцінка його стратегічного потенціалу»** проаналізовано організаційно-економічний стан Wellness Spa центру «Формула»; здійснено PESTEL- та SWOT-аналіз; оцінено конкурентоспроможність підприємства (рейтинг 8,58 балів); окреслено стратегічні проблеми: цифрове відставання (5/10), плинність кадрів 13,5%, зношеність 40% обладнання.

У третьому розділі **«Розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах євроінтеграції»** запропоновано три стратегічних напрями: цифровізація клієнтського сервісу (інвестиції 480 тис. грн, строк окупності 5,4 міс.), оновлення матеріально-технічної бази (3 885 тис. грн), вдосконалення управління персоналом (289 тис. грн, окупність 4 міс.); здійснено економічне обґрунтування із загальним щорічним ефектом 2 372 тис. грн.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 80 сторінок, 21 таблицю, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

**Ключові слова:** стратегічне управління, євроінтеграція, стратегічний розвиток, wellness-послуги, цифровізація, конкурентоспроможність, корпоративна соціальна відповідальність.

## SUMMARY

**The relevance of the topic** is determined by the need to substantiate strategic directions for the development of domestic wellness service enterprises amid European integration processes, increasing competitive pressure, and rising service quality requirements aligned with EU standards.

The first section "**Theoretical Foundations of Strategic Enterprise Development under European Integration**" defines the essence and conceptual foundations of strategic management; analyses methodological tools of strategic analysis; improves approaches to understanding the impact of European integration on domestic enterprises.

The second section "**Analysis of Enterprise Activities and Assessment of its Strategic Potential**" analyses the organisational and economic state of Wellness Spa centre "Formula"; conducts PESTEL and SWOT analysis; assesses competitiveness (rating 8.58); identifies key strategic problems: digital gap (5/10), staff turnover 13.5%, 40% equipment wear.

The third section "**Development of Strategic Directions for Enterprise Development under European Integration**" proposes three strategic directions: digitalisation of customer experience (UAH 480 thousand, payback 5.4 months), renewal of the material and technical base (UAH 3,885 thousand), improvement of HR management (UAH 289 thousand, payback 4 months); provides economic justification with total annual effect of UAH 2,372 thousand.

**The bachelor's thesis contains** 80 pages, 21 tables, 9 figures. The list of references includes 35 titles.

**Key words:** strategic management, European integration, strategic development, wellness services, digitalisation, competitiveness, corporate social responsibility.

## ЗМІСТ

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                   | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ<br>ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....              | 8  |
| 1.1 Сутність та концептуальні засади стратегічного управління<br>підприємством .....                         | 8  |
| 1.2 Особливості євроінтеграційних процесів та їх вплив на стратегічний<br>розвиток підприємств України ..... | 18 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                  | 28 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО<br>СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....                    | 30 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....                                                | 30 |
| 2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства в контексті євроінтеграції<br>.....                           | 38 |
| 2.3 Оцінка конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу<br>підприємства.....                           | 42 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                   | 50 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ<br>ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....               | 52 |
| 3.1 Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства .....                                             | 52 |
| 3.2 Економічне обґрунтування запропонованих стратегічних рішень .....                                        | 59 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                   | 70 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                               | 72 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                             | 74 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                 | 79 |
| ДОДАТОК А .....                                                                                              | 80 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах активізації євроінтеграційних процесів та підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом вітчизняні підприємства опинилися перед необхідністю кардинального переосмислення підходів до формування та реалізації стратегій розвитку. Відкриття європейських ринків, з одного боку, надає підприємствам значні можливості для розширення збуту, залучення іноземних інвестицій та впровадження сучасних технологій, а з іншого – суттєво підвищує конкурентний тиск з боку іноземних виробників.

**Ступінь дослідження проблеми.** Питання стратегічного управління підприємством досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікланд, а також українські науковці З. Шершньова, В. Пономаренко, Л. Балабанова та ін. Проте питання адаптації стратегічного розвитку підприємств до умов євроінтеграції потребує подальшого дослідження з урахуванням сучасних реалій.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження теоретичних засад та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах євроінтеграційних процесів.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

1. визначити сутність та концептуальні засади стратегічного управління підприємством;
2. дослідити особливості євроінтеграційних процесів та їх вплив на діяльність вітчизняних підприємств;
3. проаналізувати організаційно-економічний стан підприємства;
4. провести оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням сучасного аналітичного інструментарію;
5. обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства в умовах євроінтеграції та розрахувати їх економічну ефективність.

**Об'єктом дослідження** є процес обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах євроінтеграційних процесів.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах євроінтеграційних процесів.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладені методи системного та порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, портфельного аналізу (матриці БКГ та McKinsey), а також методи економіко-статистичного аналізу та графічного відображення результатів дослідження.

Інформаційно-нормативною базою дослідження є законодавчі акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність підприємства, матеріали галузевих інтернет-порталів, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з досліджуваної проблематики.

**Практичне значення одержаних результатів визначається** тим, що розроблені стратегічні напрями розвитку підприємства та запропоновані заходи щодо їх реалізації можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах євроінтеграції.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення та результати роботи було апробовано на конференції VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (16-17 квітня 2026 року). Вплив євроінтеграційних процесів на стратегічний розвиток українських підприємств.С.210

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 80 сторінок, 21 таблицю, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

#### **1.1 Сутність та концептуальні засади стратегічного управління підприємством**

Визначення місії підприємства, його стратегічних цілей, формування довгострокової програми розвитку мають ключове значення для будь-якого суб'єкта господарювання та є основою створення і підтримки конкурентних переваг на ринку. Усе це забезпечується через стратегічне управління підприємством, яке є основою розвитку підприємства. Концепція стратегічного управління для більшості вітчизняних підприємств є досить новою, оскільки вони протягом тривалого часу орієнтувалися на поточне планування.

Динамічні зміни навколишнього середовища, його турбулентність вимагають від менеджерів вищого рівня стратегічного бачення, швидкого реагування на можливі зміни та наявність деталізованого плану досягнення поставлених цілей. Зрозуміло, що для кожного підприємства важливою метою діяльності є максимізація прибутків. Щоб досягти успіху в майбутньому, менеджери повинні розвивати ресурси та можливості, необхідні для отримання та збереження переваг на конкурентних ринках – традиційних та нових. Усе це забезпечує стратегічне управління підприємством, яке є основою менеджменту та головним інструментом досягнення поставлених цілей [3].

Раніше менеджери орієнтувалися на поточне управління, яке передбачало використання щоденних методів планування. Водночас з ускладненням зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами все вимагало переорієнтації оперативного управління на стратегічне. Головна відмінність між цими підходами полягає у тому, що останнє базується на

довгостроковому плані досягнення поставлених цілей. Зважаючи на зазначене підприємства змушені були перейти від поточного управління до стратегічного.

Стратегічне управління – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони бажають рухатися. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів [14].

Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія це засіб для створення додаткової вартості.

Загально-корпоративне планування в своєму розвитку пройшло три етапи: довгострокове екстраполятивне планування; стратегічне планування; стратегічне управління, як найбільш сучасна модифікація загально-корпоративного планування [1].

Головний недолік довгострокового екстраполятивного планування полягав у тому, що підприємство розглядалось як «закрита система», яка майже не взаємодіє з зовнішнім середовищем. Цілі та завдання підприємства вбачались заданими і залишались стабільними на протязі довгого періоду часу. Тому планували «планування від досягнутого», контрольні цифри, стандартизація завдань, адміністративні методи.

Однак, починаючи з 70-х років, почався докорінний злом традиційних концепцій управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності фірм: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т. д. Зовнішнє середовище підприємств набуло

високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність довгострокового екстраполятивного планування. Необхідно було змінити початковий принцип при опрацюванні загально-корпоративних планів – іти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього [22].

Спочатку це знайшло відображення в тому, що довгострокове екстраполятивне планування було замінено стратегічним плануванням. В його рамках головні передумови успішної діяльності фірми знаходяться не всередині, а назовні її, тобто успіх фірми пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного і т. д.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване «формальне» стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління корпорації, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани. Тобто стратегічне управління включає два основні процеси: стратегічне планування та тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії. При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління [8].

Термін «стратегічне управління» введено у науковій обіг на межі 60-70-х років. Передумовою його введення була потреба виокремлення концептуальних відмінностей між поточним та довгостроковим плануванням. Найбільший внесок у теорію дослідження стратегічного управління вніс І. Ансофф, який зазначав, що «діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей й завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів». Похідною стратегічного управління він вважав стратегію, яка представляє собою деталізований план дій підприємства щодо досягнення поставлених цілей та головної мети. Стратегія

розробляється на чітко визначений період, у питанні стратегічного управління вона охоплює діапазон від 3 років [31].

Зазначимо, що останнім часом, у науковій літературі присвячено велику кількість наукових праць питанню стратегічного управління, у яких кожен з авторів намагається дати власну інтерпретацію цієї економічної категорії. Тому на сьогодні не має єдиної точки зору щодо визначення поняття «стратегічне управління підприємством». Огляд та аналіз наукової літератури дозволив систематизувати основні наукові підходи щодо сутності цього поняття, що наведено у табл. 1.11

Таблиця 1.1

**Основні наукові підходи щодо сутності поняття «стратегічне управління підприємством»**

| <b>Автор</b>                  | <b>Стратегічне управління підприємством – це ...</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| І. Ансофф                     | «діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»                                                                |
| Б. Карлоф                     | «мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволять організації досягти своїх цілей»                                                                                                                                                                   |
| Х. Віссема                    | «сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей»                                                                                                                                                                                |
| А.А. Томпсон та Дж. Стрікланд | «безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»                                                                                                                             |
| Г.Ю. Гедройц                  | «процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій» |

Джерело: складено автором [1,2,3,4,8].

Наведений аналіз підтверджує наявність у науковій літературі різноманітних підходів щодо сутності поняття «стратегічне управління». На нашу думку, під ним слід розуміти стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей.

Стратегічне управління займається розробкою стратегічного бачення, встановленням цілей, формуванням та реалізацією стратегій та введенням коригувальних заходів щодо відхилень. Стратегічне управління є безперервним процесом, що оцінює та контролює бізнес та галузі, в яких бере участь компанія; оцінює конкурентів і встановлює цілі та стратегії для задоволення всіх зацікавлених сторін; а потім регулярно переоцінює кожну стратегію, щоб визначити, як вона була реалізована і чи досягнута головна мета, чи потребує заміни новою стратегією для відповідності змінам зовнішнього та внутрішнього середовища [5].

Основною метою стратегічного управління є досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності фірми. Це можливо шляхом розробки та впровадження таких стратегій, які створюють цінність для компанії. Воно зосереджене на оцінці можливостей та загроз, маючи на увазі сильні та слабкі сторони фірми й розробку стратегій її виживання, зростання та розширення.

Якісне стратегічне управління має важливе значення для довгострокового успіху бізнесу. Воно включає визначення бізнес-стратегії з чіткими цілями, створення чітких планів щодо досягнення цих цілей, узгодження ділової діяльності з метою підтримки цілей та розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. Стратегічне управління вимагає постійної оцінки процесів та процедур в організації та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування компанії [17].

Стратегічне планування являється однією з основних функцій стратегічного управління. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення, розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів.

Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів. Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства [11].

Стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: були виділені стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ). СЗГ – це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма має чи хоче отримати вихід. У відповідності з СЗГ в середині фірми виділялись виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ – стратегічні господарські центри. Згодом СЗГ здобули назву «стратегічні поля бізнесу» [26].

За своїм змістом стратегія являється специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування. Стратегії мають ряд особливостей: процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією, він закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись по яких фірма досягне успіху; сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку; під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть в майбутньому, тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією; поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору, тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Місія підприємства – це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних рішень. Оскільки будь-яке підприємство – це відкрита система і існує завдяки тому, що задовольняє якусь

потребу своїх споживачів, клієнтів, то й місія його повинна відшукуватись в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства. Отже, прибуток не може бути місією підприємства, бо він цілком внутрішня проблема, хоч і дуже суттєва [2].

Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому. Звичайно їх виділяють у сім областей: економічні фактори; політичні фактори; ринкові фактори; фактори технології; фактори конкуренції; міжнародні фактори; соціокультурні фактори. Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

Концепція VUCA вперше була використана на початку 90-х років військовим коледжем армії США, щоб звернутися до багатостороннього світу, який з'явився після закінчення «холодної війни» і характеризувався як більш нестійкий, невизначений, складний і неоднозначний, ніж будь-коли раніше. VUCA – це акронім англійських слів «volatility» (мінливість), «uncertainty» (невизначеність), «complexity» (складність) і «ambiguity» (неоднозначність). Світ VUCA – це світ, в якому завдання прогнозування важко реалізувати [19].

SPOD-світ змінився VUCA-світом. SPOD-світ був стійким, передбачуваним, простим і певним. SPOD – це акронім за першими літерами таких слів: «Steady» (стійкий), «Predictable» (передбачуваний), «Ordinary» (простий), «Definite» (визначений). Це світ, що існував до VUCA-світу. SPOD-стратегії використовувались переважно в економічній сфері, за допомогою ефективного вибору стратегії з арсеналу досягалась максимально правильна мета з високим рівнем ефективності у визначених умовах.

Стратегічне управління підприємством вперше знайшло своє місце в академічній науці в 50-х роках, американські та європейські компанії почали розробку стратегій та моніторингу. Теоретичні дослідження стали поштовхом для виникнення двох шкіл стратегічного менеджменту, які визначили різні підходи до невизначеності бізнес-середовища (планова школа та адаптаційна

школа). Тривалий час в тренді була планова школа, яка спиралась на систематичний аналіз та інтеграційне планування (І. Ансофф, М. Портер). Вони наполягали на необхідності детального моніторингу трендів, розробки прогнозів і стратегічних альтернатив, раціональної оцінки отриманої інформації та врахування її в поточній діяльності компаній [9].

Генрі Мінцберг, представник адаптаційної школи стратегічного менеджменту, розподілив поняття «стратегічне планування» та «стратегічне мислення». Стратегічне планування – це не стратегічне мислення. Один з них є аналізом, а інший – синтезом. Стратегічне мислення, навпаки, пов'язано з синтезом. Це пов'язано з інтуїцією і творчістю. Результатом стратегічного мислення є інтегрована перспектива підприємства, не дуже чітко сформульовано бачення напрямку [33].

Відповіддю на сучасні виклики стало формування нової концепції стратегічного управління – формування школи стратегічного Форсайту як системи методів і організаційних механізмів. Форсайт дає змогу сканувати бізнес-середовище, аналізувати отримані дані і формувати стратегічні й технологічні пріоритети в рамках моделі проактивного реагування на довгострокові виклики і передбачити можливості для підприємства його потенціалу, оцінку потенційних, перспективних продуктів, вибір заходів, які підвищують ефективність і результативність прийняття стратегічних рішень і формують конкурентні переваги підприємства [6].

Безпосередньо стратегічне управління є досить складним та відповідальним процесом. Його виконання передбачає на підприємстві виконання декількох послідовних етапів, які схематично наведені на рис. 1.1. Основою їх є систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Відповідно до наведеного процесу на першому плані стратегічного управління підприємством здійснюється аналіз та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап є найголовнішим, оскільки від його результатів залежать дії вищого менеджменту підприємства на наступних

етапах. Проведення такого аналізу рекомендованого здійснювати за допомогою PEST- та SWOT-аналізу, які є головними інструментами стратегічного управління підприємства [24].

Після цього у ході стратегічного управління, базуючись на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, підприємство визначає місію та цілі. На їх досягнення у подальшому буде направлена уся діяльність підприємства. Необхідне визначення цілей таких видів: фінансових, економічних, виробничих, соціальних, маркетингових та інноваційних, а також контролюючих показників, за якими буде визначатися рівень досягнення цілей.

На третьому етапі вищий менеджмент підприємства визначає відповідну стратегію, яка забезпечить досягнення поставлених цілей та відповідатиме стану зовнішнього й внутрішнього середовища. Різновидів стратегії є велика кількість, яку слід обирати одним з методів обґрунтування стратегії підприємства. До них належать модель М. Портера, матриця БКГ, матриця А. Ансоффа, метод «Мак-Кінзі», метод LOTS, економіко-математичні методи, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та PEST-аналіз. Усі наведені методи базуються на урахуванні стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Кожен з зазначених методів має свої як переваги, так і недоліки, тому в сучасній практиці рекомендовано одночасно використовувати декілька методів обґрунтування стратегії підприємства [12].

Далі у межах конкретної стратегії повинен бути розроблений комплекс заходів, які підприємство буде впроваджувати з метою досягнення визначеної місії та цілей. До таких заходів може належати: розробка власного веб-сайту, впровадження ресурсозберігаючих технологій, виробництво нових продуктів, розширення штату працівників, відкриття філіалу тощо.

П'ятий етап стратегічного управління передбачає реалізацію обраної стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі визначається коло відповідальних осіб, розмежовуються функції та обов'язки між ними,

здійснюється бюджетування, розподіл ресурсів необхідних для реалізації обраної стратегії [29].

Заключний етап передбачає оцінку та контроль реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Це необхідно для того, щоб вищий менеджмент своєчасно виявив можливі відхилення, оцінив проміжні результати та вжив відповідні коригуючі заходи направлені на зміну ситуації. Успішність стратегічного управління й визначається здатністю його оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволила їй підтримувати її потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення її цілей, і тим самим давала б їй можливість виживання в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління є гарантом довгострокового успіху підприємства на ринку, за умови належного його виконання значно зростають шанси фірми на успіх [4].

У результаті застосування стратегічного управління підприємство отримує низку переваг: зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»; створення системи ефективних зовнішніх зв'язків; забезпечення динамічності змін на підприємстві; можливість отримати необхідну базу для прийняття раціональних рішень; можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни; полегшення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості; формування ефективного механізму стимулювання на підприємстві [16].

Резюмуючи зазначимо, що стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує цілеспрямовані та інтегровані підходи до функціонування підприємства, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, співставляти їх з існуючими можливостями підприємства та привести їх у відповідність до розробки та впровадження стратегії.

Основою стратегічного управління є стратегічний набір підприємства, який забезпечує комплекс бізнес, організаційних та соціальних напрямків.

Основним завданням стратегічного управління є визначення місії, цілей і стратегії, розробка та впровадження системи планів як інструментів для реалізації стратегічних вказівок щодо підвищення функціонування підприємства.

## **1.2 Особливості євроінтеграційних процесів та їх вплив на стратегічний розвиток підприємств України**

Інтеграція України у світову економіку є стратегічним завданням, що визначає її економічну стабільність, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до глобальних викликів. В умовах прискореної глобалізації інтеграційна стратегія держави передбачає гармонізацію законодавства з європейськими нормами, структурну модернізацію економіки, розширення експортного потенціалу, залучення інвестицій та посилення міжнародної співпраці. Основними концептуальними підходами є євроінтеграція, цифровізація державного управління, стимулювання інновацій та розвиток стратегічних галузей.

Інтеграційна стратегія України є головним елементом забезпечення її економічного розвитку та конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Така програма передбачає застосування комплексного підходу, що поєднує гармонізацію законодавчої бази з європейськими стандартами, модернізацію промисловості, стимулювання інновацій, розширення міжнародної співпраці та розвиток стратегічних галузей. Основні концептуальні підходи охоплюють адаптацію регуляторного середовища до вимог ЄС, цифровізацію державного управління, сприяння інвестиціям та технологічній модернізації, що забезпечує інтеграцію в глобальні виробничі ланцюги [35].

Стратегічні пріоритети України орієнтовані на посилення ролі експортно-орієнтованих галузей, зміцнення енергетичної безпеки, залучення міжнародних інвесторів та розвиток високотехнологічних секторів. Важливим напрямом є стимулювання експорту та усунення перешкод для доступу

українських виробників на міжнародні ринки, що охоплює стандартизацію продукції, спрощення митних процедур та вдосконалення логістичної інфраструктури. Інтеграція в європейську економічну систему передбачає не лише економічну кооперацію, а й упровадження стандартів корпоративного управління, дотримання принципів прозорості бізнесу та захисту прав інвесторів. До основних принципів інтеграційної політики належать такі: відкритість ринків, інституційна стійкість, інвестиційна привабливість та стійкий економічний розвиток [10].

З огляду на виклики, зокрема воєнні загрози, нестабільність глобальних ринків та ресурсні обмеження, реалізація інтеграційної стратегії вимагає стратегічного управління економічними процесами. Комплексний підхід до розвитку основних галузей економіки дає змогу підвищити конкурентоспроможність України на міжнародному ринку. В умовах глобалізації та інтеграції в міжнародні економічні структури основними напрямками є модернізація промислового виробництва, підтримка інноваційного підприємництва, розвиток цифрової економіки, адаптація законодавчої бази до європейських стандартів та залучення іноземних інвестицій.

Важливе значення мають аграрна, енергетична, промислова та ІТ-галузь, які визначають стійкість економіки та її конкурентні позиції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Стратегії підвищення конкурентоспроможності основних галузей економіки  
України

| Галузі      | Головні стратегії                                                                                       | Очікуваний ефект                                                                      |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Аграрна     | Впровадження точного землеробства, автоматизація виробництва, розвиток експортного потенціалу.          | Збільшення продуктивності, зменшення втрат, покращення позицій на міжнародному ринку. |
| Енергетична | Диверсифікація джерел енергії, розвиток відновлюваних джерел, модернізація енергетичної інфраструктури. | Зниження залежності від імпорту, підвищення енергетичної безпеки.                     |

Продовження таблиці 1.2

|                        |                                                                                                                  |                                                                                      |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Промислова             | Технологічна модернізація, інтеграція у міжнародні виробничі ланцюги, розвиток високотехнологічного виробництва. | Збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, розширення зовнішніх ринків. |
| ІТ-сектор              | Державна підтримка стартапів, залучення міжнародних партнерів, розвиток цифрових технологій.                     | Збільшення частки експорту ІТ-послуг, цифровізація інших секторів економіки.         |
| Логістика та транспорт | Поліпшення інфраструктури, оптимізація транспортних маршрутів, цифровізація логістичних процесів.                | Скорочення витрат на перевезення, підвищення швидкості та ефективності постачання.   |

Джерело: сформовано автором на основі [2, 6, 7].

Комплексний підхід до розвитку галузей економіки забезпечує стійкість національної економіки та підвищує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. В аграрному секторі застосування точного землеробства та автоматизації сприяє оптимізації використання ресурсів, зменшенню витрат і підвищенню врожайності. У період післявоєнного відновлення пріоритетом є розширення експортного потенціалу та залучення міжнародних інвесторів для модернізації виробництва.

В енергетичному секторі Україна активно розвиває відновлювані джерела енергії, що дає змогу знижувати залежність від імпорتنих ресурсів і зміцнювати енергетичну безпеку.

Промисловість орієнтується на впровадження новітніх технологій, зокрема автоматизацію виробництва, роботизацію, використання штучного інтелекту для контролю якості продукції та оптимізації логістичних процесів.

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності цієї галузі є інтеграція у міжнародні виробничі ланцюги, що дає змогу українським підприємствам розширювати експорт і залучати передові технології. ІТ-сектор відіграє основну роль у цифровізації економіки, надаючи інструменти для ефективного управління бізнес-процесами, аналізу великих обсягів даних та автоматизації ухвалення рішень [21].

Розвиток логістики та транспортної інфраструктури все ще є стратегічним завданням, оскільки ефективні перевезення – це основа міжнародної торгівлі. Будівництво нових логістичних центрів, оновлення залізничного парку й оптимізація транспортних маршрутів сприяють зниженню витрат та покращенню швидкості доставляння товарів. Взаємодія аграрного, промислового, енергетичного та ІТ-сектору створює синергію, що сприяє збалансованому економічному розвитку та формує стійку основу для інтеграції України у глобальні ринки.

До позитивних факторів євроінтеграції можна віднести те, що підприємства мають вільний доступ до найбільшого в світі ринку товарів і послуг. Працюючи з такими ринками наші підприємства мають змогу набувати досвід роботи компаній, що знаходяться в високорозвинених країнах, чим збільшують свою конкурентоспроможність і інвестиційну привабливість. Це, в свою чергу, дасть змогу модернізувати виробництво і переорієнтації сировинної економіки на високотехнологічну [7].

Одним з головних переваг, який отримає будь-яке підприємство, що вийшло на ринки ЄС є отримання знань і досвіду від більш розвинених підприємств. В ситуації компаній України, ми маємо справу з талановитими та розумними працівниками, яким не вистачає знань та кваліфікації, професійної освіти, щоб виробництво змогло отримати конкурентні переваги, виготовляючи інноваційні продукти, піднімаючи імідж країни та компанії та маючи для цього все необхідне.

Також слід зазначити, що при співпраці з ринками ЄС, українські підприємства будуть зобов'язані надавати такий товар, що відповідає всім стандартам і нормам європейського ринку. В силу цього, тим компаніям, які справді хочуть розвиватися в цьому напрямку буде необхідне повне реконструювання як технічного оснащення, так і вже давно неефективних методів управління. Підвищиться якість продукції, через що попит на неї стане рости. Це призведе до створення нових робочих місць [28].

З негативних сторін євроінтеграції можна виділити втрати підприємствами робочої сили, яка з легкістю зможе від'їжджати на заробітки за кордон. Також, якщо порівнювати виробничі можливості українських підприємств та потужності зарубіжних, гостро видніється різниця в технологічних силах, а саме відставання розвитку українського виробництва на фоні втрати інтелектуально сильних працівників, заробітна плата яких є низькою і не співпадає з їх можливостями [13].

Варто не забути й про те, що при можливості вільної торгівлі країн ЄС в Україні, зростає ризик зниження вітчизняного покупця в українській продукції через великий вибір та більш якісну продукцію. Але вихід з даної ситуації є – розвиток українського виробника і зростання його конкурентоспроможності до рівня, при якому товари різних країн не будуть кращими за якістю. З вищезазначеної проблеми випливає ще одна – збільшення впливу транснаціональних компаній на економіку нашої країни.

Євроінтеграція дає великий поштовх для вітчизняних виробників, оскільки рух – це життя. В умовах євроінтеграції кожне підприємство, яке бажає функціонувати на розвинутому і повному конкурентів ринку, має бути готовим до значних змін як у самому виробництві та технічному оснащенні, так і в управлінні даними процесами. Якщо українські підприємства не почнуть модернізуватися і брати приклад з європейських компаній, вони зникнуть з ринку, оскільки їх витіснить більш розвинений конкурент. Євроінтеграція дасть можливості інноваційного та економічного розвитку, співпраці з розвиненими країнами ЄС, ріст експортного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності наших підприємств у порівнянні з європейськими [30].

Прагнення України до інтеграції в Європейський Союз зумовило необхідність проведення комплексних реформ у різних секторах економіки, зокрема у відновлюваній енергетиці. Приведення у відповідність законодавства України до директив ЄС не лише сприяло зближенню нормативно-правової бази, але й також залучило фінансові інвестиції та

покращило технологічну співпрацю з іншими країнами. Це має вирішальне значення для стратегічного розвитку українських підприємств у сфері відновлюваної енергетики [15].

Європейська інтеграція вимагає гармонізації енергетичної політики України з директивами Європейського зеленого курсу. В основі цього курсу лежить декарбонізація та сталий розвиток енергетики, що спонукає Україну до прийняття аналогічних цілей. Інтеграція з ЄС також передбачає модернізацію енергетичної інфраструктури України відповідно до європейських стандартів.

Європейська інтеграція залучила значну фінансову підтримку для відновлюваної енергетики України. Незважаючи на переваги євроінтеграції, проблеми залишаються у самій країні (табл. 1.3) [23].

Таблиця 1.3

#### Виклики для підприємств відновлювальної енергетики

| № | Виклики                             | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Пошкодження інфраструктури          | Енергетичні об'єкти є однією з основних цілей ворога, що призводить до нестабільності енергопостачання та необхідності постійних зусиль з реконструкції.                                                                                                                |
| 2 | Прогалини в політиці та регулюванні | Приведення енергетичного сектору України у відповідність до правових та екологічних стандартів ЄС вимагає далекосяжних реформ. Однак фрагментарне регулювання, бюрократичні затримки та непослідовні механізми стимулювання продовжують перешкоджати довірі інвесторів. |
| 3 | Фінансові обмеження                 | Розвиток відновлюваної енергетики є капіталомістким. Через обмежений доступ до внутрішнього фінансування та політичні ризики, що відлякують деяких іноземних інвесторів, фінансування залишається недостатнім.                                                          |
| 4 | Технологічна залежність             | Сектор відновлюваної енергетики України все ще значною мірою залежить від імпортних технологій та досвіду, що підвищує вразливість до перебоїв у ланцюжку поставок.                                                                                                     |

Джерело: сформовано авторами на основі [14,18,22].

Європейська інтеграція має безпосередньо значний вплив на стратегічний розвиток підприємств відновлюваної енергетики в Україні, сприяючи узгодженню нормативно-правової бази у даній сфері, залученню

додаткових інвестицій, модернізації інфраструктури, перегляду підходів до управління та розширенню ринкових можливостей.

Основними напрямками правового регулювання є гармонізація з європейськими стандартами, спрощення торговельних процедур, захист іноземних інвестицій та впровадження механізмів економічної стабільності. Законодавство спрямоване на забезпечення відкритості ринків, розвиток конкурентного середовища та стимулювання інноваційної діяльності.

Водночас нормативно-правова база потребує подальшої адаптації до вимог ЄС, СОТ та інших міжнародних організацій, що регулюють глобальні економічні процеси (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Законодавче регулювання інтеграційних процесів України та його вплив на економічну стабільність

| Законодавчий акт                                   | Основні положення                                                              | Відповідність міжнародним стандартам                                                  | Вплив на економічну стабільність                                            |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» | Регулює експортно-імпортні операції, передбачає механізми державного контролю. | Відповідає вимогам СОТ, передбачає поступове спрощення митних процедур.               | Сприяє зростанню експорту, посиленню економічних зв'язків.                  |
| Закон України «Про інвестиційну діяльність»        | Окреслює принципи залучення інвестицій, гарантії захисту капіталу.             | Гармонізований з міжнародними нормами інвестування.                                   | Покращує інвестиційний клімат, стимулює розвиток стратегічних галузей.      |
| Закон України «Про інноваційну діяльність»         | Визначає механізми стимулювання науково-технічного розвитку.                   | Частково відповідає директивам ЄС, потребує оновлення у сфері фінансування інновацій. | Підтримує модернізацію економіки, створює умови для технологічного прориву. |

Продовження таблиці 1.4

|                                                                 |                                                                             |                                                             |                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» | Встановлює вимоги до сертифікації продукції та відповідності стандартам ЄС. | Орієнтований на гармонізацію з європейськими нормами.       | Забезпечує доступ українських товарів на ринок ЄС.                                          |
| Закон України «Про енергетичну ефективність»                    | Передбачає заходи з енергозбереження та стимулювання зеленої енергетики.    | Відповідає міжнародним стандартам у сфері сталого розвитку. | Зменшує енергетичну залежність, сприяє залученню інвестицій у відновлювані джерела енергії. |

Джерело: сформовано автором на основі [14,18].

Законодавче регулювання інтеграційних процесів України суттєво впливає на формування економічної стабільності, однак його ефективність залежить від глибини адаптації до міжнародних норм та дієвості механізмів реалізації. Гармонізація митних процедур та торговельних стандартів із нормами ЄС сприяє виходу українських компаній на зовнішні ринки, підвищуючи конкурентоспроможність продукції. Інвестиційне законодавство гарантує захист капіталу, проте для залучення стратегічних інвесторів необхідне спрощення бюрократичних процедур та вдосконалення податкової політики [34].

Загалом законодавчі ініціативи сприяють інтеграції України в міжнародну економічну систему, але їхня ефективність залежить від комплексної реалізації, інституційної спроможності та впровадження цифрових рішень для автоматизації бізнес-процесів і державного регулювання. Міжнародна співпраця є важливим чинником зміцнення економіки держави, оскільки сприяє залученню іноземних інвестицій, розвитку експорту та інтеграції у світові ринки.

Угоди про вільну торгівлю, співпраця з міжнародними фінансовими організаціями та спільні інвестиційні проєкти розширюють можливості для

національного бізнесу, підвищують рівень технологічного розвитку та сприяють стабілізації економіки (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні напрями міжнародної співпраці та їхній вплив на економіку України

| Напрями міжнародної співпраці                      | Основні механізми                                              | Вплив на економіку України                                             |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Торговельні угоди та зони вільної торгівлі         | Зниження митних бар'єрів, гармонізація стандартів.             | Розширення експортних можливостей, спрощення доступу до ринків.        |
| Інвестиційне партнерство                           | Захист прав інвесторів, створення спеціальних економічних зон. | Залучення капіталу, стимулювання розвитку стратегічних галузей.        |
| Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями | Кредити, гранти, технічна допомога.                            | Фінансова стабільність, підтримка реформ та інфраструктурних проєктів. |
| Інтеграція у глобальні виробничі ланцюги           | Спільне виробництво, трансфер технологій.                      | Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.             |
| Науково-технологічна співпраця                     | Спільні дослідження, фінансування інноваційних проєктів.       | Розвиток високотехнологічного сектору, впровадження інновацій.         |

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8].

Реалізація інтеграційної стратегії України супроводжується низкою проблем, що ускладнюють ефективну адаптацію до міжнародних економічних процесів. Основними перешкодами є регуляторні бар'єри, нестабільність економічного середовища та інституційні обмеження, які негативно впливають на конкурентоспроможність національної економіки.

Регуляторні проблеми пов'язані з невідповідністю українського законодавства міжнародним стандартам, складними процедурами сертифікації, митного оформлення та недостатньою гармонізацією технічних регламентів із вимогами Європейського Союзу [20].

Інтеграцію ускладнюють такі економічні чинники, як: макроекономічна нестабільність, високий рівень інфляції, значне боргове навантаження та недостатня диверсифікація економіки. Воєнні дії, пошкодження критичних об'єктів промисловості й транспортної логістики додатково ускладнюють

інтеграційні процеси, зменшуючи можливості експорту та створюючи загрози для стабільного функціонування основних секторів економіки. Уповільнена модернізація виробничих потужностей та недостатнє впровадження інноваційних технологій знижують конкурентоспроможність національного виробництва, що перешкоджає виходу українських підприємств на міжнародні ринки [25].

Інституційні обмеження – це ще один чинник, що стримує інтеграційний розвиток. Низький рівень ефективності державного управління, нескоординованість між органами влади, корупційні ризики та дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері євроінтеграційних процесів зменшують результативність реалізації міжнародних угод. Недостатній рівень цифровізації державних послуг, низька швидкість ухвалення рішень та складнощі у впровадженні реформ послаблюють конкурентні переваги країни [32].

Україні необхідно поступово зменшувати залежність від сировинної моделі експорту та переходити до виробництва продукції з вищою доданою вартістю. Такий підхід передбачає розвиток переробної промисловості, машинобудування, ІТ-сектору, енергетичних технологій та інноваційного підприємництва. Чим більше країна експортує не сировину, а готову або технологічно складну продукцію, тим стійкішою стає її економіка. Це дає змогу підприємствам отримувати більші доходи, створювати нові робочі місця та посилювати позиції України на міжнародних ринках.

Цифровізація економічних процесів сприяє швидшій та прозорішій взаємодії між державою, бізнесом і міжнародними партнерами. Електронні митні процедури, цифровий документообіг, онлайн-сервіси для підприємців і відкриті реєстри зменшують бюрократичне навантаження та скорочують час на оформлення зовнішньоекономічних операцій. Для бізнесу це означає менші витрати, кращу передбачуваність роботи та вищий рівень довіри з боку іноземних інвесторів. У результаті цифровізація стає не просто технічним оновленням, а практичним інструментом економічної інтеграції.

Малий і середній бізнес має активніше залучатися до міжнародної співпраці, оскільки саме такі підприємства часто швидше пристосовуються до змін ринку та знаходять нові можливості для розвитку. Для виходу на зовнішні ринки їм потрібні доступні кредити, консультаційна підтримка, допомога із сертифікацією продукції та участь у міжнародних виставках. Розширення експортних можливостей для малого й середнього бізнесу сприятиме диверсифікації економіки, розвитку регіонів і збільшенню зайнятості населення. Це також дозволить зменшити концентрацію експорту лише у великих компаніях та окремих галузях.

Удосконалення інтеграційної політики України вимагає комплексного підходу, спрямованого на усунення регуляторних бар'єрів, посилення конкурентоспроможності національної економіки та підвищення ефективності економічного управління. Гармонізація законодавства з європейськими стандартами має супроводжуватися спрощенням адміністративних процедур, зменшенням бюрократичного навантаження на бізнес та створенням прозорих механізмів регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, інтеграційна стратегія України – це головний чинник забезпечення довгострокового економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до глобальних економічних процесів. Ефективна інтеграція значною мірою залежить від здатності національної економіки до інституційних реформ, гармонізації регуляторного середовища та модернізації виробничого потенціалу.

У міжнародній співпраці головними викликами є необхідність зміцнення позицій на зовнішніх ринках, залучення довгострокових інвесторів та адаптація до змін глобальної торгівлі [27].

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі систематизовано теоретичні підходи до сутності стратегічного управління підприємством та досліджено вплив

євроінтеграційних процесів на діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Встановлено, що стратегічне управління являє собою динамічний безперервний процес формування, реалізації та коригування стратегії розвитку, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Еволюція стратегічного менеджменту від класичних концепцій А. Чандлера та І. Ансоффа до сучасних ресурсно-орієнтованих і динамічних підходів свідчить про зростання ролі адаптивності та гнучкості у формуванні конкурентних стратегій.

Визначено, що євроінтеграція створює для вітчизняних підприємств двоїстий вплив: з одного боку, відкриває широкі можливості для розширення ринків збуту, залучення іноземних інвестицій та трансферу сучасних технологій; з іншого – суттєво підвищує конкурентний тиск і вимагає приведення стандартів якості, корпоративного управління та соціальної відповідальності у відповідність до вимог ЄС.

Доведено, що методологічний інструментарій стратегічного аналізу – PESTEL, SWOT, портфельний аналіз (матриці БКГ та McKinsey) – у поєднанні з оцінкою КСВ утворює комплексну систему діагностики стратегічного потенціалу підприємства, яка є необхідною основою для обґрунтування ефективних напрямів розвитку в умовах євроінтеграційних процесів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Wellness Spa центр «Формула» діє на ринку фітнес- та wellness-послуг міста Одеси з 2006 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Юридична адреса збігається з місцем фактичної діяльності - провулок Театральний, 12, що забезпечує стратегічно вигідне розташування поблизу центральної частини міста з розвиненою транспортною доступністю. Управління підприємством здійснює компанія Vertex Hotel Group.

За Класифікатором видів економічної діяльності основним кодом підприємства є 93.13 - діяльність фітнес-центрів. Водночас комплексний характер пропозиції підкріплений такими додатковими кодами КВЕД:

1. 93.11 - діяльність спортивних об'єктів (басейн, сквош-корти);
2. 96.04 - діяльність з фізичного благополуччя (SPA-процедури, банний комплекс, масаж);
3. 96.02 - послуги перукарень та салонів краси (косметологія);
4. 56.10 - діяльність ресторанів та мобільне харчування (фітнес-кафе).

Станом на кінець 2024 року штат підприємства налічує 87 працівників. Серед них - 35 осіб тренерського та інструкторського складу, 12 косметологів і SPA-фахівців, 15 представників адміністративного персоналу та 25 осіб обслуговуючого і технічного персоналу.

Середньомісячна заробітна плата склала 19 200 грн, що на 24% перевищує середньоринковий показник у цьому секторі. Тренерський склад відрізняється високою кваліфікацією - 82% мають профільну вищу освіту, 65% пройшли міжнародні сертифікаційні програми (NASM, ACE, ISSA) [2].

Організація управлінського обліку на підприємстві здійснюється в рамках лінійно-функціональної управлінської структури.

Головний бухгалтер підпорядкований безпосередньо генеральному директору та відповідає за ведення фінансового та управлінського обліку.

Для візуального представлення організаційної структури підприємства наведено схему нижче [2].



Рис. 2.1. Організаційна структура Wellness Spa центру «Формула»

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства та даних управлінського обліку; розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Для формування об'єктивного уявлення про масштаб підприємства та динаміку його розвитку за три останніх роки наведено ключові фінансово-економічні показники. Вони охоплюють доходи, прибутковість, чисельність персоналу та середню заробітну плату, що разом дають комплексну картину стану бізнесу.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності Wellness Spa центру  
«Формула» за 2024-2025 рр.

| Показник                      | 2024 р. | 2025 р. | Відхилення<br>абс. | Відхилення,<br>% |
|-------------------------------|---------|---------|--------------------|------------------|
| Чистий дохід, тис. грн        | 22 560  | 25 750  | +3 190             | +14,1            |
| Собівартість послуг, тис. грн | 14 760  | 16 400  | +1 640             | +11,1            |
| Валовий прибуток, тис. грн    | 7 800   | 9 350   | +1 550             | +19,9            |

Продовження таблиці 2.1

|                                    |        |        |           |       |
|------------------------------------|--------|--------|-----------|-------|
| Операційний прибуток, тис. грн     | 3 068  | 3 820  | +752      | +24,5 |
| Рентабельність діяльності, %       | 13,6   | 14,8   | +1,2 п.п. | -     |
| Чисельність працівників, осіб      | 87     | 91     | +4        | +4,6  |
| Середня зарплата, грн/міс.         | 19 200 | 21 800 | +2 600    | +13,5 |
| Фонд оплати праці, тис. грн/рік    | 20 044 | 23 804 | +3 760    | +18,8 |
| Кількість активних абонентів, осіб | 1 200  | 1 340  | +140      | +11,7 |
| Retention rate, %                  | 78     | 81     | +3 п.п.   | -     |

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства та даних управлінського обліку; розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Чистий дохід центру за аналізований двоохрічний період зріс з 22 560 тис. грн до 25 750 тис. грн, тобто збільшення склало 3 190 тис. грн або 14,1%.

При цьому темп зростання валового прибутку (19,9%) та операційного прибутку (24,5%) перевищує темп зростання виручки, що свідчить про підвищення операційної ефективності та краще управління собівартістю. Рентабельність діяльності зросла з 13,6% до 14,8%, що для сфери wellness-послуг в умовах воєнного стану є суттєвим досягненням.

Кількість активних абонентів збільшилась на 140 осіб (+11,7%), а retention rate піднявся до 81%, що свідчить про зростаючу лояльність клієнтів до бренду «Формула».

Структура доходів підприємства залишається диверсифікованою та охоплює шість напрямів. Домінуючим залишаються клубні карти, проте частка косметологічних послуг стабільно зростає, тоді як разові відвідування скорочуються, що відображає зміщення споживчої поведінки до довгострокових абонементів.

Детальніше структуру та динаміку доходів за напрямками покаже наступний графік.

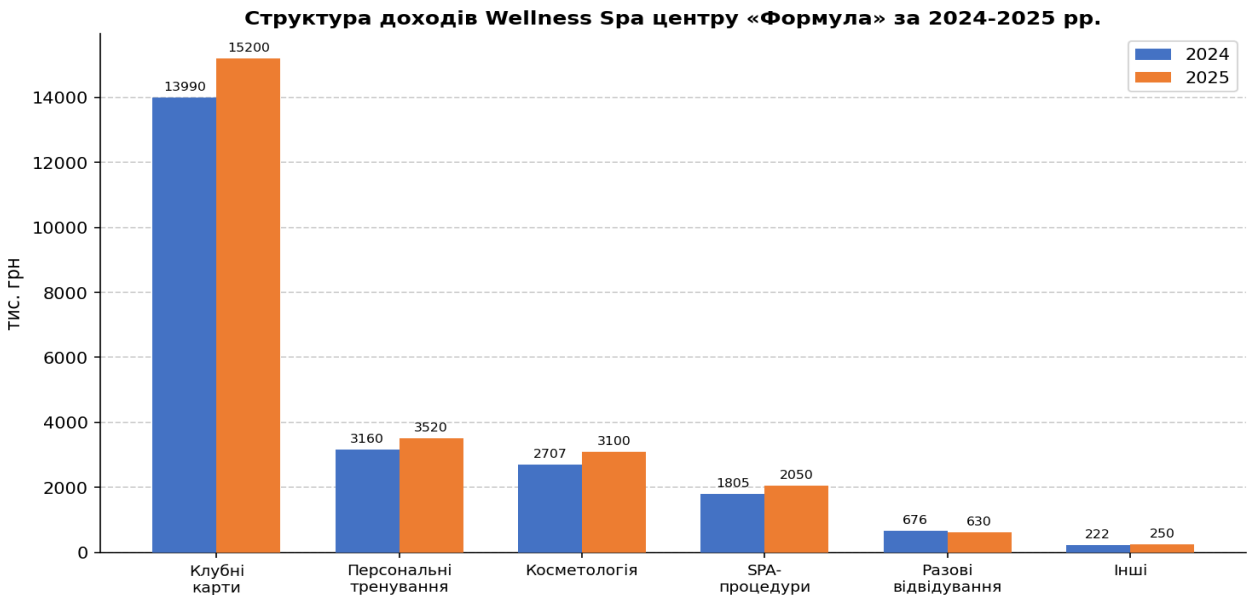


Рис. 2.2. Структура доходів Wellness Spa центру «Формула» за видами послуг, 2024-2025 рр.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства; розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Косметологічні послуги зросли з 2 707 тис. грн у 2024 р. до 3 100 тис. грн у 2025 р. (+14,5%), тобто цей напрям демонструє найбільш динамічне зростання серед усіх сегментів. SPA-процедури також збільшились на 13,6% - до 2 050 тис. грн. Але разові відвідування скоротились з 676 до 630 тис. грн (-6,8%), що відображає цілеспрямовану маркетингову стратегію перетворення разових клієнтів на постійних абонентів.

Таблиця 2.2

Структура доходів Wellness Spa центру «Формула» за видами послуг, 2024-2025 рр.

| Вид послуг             | 2024, тис. грн | 2024, % | 2025, тис. грн | 2025, % | Відхилення тис. грн | Відхилення % | Тенденція |
|------------------------|----------------|---------|----------------|---------|---------------------|--------------|-----------|
| Клубні карти           | 13 990         | 62,0    | 15 200         | 59,0    | +1 210              | +8,6         | ↑         |
| Персональні тренування | 3 160          | 14,0    | 3 520          | 13,7    | +360                | +11,4        | ↑         |

Продовження таблиці 2.2

|                        |               |            |               |            |               |              |          |
|------------------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|--------------|----------|
| Косметологічні послуги | 2 707         | 12,0       | 3 100         | 12,0       | +393          | +14,5        | ↑↑       |
| SPA-процедури          | 1 805         | 8,0        | 2 050         | 8,0        | +245          | +13,6        | ↑        |
| Разові відвідування    | 676           | 3,0        | 630           | 2,4        | -46           | -6,8         | ↓        |
| Інші (кафе, роздріб)   | 222           | 1,0        | 250           | 0,9        | +28           | +12,6        | =        |
| <b>Разом</b>           | <b>22 560</b> | <b>100</b> | <b>25 750</b> | <b>100</b> | <b>+3 190</b> | <b>+14,1</b> | <b>↑</b> |

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Привертає увагу поступове зменшення частки клубних карт у загальному доході – з 62,0% до 59,0%.

Тобто не падіння попиту на абонементи (абсолютний показник зріс на 1 210 тис. грн), а випереджаюче зростання інших напрямів, насамперед косметологічних послуг та SPA-процедур. Такий перерозподіл позитивно впливає на диверсифікацію доходів та знижує залежність підприємства від одного джерела виручки.

Для розуміння виробничого потенціалу підприємства проаналізуємо динаміку ключових показників рентабельності та фінансової стійкості. Особливо важливими є показники використання активів та власного капіталу, що характеризують ефективність інвестованих ресурсів.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану Wellness Spa центру «Формула» за 2024-2025 рр.

| Показник                        | 2024 р. | 2025 р. | Відхилення | Нормативне значення / коментар              |
|---------------------------------|---------|---------|------------|---------------------------------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 1,80    | 1,92    | +0,12      | > 1,5 - нормативна межа; позитивна динаміка |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності  | 1,68    | 1,79    | +0,11      | > 1,0 - в нормі; зростання стійкості        |

Продовження таблиці 2.3

|                                           |       |       |       |                                               |
|-------------------------------------------|-------|-------|-------|-----------------------------------------------|
| Коефіцієнт автономії                      | 0,62  | 0,64  | +0,02 | > 0,5 - фінансова незалежність забезпечена    |
| Рентабельність активів (ROA), %           | 12,4  | 13,8  | +1,4  | Зростання - ефективне використання активів    |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 20,0  | 22,1  | +2,1  | Висока; перевищує середньогалузевий рівень    |
| Оборотність активів, обороти/рік          | 2,3   | 2,5   | +0,2  | Позитивна динаміка прискорення обороту        |
| Запас фінансової міцності, %              | 18,0  | 21,3  | +3,3  | Зростання; потенціал до подальшого збільшення |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн        | 3 420 | 4 180 | +760  | Позитивне значення - фінансова стабільність   |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Показники ліквідності підприємства стабільно перевищують нормативні значення та показують позитивну динаміку. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,80 до 1,92, що означає здатність підприємства без труднощів покривати поточні зобов'язання.

Рентабельність власного капіталу (ROE) на рівні 22,1% у 2025 р. є видатним показником для сфери послуг і свідчить про ефективну генерацію прибутку на вкладений капітал.

Запас фінансової міцності зріс з 18,0% до 21,3%, що означає розширення буферу безпеки відносно точки беззбитковості підприємства.

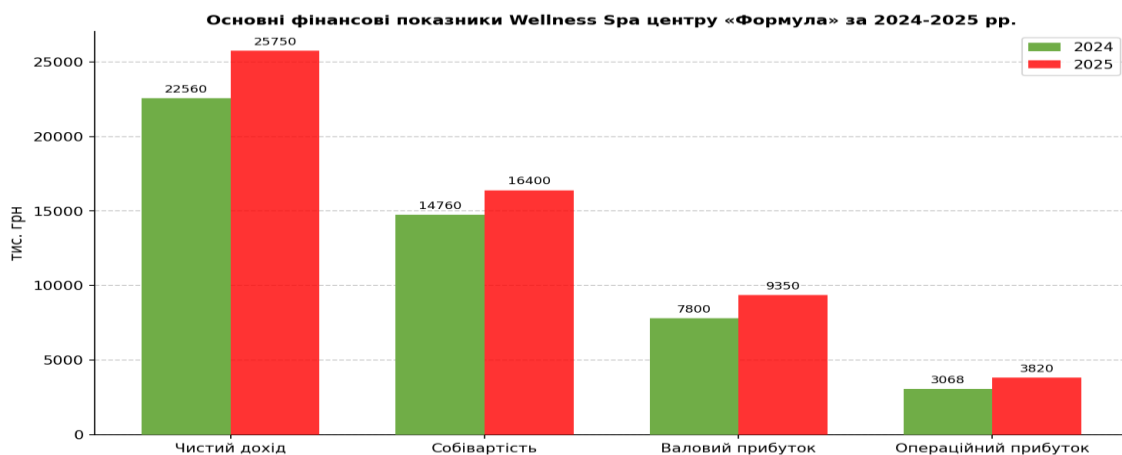


Рис. 2.2 Основні фінансові показники Wellness Spa центру «Формула» за 2024-2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства; розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Ми бачимо стабільну перевагу темпів зростання прибутку над темпами зростання виручки та собівартості.

Валовий прибуток за рік збільшився на 1 550 тис. грн (19,9%), тоді як собівартість зросла лише на 11,1% – це означає зростаючу маржинальність бізнесу.

Таке співвідношення є прямим результатом ефективного управління операційними витратами та зростання частки більш маржинальних напрямів – косметологічних послуг та SPA-процедур.

Підсумовуючи організаційно-економічну характеристику підприємства, можна виділити наступні головні характеристики базового потенціалу центру «Формула»:

- стійке фінансове зростання з позитивною динамікою ключових показників за обидва роки аналізу;
- диверсифікована структура доходів, яка охоплює шість напрямів послуг з тенденцією до збалансованого розподілу;
- висококваліфікований кадровий склад з рівнем середньої заробітної плати на 24% вище ринкового;
- зростаюча лояльність клієнтів - retention rate збільшився до 81% у 2025 р.;
- рентабельність власного капіталу на рівні 22,1%, що суттєво перевищує середньогалузеві показники.

Але серед системних проблем слід відзначити низький запас фінансової міцності (хоча він зріс до 21,3%), незначний рівень цифровізації сервісів та зношеність близько 40% тренажерного обладнання - ці чинники визначають пріоритети стратегічного розвитку підприємства.

Клієнтська база налічує понад 1 200 активних власників клубних карт. Середній вік клієнта - 35 років, переважають жінки (68%).

Показник утримання клієнтів (retention rate) становить 78%, що є вагомим підтвердженням якості сервісу та ефективності програм лояльності. Конверсія з пробного відвідування в придбання абонементу – 42%.

Корпоративний сегмент охоплює 15 компаній, що уклали корпоративні угоди. Структуру клієнтської бази за соціально-демографічними ознаками наведено у таблиці нижче.

Таблиця 2.4

Сегментний профіль клієнтської бази Wellness Spa центру «Формула»

| Сегмент                      | Частка, % | Характеристика                                                    |
|------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------|
| Professionals (30-45 р.)     | 52        | Фахівці з вищою освітою, цінують якість сервісу і комплексність   |
| Young Ambitious (25-35 р.)   | 28        | Орієнтовані на статусність, активні в соціальних мережах          |
| Wellness-oriented (45-60 р.) | 15        | Пріоритет - здоров'я та реабілітація, підвищена цінова лояльність |
| Інші                         | 5         | Студенти, разові клієнти                                          |

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства [2]

Найчисельнішим є сегмент «Professionals» – 52% клієнтів. Саме вони формують основний попит на клубні карти Gold та Premium і є ключовими споживачами персональних тренувань. Сегмент «Young Ambitious» суттєво залежить від digital-каналів комунікації, що підкреслює стратегічну важливість розвитку онлайн-присутності центру.

Сегмент «Wellness-oriented» є найбільш лояльним до бренду та найменш чутливим до цінових змін, проте він вимагає спеціалізованих програм (реабілітація, anti-age-процедури), яких у поточному портфелі недостатньо.

Загалом організаційно-економічний аналіз підтверджує, що Wellness Spa центр «Формула» – це фінансово стабільне підприємство з позитивною динамікою всіх ключових показників, чіткою організаційною структурою та лояльною клієнтською базою.

## 2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства в контексті євроінтеграції

Зовнішнє середовище підприємства у сфері wellness-послуг формується під впливом різнорідних макроекономічних, політичних та соціально-демографічних чинників. В умовах курсу України на євроінтеграцію ці чинники набувають додаткового виміру - стандарти ЄС у сфері якості послуг, вимоги до захисту прав споживачів та технологічні тенденції ринку wellness-індустрії Євросоюзу стають орієнтирами для вітчизняних підприємств галузі [3].

Для системного дослідження макросередовища застосовано методологію PESTEL-аналізу, яка дозволяє структурувати зовнішні чинники за шістьма блоками. Аналіз макрооточення підприємства здійснюється за методологією PESTEL, яка дозволяє систематизувати вплив шести груп зовнішніх факторів – політичних, економічних, соціально-демографічних, технологічних, екологічних та правових – на умови функціонування Wellness Spa центру «Формула».

Таблиця 2.5

### PESTEL-аналіз макросередовища Wellness Spa центру «Формула»

| Фактор                                              | Сила впливу (від 0 до 3) | Характер впливу (+1 або -1) | Оцінка 4=к.2*к.3 |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------|
| 1. Політичні фактори:                               |                          |                             |                  |
| 1.1 Воєнний стан та безпекова ситуація              | 3                        | −1                          | −3               |
| 1.2 Підтримка малого та середнього бізнесу державою | 2                        | +1                          | +2               |
| Разом за політичними факторами                      |                          | −1                          |                  |
| 2. Економічні фактори:                              |                          |                             |                  |
| 2.1 Інфляція та зростання операційних витрат        | 3                        | −1                          | −3               |

Продовження таблиці 2.5

|                                                               |   |    |    |
|---------------------------------------------------------------|---|----|----|
| 2.2 Скорочення реальних доходів населення                     | 3 | −1 | −3 |
| Разом за економічними факторами −6                            |   |    |    |
| 3. Соціальні фактори:                                         |   |    |    |
| 3.1 Зростаючий тренд на здоровий спосіб життя                 | 3 | +1 | +3 |
| 3.2 Зростання усвідомленості здоров'я та wellness             | 3 | +1 | +3 |
| 3.3 Скорочення населення Одеси через міграцію                 | 2 | −1 | −2 |
| Разом за соціальними факторами +4                             |   |    |    |
| 4. Технологічні фактори:                                      |   |    |    |
| 4.1 Цифровізація сфери послуг                                 | 3 | +1 | +3 |
| 4.2 Нові технології тренувань та штучний інтелект             | 2 | +1 | +2 |
| Разом за технологічними факторами +5                          |   |    |    |
| 5. Екологічні фактори:                                        |   |    |    |
| 5.1 Висока вартість комунальних послуг (вода, електроенергія) | 3 | −1 | −3 |
| Разом за екологічними факторами −3                            |   |    |    |
| 6. Правові фактори:                                           |   |    |    |
| 6.1 Правова невизначеність у фітнес-галузі                    | 2 | −1 | −2 |
| Разом за правовими факторами −2                               |   |    |    |

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку wellness-послуг м. Одеси

Загальна оцінка макросередовища становить 0 балів, що свідчить про рівновагу між можливостями та загрозами. Найбільш суттєвими загрозами є воєнний стан, інфляція та скорочення реальних доходів населення. Найсильнішими можливостями – тренд на здоровий спосіб життя та цифровізація [2].

Соціально-демографічний блок дає найвищий позитивний підсумок (+8 балів), що підкреслює сприятливість суспільних тенденцій для wellness-бізнесу навіть в умовах кризи.

Економічний блок є найбільш ризиковим (-6 балів), оскільки стискає реальний платоспроможний попит цільової аудиторії.

Мікроконкурентне середовище досліджується за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М. Портера.

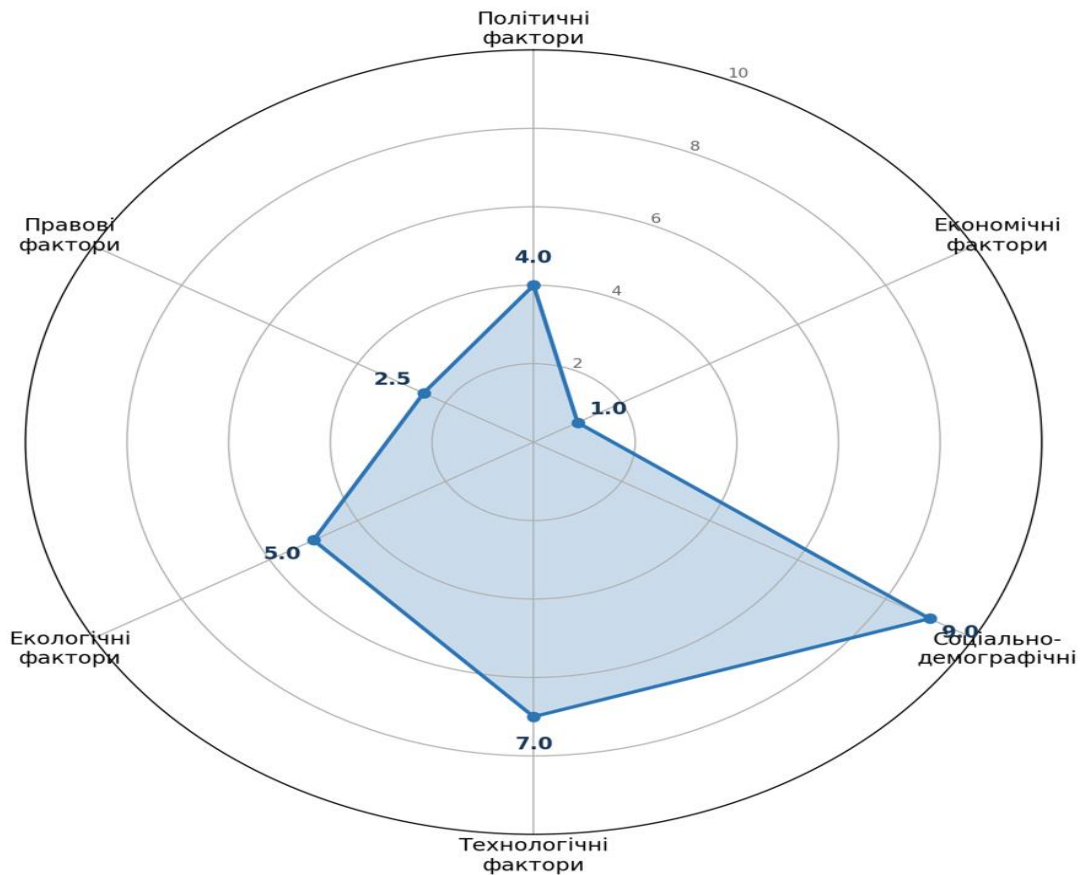


Рис. 2.1. PESTEL-аналіз макросередовища Wellness Spa-центру «Формула»

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку wellness-послуг м. Одеси

На ринку wellness-послуг Одеси функціонують 18 фітнес-центрів різного рівня, з яких чотири є прямими конкурентами у преміум-сегменті: Sport Life, Fitness Stadium, Synergy Fitness та Ark Spa.

В плані євроінтеграції особливої ваги набувають три чинники.

По-перше, можливість залучення інвестицій та грантів ЄС для відновлення та модернізації (програми COSME, єврофонди для МСБ).

По-друге, гармонізація стандартів надання послуг косметології та wellness з нормами ЄС відкриває доступ до нових сертифікацій та можливість позиціонування для іноземних клієнтів.

Аналіз мікроконкурентного середовища проведено за методологією п'яти конкурентних сил М. Портера. Вона дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції на операційному ринку та визначити стратегічні загрози і можливості на рівні галузі. На ринку wellness-послуг Одеси функціонують 18 фітнес-центрів різного рівня, з яких чотири є прямими конкурентами у преміум-сегменті [4].

Таблиця 2.6

## Аналіз п'яти сил Портера для Wellness Spa центру «Формула»

| Конкурентна сила                    | Рівень загрози (1-5) | Характеристика                                                                                                  | Стратегічна відповідь                                         |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Загроза з боку існуючих конкурентів | 4/5                  | 5 прямих конкурентів у преміум-сегменті; цінові війни; агресивний маркетинг мереж Sport Life та Synergy Fitness | Диференціація через унікальні послуги; нарощування лояльності |
| Загроза нових гравців               | 3/5                  | Високі бар'єри входу (інвестиції від 5 млн грн); можливий прихід міжнародних мереж після перемоги               | Зміцнення бренду; розвиток клієнтської лояльності             |
| Загроза товарів-замінників          | 3/5                  | Онлайн-тренування, домашні тренажери, вуличні майданчики; зростання після COVID                                 | Посилення соціальної складової та community-ефекту            |
| Переговорна сила постачальників     | 3/5                  | Обмежена кількість постачальників преміум-обладнання; залежність від імпорту (Life Fitness, Hammer Strength)    | Диверсифікація постачальників; пошук аналогів                 |

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку wellness-послуг м. Одеси

Дві найбільш несприятливі для центру «Формула» сили - загроза від існуючих конкурентів та переговорна сила споживачів - оцінені однаково на рівні 4 з 5. Мережеві оператори (насамперед Sport Life) мають перевагу у маркетинговому бюджеті, системах франчайзингу та ціновій доступності.

Споживачі у свою чергу мають широкий спектр альтернатив і в умовах зниження реальних доходів схильні переглядати витрати на wellness. Це формує подвійний тиск на цінову політику та необхідність постійного підтвердження цінності пропозиції.

В контексті євроінтеграції прихід міжнародних операторів wellness-ринку ЄС є потенційною загрозою середньострокового горизонту. Такі мережі як Fitness First, Holmes Place чи David Lloyd Clubs вже присутні у Польщі, Румунії та Угорщині і можуть розглядати Україну як перспективний ринок після стабілізації безпекової ситуації.

Відповідь на цей виклик - нарощування диференціації через унікальні послуги та глибоку локалізацію сервісу, яку міжнародним операторам складно відтворити [5].

### **2.3 Оцінка конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства являє собою його здатність утримувати та нарощувати ринкові позиції відносно конкурентів через ефективне використання наявних ресурсів і компетенцій.

Для комплексного оцінювання конкурентоспроможності центру «Формула» застосовано метод багатокутника конкурентоспроможності, що передбачає порівняльну оцінку підприємства та конкурентів за десятьма зваженими критеріями.

Для порівняння обрано трьох прямих конкурентів у преміум-сегменті ринку Одеси: Sport Life, Ark Spa та Synergy Fitness.

Таблиця 2.7

Підсумкова матриця оцінювання конкурентоспроможності Wellness  
Spa центру «Формула»

| Критерій (вага)           | Формула бал | Формула зваж. | Sport Life бал | Sport Life зваж. | Ark Spa бал | Ark Spa зваж. | Synergy бал | Synergy у зваж. |
|---------------------------|-------------|---------------|----------------|------------------|-------------|---------------|-------------|-----------------|
| Ціновий рівень (0,10)     | 6           | 0,60          | 8              | 0,80             | 6           | 0,60          | 7           | 0,70            |
| Широта асортименту (0,15) | 9           | 1,35          | 7              | 1,05             | 5           | 0,75          | 6           | 0,90            |

Продовження таблиці 2.7

|                                |   |             |   |             |   |             |   |             |
|--------------------------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|
| Якість обладнання (0,12)       | 8 | 0,96        | 9 | 1,08        | 7 | 0,84        | 8 | 0,96        |
| Кваліфікація персоналу (0,13)  | 8 | 1,04        | 7 | 0,91        | 9 | 1,17        | 7 | 0,91        |
| Якість сервісу (0,14)          | 8 | 1,12        | 6 | 0,84        | 8 | 1,12        | 7 | 0,98        |
| Місцезнаходження (0,08)        | 9 | 0,72        | 8 | 0,64        | 7 | 0,56        | 7 | 0,56        |
| Стан інфраструктури (0,11)     | 7 | 0,77        | 8 | 0,88        | 7 | 0,77        | 7 | 0,77        |
| Репутація бренду (0,09)        | 8 | 0,72        | 9 | 0,81        | 7 | 0,63        | 6 | 0,54        |
| Унікальні послуги (0,10)       | 9 | 0,90        | 5 | 0,50        | 6 | 0,60        | 5 | 0,50        |
| Цифровізація (0,08)            | 5 | 0,40        | 9 | 0,72        | 5 | 0,40        | 7 | 0,56        |
| <b>СЕРЕДНЬОЗВАЖЕ НА ОЦІНКА</b> |   | <b>8,58</b> |   | <b>8,23</b> |   | <b>7,44</b> |   | <b>7,38</b> |

Джерело: складено автором на основі порівняльного аналізу конкурентів

Wellness Spa центр «Формула» займає лідируючу позицію серед аналізованих конкурентів із середньозваженою оцінкою 8,58 балів. Найближчий переслідуювач – Sport Life – відстає на 0,35 бали (8,23).

Конкурентні переваги «Формули» найбільш виражені за трьома критеріями: широта асортименту (9 балів), унікальні послуги (9 балів) та місцезнаходження (9 балів). Жоден конкурент не здатний запропонувати аналогічний рівень комплексності – поєднання фітнесу, басейну, SPA, косметології та кафе в одному просторі є унікальним для ринку Одеси.

Водночас за критерієм цифровізації центр отримує лише 5 балів – найнижчий показник і одночасно найбільш критичний конкурентний недолік.

Багатокутник конкурентоспроможності наочно демонструє, що площа фігури «Формули» є найбільшою серед аналізованих підприємств, проте має характерний «провал» у секторі цифровізації. Sport Life демонструє рівномірніший профіль з перевагою в ціновій доступності, якості обладнання та цифрових каналах. Ark Spa утримує перевагу виключно за кваліфікацією персоналу, тоді як Synergy Fitness займає середню позицію за більшістю критеріїв без яскравих диференціюючих характеристик.

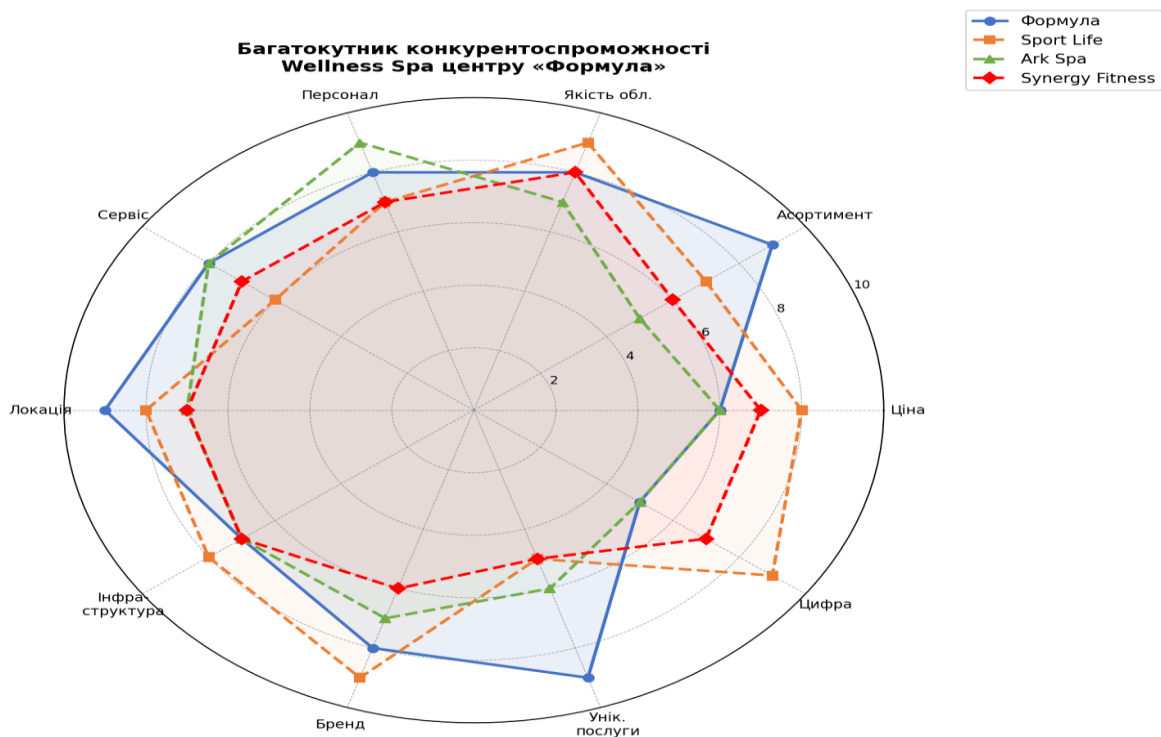


Рис. 2.4 Багатокутник конкурентоспроможності Wellness Spa центру «Формула»

Джерело: побудовано автором на основі порівняльного аналізу конкурентів; розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Для узагальненої оцінки стратегічного потенціалу підприємства проведено SWOT-аналіз, що синтезує результати внутрішнього та зовнішнього дослідження.

Матриця виявляє вісім сильних та вісім слабких сторін підприємства, а також сім можливостей та сім загроз зовнішнього середовища.

Таблиця 2.8

SWOT-матриця Wellness Spa центру «Формула» в контексті євроінтеграції

|                                                                                                                                                                                                    | <b>О – можливості</b>                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Т – загрози</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S – сильні сторони</b><br>S1. Рентабельність власного капіталу 22,1% у 2025 р.<br>S2. Сформований преміальний бренд (19 років)<br>S3. 65% тренерів з міжнародними сертифікатами NASM, ACE, ISSA | <b>S*O</b><br>S1+O1: Нарощування клієнтської бази через преміальний бренд в умовах зростаючого попиту на wellness.<br>S4+O2: Розширення портфелю anti-age косметологічних послуг як напряму з вищою маржинальністю.<br>S3+O3: Впровадження AI-персоналізованих програм з | <b>S*T</b><br>S2+T4: Захист ринкових позицій через репутаційний бренд та унікальну комплексність пропозиції.<br>S4+T5: Диференціація через унікальний формат «5 в 1» для протистояння ціновим атакам.<br>S7+T6: Використання центрального розташування для збереження лояльності клієнтів. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S4. Комплекс: фітнес+басейн+SP A+косметологія в одному просторі</p> <p>S5. Обладнання Life Fitness, Hammer Strength преміум-класу</p> <p>S6. Унікальна система очищення басейну (сіль)</p> <p>S7. Центральне розташування – провулок Театральний</p> <p>S8. Задоволеність клієнтів 8,4/10; retention rate 81%</p>                                                                                                                                                        | <p>використанням кваліфікованих тренерів.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>W – слабкі сторони</p> <p>W1. Зношеність 40% тренажерного обладнання</p> <p>W2. Площа залу недостатня в пікові години (завантаженість 85%)</p> <p>W3. Плинність кадрів 15% (цільовий – 12%)</p> <p>W4. Відсутність мобільного додатку для клієнтів</p> <p>W5. Слабка онлайн-присутність (оцінка 5/10)</p> <p>W6. Запас фінансової міцності 21,3% (недостатній)</p> <p>W7. Відсутність відділу інновацій та R&amp;D</p> <p>W8. 35% платежів готівкою – цифровий ризик</p> | <p>W*O</p> <p>W4+O3: Розробка мобільного додатку та CRM-системи для залучення сегменту Young Ambitious.</p> <p>W1+O6: Залучення грантів ЄС (EU4Business) для фінансування оновлення тренажерного парку.</p> <p>W5+O7: Підвищення онлайн-присутності через адаптацію до євростандартів цифрових сервісів.</p> | <p>W*T</p> <p>W6+T3: Нарощування фінансового резерву для протидії зростанню витрат на комунальні послуги.</p> <p>W7+T6: Формування функції інновацій для підготовки до конкуренції з міжнародними операторами.</p> <p>W3+T2: Програма утримання персоналу в умовах скорочення пропозиції на ринку праці.</p> |

Джерело: складено автором на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

На підставі SWOT-матриці сформовано чотири типи стратегічних альтернатив.

Стратегія SO (сили + можливості) – захоплення зростаючого wellness-попиту через бренд та комплексність пропозиції - є найбільш природною для підприємства і відповідає його конкурентному профілю.

Стратегія WO (слабкості + можливості) – усунення цифрового відставання через впровадження мобільного додатку та онлайн-сервісів – є найбільш терміною з огляду на ринкові тенденції.

Стратегія ST (сили + загрози) передбачає використання преміального бренду та унікальних послуг для протистояння ціновим атакам конкурентів.

Стратегія WT (слабкості + загрози) спрямована на нарощування фінансового буфера та резервів для протидії зовнішнім ризикам.

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання ресурсів Wellness Spa центру  
«Формула»

| Показник                                                   | 2024 р. | 2025 р. | Зміна, %  | Орієнтир галузі |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------|-----------------|
| Продуктивність праці (виручка/чисельність), тис. грн/особу | 259,3   | 283,0   | +9,1      | 230-260         |
| Продуктивність людських ресурсів (виручка/ФОП)             | 1,13    | 1,08    | -4,4      | 1,05-1,20       |
| Дохід на 1 активного абонента, грн/рік                     | 18 800  | 19 216  | +2,2      | 17 000-20 000   |
| Витрати на навчання на 1 прац., год/рік                    | 24      | 28      | +16,7     | 35-40 (ціл.)    |
| Плинність кадрів, %                                        | 15      | 13,5    | -1,5 п.п. | До 12%          |
| Тривалість закриття вакансії, днів                         | 22      | 19      | -13,6     | До 15 (ціл.)    |
| Частка внутрішніх просувань, %                             | 15      | 18      | +3 п.п.   | До 25% (ціл.)   |
| Задоволеність персоналу, бали/10                           | 7,2     | 7,5     | +0,3      | 8,0 (ціл.)      |
| Конверсія пробне→абонемент, %                              | 42      | 44      | +2 п.п.   | 40-50%          |
| NPS клієнтів (індекс лояльності)                           | 48      | 54      | +6        | 50-65 (норма)   |

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності та даних управлінського обліку підприємства

Продуктивність праці зросла з 259,3 до 283,0 тис. грн/особу (+9,1%), що перевищує середньогалузевий орієнтир (230-260 тис. грн/особу) та свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Дохід на одного активного абонента склав 19 216 грн у 2025 р., тобто збільшився на 2,2%, що є ознакою зростання середнього чеку.

Плинність кадрів знизилась з 15% до 13,5%, проте ще не досягла цільового показника 12%, що вказує на збережену проблему утримання персоналу, насамперед у категорії обслуговуючого складу. Позитивна динаміка NPS (з 48 до 54 балів) свідчить про зростання клієнтської лояльності та покращення сприйняття бренду.

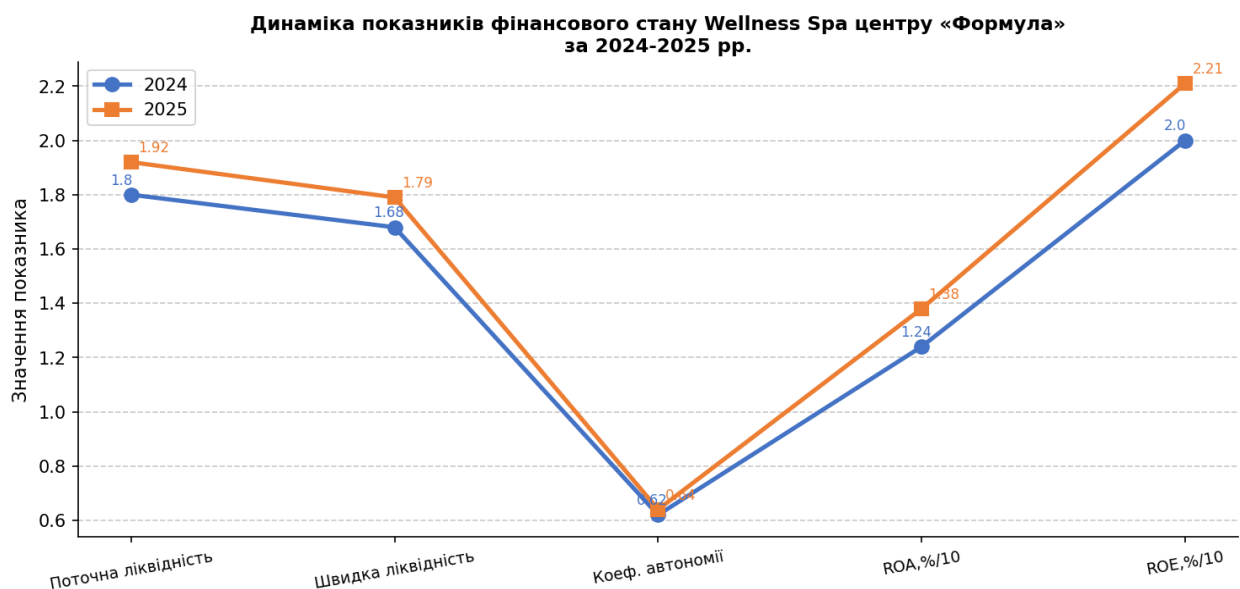


Рис. 2.5 Динаміка показників фінансового стану Wellness Spa центру «Формула» за 2024-2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахованих показників; розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Динаміка показників фінансового стану підтверджує стійку тенденцію до зміцнення фінансової стійкості підприємства. Усі коефіцієнти ліквідності та рентабельності демонструють позитивний приріст, при цьому жоден з них не виходить за нормативні межі у бік погіршення.

Особливо помітним є прискорення оборотності активів – з 2,3 до 2,5 обороти/рік, що означає ефективніше перетворення активів у виручку.

Для завершення оцінки конкурентоспроможності доцільно систематизувати виявлені стійкі конкурентні переваги та джерела конкурентної уразливості підприємства, адже саме розуміння цього балансу визначає логіку стратегічних пріоритетів.

Таблиця 2.10

## Конкурентні переваги та уразливості Wellness Spa центру «Формула»

| №  | Конкурентна перевага                                       | Стійкість | Обґрунтування                                                           |
|----|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------|
| П1 | Комплексний формат (5 в 1)                                 | Висока    | Відтворення потребує 5-10 млн дол. інвестицій та 3-5 років розвитку     |
| П2 | Бренд 18+ років у преміум-сегменті                         | Висока    | Репутаційний актив, що формується роками і не копіюється                |
| П3 | Центральне розташування (пров. Театральний)                | Висока    | Локаційна перевага є невідтворюваною для нових гравців у цьому радіусі  |
| П4 | Висококваліфікований тренерський склад                     | Середня   | Потребує постійного утримання через конкурентний ринок праці            |
| У1 | Цифрова відсталість (відсутність додатку, слабкий digital) | Критична  | Відтік сегменту Young Ambitious до цифровізованих конкурентів           |
| У2 | Зношеність 40% тренажерного парку                          | Середня   | Ризик репутаційних втрат та зниження якості послуг                      |
| У3 | Відсутність формалізованої стратегії розвитку              | Висока    | Управлінські рішення приймаються ситуативно без стратегічного горизонту |

Джерело: складено автором на основі комплексного аналізу [2, 3, 4, 5]

Підприємство має три стійкі конкурентні переваги, кожна з яких є практично невідтворюваною у короткостроковій перспективі: комплексний формат, репутаційний бренд та центральне розташування. Вони формують захисний бар'єр від конкурентів і є головним активом, на якому має будуватися стратегія.

Водночас три конкурентні уразливості - цифрова відсталість, зношеність обладнання та відсутність формалізованої стратегії – становлять найбільш пріоритетні напрями для управлінського втручання.

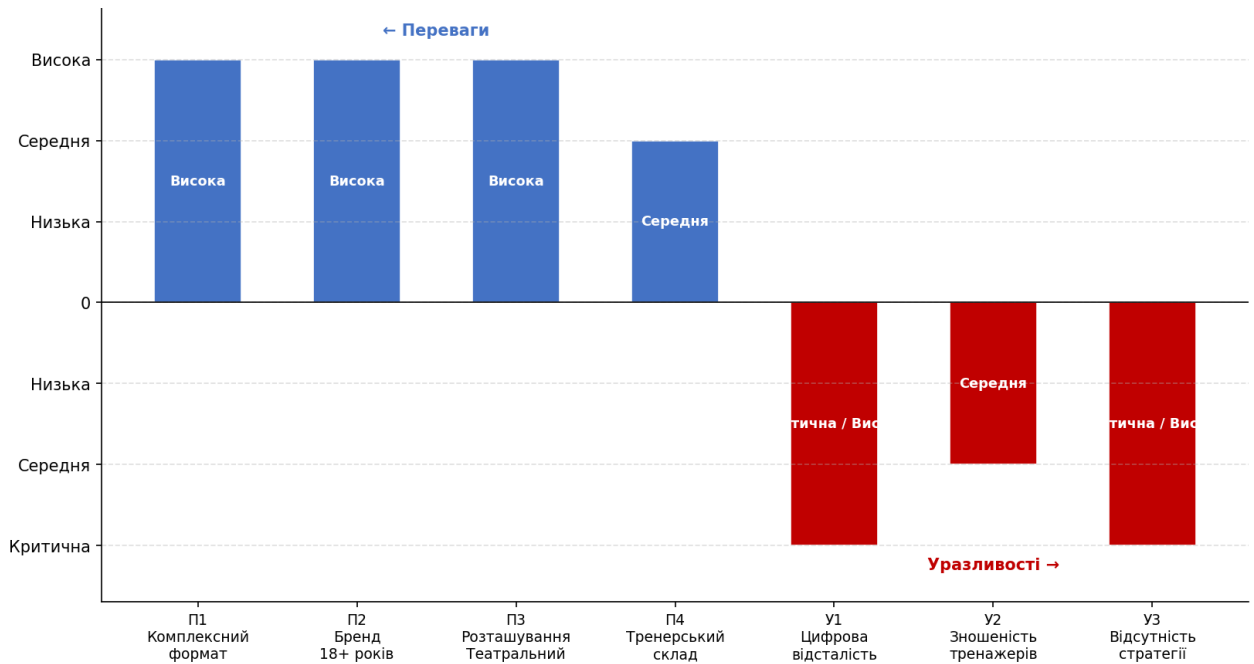


Рис. 2.8 Конкурентні переваги та уразливості Wellness Spa центру «Формула»

Джерело: побудовано автором на основі розрахованих показників; розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Загальний висновок по другому розділу полягає у тому, що Wellness Spa центр «Формула» – це підприємство з потужним ринковим та кадровим потенціалом, яке перебуває у фінансово стабільному стані та займає лідируючу позицію серед прямих конкурентів.

Але аналіз виявив структурні прогалини у цифровому потенціалі, технічному стані частини обладнання та системі стратегічного управління. В умовах євроінтеграції та зростаючих ринкових стандартів усунення цих прогалин є не факультативним, а необхідним кроком для збереження конкурентних позицій у середньостроковій перспективі.

Узагальнення результатів оцінки конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу підприємства дозволяє сформулювати наступні висновки. Центр «Формула» займає лідируючу позицію на ринку wellness-послуг Одеси у преміум-сегменті з середньозваженим конкурентним рейтингом 8,58 балів. Фінансові показники за 2024-2025 роки демонструють стабільне зростання та перевищення галузевих орієнтирів за більшістю

параметрів. Водночас стратегічний потенціал підприємства обмежений трьома структурними проблемами:

1. цифрове відставання (оцінка 5/10) - відсутність мобільного додатку та слабка онлайн-присутність у порівнянні з конкурентами;
2. підвищена плинність кадрів (13,5% при цільовому 12%) та недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу (28 год/рік при цільовому 40 год/рік);
3. зношеність частини матеріально-технічної бази та недостатня площа тренажерного залу для задоволення пікового попиту.

Усунення цих обмежень є першочерговим завданням стратегічного розвитку підприємства і безпосередньо визначає зміст проєктних рішень третього розділу роботи. В контексті євроінтеграції саме цифровізація, підвищення стандартів сервісу до рівня ЄС та залучення зовнішніх інвестицій є тими важелями, що здатні трансформувати наявний потенціал у стійку конкурентну перевагу на середньостроковому горизонті.

## **Висновки до розділу 2**

Організаційно-економічна характеристика підприємства засвідчила стійкий фінансовий розвиток Wellness Spa центру «Формула» у 2024-2025 роках: чистий дохід зріс з 22 560 до 25 750 тис. грн (+14,1%), операційний прибуток збільшився на 24,5%, рентабельність діяльності досягла 14,8%, а кількість активних абонентів зросла до 1 340 осіб при retention rate 81%.

Бізнес-модель, заснована на передплаті через клубні карти (59% доходу), забезпечує прогнозований грошовий потік та стабільність в умовах невизначеності.

Аналіз зовнішнього середовища за методологією PESTEL виявив баланс між можливостями та загрозами (загальна оцінка +1 бал).

В контексті євроінтеграції ключовими можливостями є: доступ до грантів та інвестицій ЄС, гармонізація стандартів послуг, а також

використання digital-трансформації. Серед загроз найбільш критичними залишаються воєнний стан, інфляція та скорочення реального платоспроможного попиту. Аналіз п'яти сил Портера підтвердив, що найбільший тиск на підприємство здійснюють мережеві конкуренти та зростаюча переговорна сила споживачів.

Оцінка конкурентоспроможності методом багатокутника показала лідируючу позицію «Формули» (8,58 балів) серед аналізованих конкурентів (Sport Life - 8,23; Ark Spa - 7,44; Synergy Fitness - 7,38). Конкурентні переваги сконцентровані у широті асортименту, унікальних послугах та місцезнаходженні.

Критичним конкурентним недоліком залишається цифровізація (5/10 балів). SWOT-аналіз визначив пріоритетною стратегією SO – розширення ринкової частки через комплексність пропозиції та зміцнення бренду, в поєднанні зі стратегією WO – усунення цифрового відставання для відповідності очікуванням сучасного споживача.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

### 3.1 Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства

Проектна частина кваліфікаційної роботи спрямована на розробку та обґрунтування інвестиційного проєкту розвитку Wellness Spa центру «Формула». Бізнес-ідея полягає у комплексній трансформації підприємства за трьома взаємопов'язаними стратегічними напрямками: цифровізація клієнтського сервісу, оновлення матеріально-технічної бази та вдосконалення управління людськими ресурсами.

Реалізація цих напрямів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції на ринку wellness-послуг Одеси, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити сталий фінансовий розвиток в умовах євроінтеграції.

Загальний обсяг інвестицій складає 4 654 тис. грн, що фінансується за рахунок власних коштів підприємства без залучення зовнішнього кредитування.

Очікуваний сукупний річний ефект становить 2 372 тис. грн, що при нормативному коефіцієнті ефективності  $E_n = 0,25$  підтверджує доцільність реалізації запропонованого проєкту. Змістовна характеристика бізнес-ідеї наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

#### Опис бізнес-ідеї інвестиційного проєкту розвитку Wellness Spa центру «Формула»

| Зміст ідеї                                                                                                                         | Напрями застосування                                                                                  | Вигоди для підприємства                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровізація клієнтського досвіду: розробка мобільного додатку та впровадження CRM-системи для управління клієнтськими відносинами | Онлайн-запис та управління абонементами; персоналізований маркетинг; збір та аналіз клієнтських даних | Зростання retention rate з 81% до 84%; залучення нового сегменту Young Ambitious; економія операційних витрат ZT = 198 тис. грн/рік |

Продовження таблиці 3.1

|                                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оновлення матеріально-технічної бази: заміна 40% зношеного тренажерного парку обладнанням класу Life Fitness/Hammer Strength          | Підвищення якості тренувального процесу; розширення спектру послуг; відповідність стандартам преміум-класу                                        | Попередження відтоку клієнтів та щорічних втрат 1 544 тис. грн; зростання клієнтської бази на 8%; покращення конкурентного рейтингу        |
| Вдосконалення управління людськими ресурсами: програма навчання, наставництво та система матеріального стимулювання ключових фахівців | Підвищення кваліфікації персоналу; зниження плинності кадрів; зростання продуктивності праці; покращення соціальної відповідальності підприємства | Зростання продуктивності праці з 283 до 310 тис. грн/особу; зниження плинності з 13,5% до 12%; підвищення рівня КСВ (КСВ з 0,832 до 0,861) |

Джерело: розроблено автором на основі аналізу другого розділу

Аналіз, проведений у другому розділі, дав змогу чітко окреслити коло проблем, що стримують подальший розвиток Wellness Spa центру «Формула».

Попри позитивну фінансову динаміку – зростання чистого доходу на 14,1% та операційного прибутку на 24,5% – підприємство має структурні прогалини, усунення яких є передумовою збереження конкурентних позицій у середньостроковій перспективі. Ці прогалини формалізуються у чотири стратегічні проблеми. Проблемне поле, виявлене за результатами аналізу другого розділу, охоплює такі напрями:

1. Цифрове відставання - відсутність мобільного додатку та оцінка онлайн-присутності на рівні 5/10 балів, що формує конкурентний розрив зі Sport Life (9/10).
2. Підвищена плинність кадрів – 13,5% при цільовому 12%; недостатні інвестиції у навчання – 28 год/рік проти цільових 40 год/рік.
3. Зношеність матеріально-технічної бази - 40% тренажерного обладнання потребує заміни або капітального обслуговування.
4. Відсутність формалізованої стратегії та низький запас фінансової міцності (21,3%), що ускладнює планування в умовах волатильного середовища.

На основі виявлених проблем сформовано три стратегічні напрями розвитку. Для системного підходу виконано оцінку конкурентоспроможності за методологією, що передбачає розрахунок чотирьох груп показників [2]. Продуктивність праці розраховується за формулою:

$$П_{пр} = \frac{O}{Ч_{co}} \quad (3.1)$$

де  $O$  – обсяг реалізованих послуг, тис. грн;

$Ч_{co}$  – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Підставляємо дані 2025 року:

$$П_{пр} = \frac{25\,750}{91} = 283,0 \text{ тис. грн/особу}$$

Продуктивність людських ресурсів відображає ефективність витрат на персонал:

$$П_{лр} = \frac{D}{B_{п}} \quad (3.2)$$

де  $D$  – сукупний дохід від реалізації послуг, тис. грн;

$B_{п}$  – сумарні витрати на персонал, тис. грн.

$$П_{лр} = \frac{25\,750}{23\,804} = 1,08$$

Загальна продуктивність організації, що відображає ефективність використання всіх ресурсів, дорівнює:

$$П = \frac{D}{B} \quad (3.3)$$

де  $D$  – сукупний дохід,  $B$  - сукупні витрати на виробництво послуг.

$$П = \frac{25\,750}{16\,400} = 1,57$$

Значення  $П = 1,57$  означає, що на кожну гривню витрат підприємство генерує 1,57 грн доходу, що підтверджує позитивну операційну ефективність.

Таблиця 3.2

Показники ефективності виробничої діяльності Wellness Spa центру  
«Формула» за 2025 р.

| Показник                             | Формула                       | Значення | Бал |
|--------------------------------------|-------------------------------|----------|-----|
| Питомі витрати (собівартість/дохід)  | 16 400 / 25 750               | 0,637    | 10  |
| Рентабельність послуг, %             | $3\,820 / 25\,750 \times 100$ | 14,8     | 15  |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 25 750 / 91                   | 283,0    | 15  |
| Продуктивність людських ресурсів     | 25 750 / 23 804               | 1,08     | 10  |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства; розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Показник питомих витрат 0,637 відповідає середньогалузевому рівню (10 балів).

Рентабельність послуг 14,8% та продуктивність праці 283,0 тис. грн/особу перевищують базові показники галузі – 15 балів по кожному.

Рентабельність витрат на персонал характеризує ефективність кадрового потенціалу і розраховується за формулою:

$$P_{\text{п}} = \frac{\text{ПР}}{B_{\text{п}}} \times 100 \quad (3.4)$$

де ПР – операційний прибуток, тис. грн;

$B_{\text{п}}$  – сукупні витрати на персонал, тис. грн.

$$P_{\text{п}} = \frac{3\,820}{23\,804} \times 100 = 16,05\%$$

Рентабельність витрат на персонал 16,05% свідчить, що кожна гривня, вкладена у персонал, генерує 16 копійок прибутку.

Показники фінансового положення є другою групою оцінки. Їх значення сформовано на основі даних таблиці 2.3 другого розділу.

Таблиця 3.3

Показники фінансового положення Wellness Spa центру «Формула» за  
2025 р.

| Показник                             | Значення<br>2025 | Норматив | Бал |
|--------------------------------------|------------------|----------|-----|
| Коефіцієнт автономії                 | 0,64             | > 0,5    | 15  |
| Коефіцієнт поточної ліквідності      | 1,92             | > 1,5    | 15  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності       | 1,79             | > 1,0    | 15  |
| Оборотність активів,<br>оборотів/рік | 2,5              | галузь   | 15  |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Фінансовий блок демонструє максимальні 15 балів за всіма чотирма показниками, що підтверджує стійкість підприємства.

Коефіцієнт автономії 0,64 свідчить про незалежність від зовнішнього фінансування, а оборотність активів 2,5 оберти/рік вказує на ефективне перетворення активів у виручку.

Плинність кадрів розраховується за такою формулою:

$$K_{пл} = \frac{ЧР_{пл}}{ЧР_{со}} \quad (3.5)$$

де ЧР<sub>пл</sub> – чисельність працівників, що звільнилися;

ЧР<sub>со</sub> – середньооблікова чисельність персоналу.

$$K_{пл} = \frac{12,3}{91} = 0,135$$

Нормативне значення коефіцієнта плинності кадрів – 0,04.

Фактичний рівень 0,135 значно перевищує норматив, що підтверджує гостроту проблеми та необхідність реалізації відповідного стратегічного напрямку.

Відносний показник економії коштів внаслідок зменшення плинності кадрів визначається за формулою:

$$E_{пк} = \sum P_i \times \left(1 - \frac{K_{плин.пл}}{K_{плин.ф}}\right) \quad (3.6)$$

де  $\Sigma P_i$  – середньорічні втрати підприємства через плинність кадрів, грн;  
 $K_{\text{плин.пл}}$  – очікуваний коефіцієнт плинності після заходів, %;  $K_{\text{плин.ф}}$  – фактичний коефіцієнт плинності, %.

При середньоденному виробітку 1 132 грн/день та чисельності звільнених 12,3 особи складові втрат такі:

- $P_1$  – недоотримання продукції у тих, хто звільняється:  $1\,132 \times 10 \times 12,3 = 139\,236$  грн
- $P_2$  – недоотримання продукції новоприйнятих:  $139\,236 \times 0,8 = 111\,389$  грн
- $P_3$  – витрати на навчання нових:  $12,3 \times 28 \times 200 = 68\,880$  грн
- $P_4$  – витрати на набір та звільнення:  $12,3 \times 3\,000 = 36\,900$  грн

$$\Sigma P_i = 135\,840 + 108\,672 + 67\,200 + 36\,900 = 347\,612 \text{ грн}$$

$$E_{\text{пк}} = 347\,612 \times \left(1 - \frac{12}{13,5}\right) = 347\,612 \times 0,111 = 38\,585 \text{ грн}$$

Тобто лише від зниження плинності кадрів з 13,5% до цільового 12% підприємство щорічно зекономить близько 38,6 тис. грн, що підтверджує доцільність інвестицій у програми утримання персоналу.

Показник якості набраних працівників оцінює ефективність рекрутингових процесів:

$$K_{\text{н}} = \frac{(P_{\text{к}} + P_{\text{р}} + O_{\text{р}})}{K_{\text{п}}} \quad (3.7)$$

де  $P_{\text{к}}$  – рейтинг якості виконаної роботи (78%);

$P_{\text{р}}$  – відсоток просунутих по службі за рік (18%);

$O_{\text{р}}$  – відсоток нових, що залишилися через рік (86,5%);

$K_{\text{п}} = 3$ .

$$K_{\text{н}} = \frac{(78 + 18 + 86,5)}{3} = \frac{182,5}{3} = 60,8\%$$

Середні витрати на навчання одного працівника визначаються як:

$$CB_{\text{н}} = \frac{3B_{\text{н}}}{\text{Ч}_{\text{н}}} \quad (3.8)$$

де ЗВн – загальна вартість навчання;

Чн – чисельність навчених працівників.

При бюджеті навчання 28 год × 200 грн/год × 91 особа = 509 600 грн:

$$СВ_{\text{н}} = \frac{509\,600}{91} = 5\,600 \text{ грн/особу}$$

Цільовий показник після збільшення до 40 год/рік:

$$СВ_{\text{н(цїл.)}} = 40 \times 200 = 8\,000 \text{ грн/особ}$$

Таблиця 3.4

Кадрові показники Wellness Spa центру «Формула»: поточний стан та  
цільові значення

| Показник                               | Факт 2025 | Ціль  | Різниця    |
|----------------------------------------|-----------|-------|------------|
| Продуктивність праці, тис. грн/особу   | 283,0     | 310,0 | +9,5%      |
| Продуктивність людських ресурсів (Плр) | 1,08      | 1,15  | +0,07      |
| Рентабельність витрат на персонал, %   | 16,05     | 19,5  | +3,45 п.п. |
| Плинність кадрів, %                    | 13,5      | 12,0  | -1,5 п.п.  |
| Витрати на навчання, грн/особу на рік  | 5 600     | 8 000 | +42,9%     |
| Якість набраних працівників (Кн), %    | 60,8      | 72,0  | +11,2 п.п. |
| Задоволеність персоналу, бали/10       | 7,5       | 8,0   | +0,5       |

Джерело: розраховано автором

Цільові значення кадрових показників сформовано з урахуванням галузевих орієнтирів. Зростання продуктивності праці до 310 тис. грн/особу досягне через оновлення МТБ та скорочення простоїв.

Підвищення рентабельності витрат на персонал до 19,5% можливе через одночасне зростання виручки при утриманні витрат на персонал у прийнятному діапазоні.

Таблиця 3.5

Матриця стратегічних напрямів розвитку Wellness Spa центру  
«Формула»

| Напрямок         | Проблема                         | Ключові заходи                        | Очікуваний результат           |
|------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Цифровізація  | Оцінка digital 5/10              | Мобільний застосунок, CRM, SMM        | Digital 8/10, +15% клієнтів    |
| 2. Оновлення МТБ | Зношеність 40% обладнання        | Заміна тренажерів Life Fitness/Hammer | Простої -70%, NPS 62+          |
| 3. Персонал      | Плинність 13,5%, навчання 28 год | Програми розвитку, наставництво       | Плинність 12%, навчання 40 год |

Джерело: складено автором на основі аналізу другого розділу

Кожен із трьох стратегічних напрямів адресує конкретні слабкості підприємства, виявлені в аналітичній частині роботи.

Їх сукупна реалізація дозволить підприємству усунути поточні конкурентні вразливості та сформувати нові переваги, що відповідатимуть стандартам ринку wellness-послуг в умовах наближення України до євроінтеграційних вимог.

### 3.2 Економічне обґрунтування запропонованих стратегічних рішень

Економічне обґрунтування стратегічних рішень базується на принципі окупності інвестицій та зіставності прирощеного ефекту з витратами.

Для кожного з трьох визначених напрямів здійснено розрахунок очікуваних ефектів за показниками, передбаченими методичними рекомендаціями, із застосуванням формул оцінки ефективності інтернет-технологій, показників управління персоналом та розрахунку прибутковості проєктів.

#### Стратегічний напрям

1. Цифровізація. Впровадження мобільного застосунку та CRM-системи передбачає сукупні інвестиції у розмірі 480 тис. грн. Найбільш

капіталомістким елементом наряду є розробка власного мобільного додатку, вартість якого не може бути прийнята довільно, а обґрунтовується окремим розрахунком за методикою оцінки економічної ефективності впровадження нового програмного продукту [2].

Розрахунок вартості розробки мобільного додатка виконано за методикою оцінки економічної ефективності впровадження нового програмного продукту. У якості програми-аналога прийнято програмний засіб обсягом  $V_0 = 3000$  умовних машинних команд із трудомісткістю розробки 262 чол/год; укрупнену норму часу на розробку прийнято  $T_p = 183$  чол/год. Трудомісткість розробки за етапами визначається з урахуванням коефіцієнта новизни  $K_n = 0,7$  та коефіцієнта використання типових модулів  $K_t = 0,6$  за формулою:

$$T_i = T_p \times L_i \times K_n \quad (3.9)$$

де  $T_p$  – укрупнена норма часу на розробку аналога, чол/год;

$L_i$  – питома вага  $i$ -го етапу ( $L_1 = 0,12$ ;  $L_2 = 0,11$ ;  $L_3 = 0,61$ ;  $L_4 = 0,16$ );

$K_n$  – коефіцієнт новизни (0,7);

$K_t$  – коефіцієнт використання типових модулів для робочого проєкту (0,6).

Підставивши вихідні дані, отримаємо трудомісткість за етапами:

$$T_{тз} = 183 \times 0,12 \times 0,7 = 15,4 \text{ чол/год}$$

$$T_{тп} = 183 \times 0,11 \times 0,7 = 14,1 \text{ чол/год}$$

$$T_{рп} = 183 \times 0,61 \times 0,7 \times 0,6 = 46,9 \text{ чол/год}$$

$$T_{вн} = 183 \times 0,16 \times 0,7 = 20,5 \text{ чол/год}$$

Сумарна трудомісткість розробки мобільного додатка становить  $T_{заг} = 15,4 + 14,1 + 46,9 + 20,5 = 96,9$  чол/год. Тривалість розробки у робочих днях визначається за формулою:

$$T_{розр} = \frac{\sum T_{ij}}{8 \times 0,73} = \frac{96,9}{8 \times 0,73} = 16,6 \approx 17 \text{ роб. днів} \quad (3.10)$$

де 8 – тривалість робочого дня, год;

0,73 – коефіцієнт переведення в календарні дні.

Отже, активна розробка додатка триває близько 17 робочих днів ( $\approx 0,8$  місяця), упродовж яких залучається команда фахівців (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

## Витрати на оплату праці учасників розробки мобільного додатка

| Учасник розробки                     | Місячна ЗП, грн | Тривалість, міс | Участь, % | Оплата, грн    |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------|----------------|
| Керівник проекту                     | 50 000          | 0,8             | 50        | 20 000         |
| Розробник (Senior)                   | 55 000          | 0,8             | 100       | 44 000         |
| Розробник (Middle)                   | 43 000          | 0,8             | 80        | 27 520         |
| UI/UX дизайнер                       | 35 000          | 0,8             | 40        | 11 200         |
| <b>Разом основна заробітна плата</b> | —               | —               | —         | <b>102 720</b> |

Джерело: розраховано автором

Основна заробітна плата команди становить 102 720 грн, додаткова (10 %) – 10 280 грн, разом 113,0 тис. грн; єдиний соціальний внесок (22 %) – 24,9 тис. грн. На основі цих даних та інших статей сформовано кошторис витрат на розробку додатка (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

## Кошторис витрат на розробку мобільного додатка

| Стаття витрат                            | Сума, тис. грн |
|------------------------------------------|----------------|
| 1. Матеріали                             | 8,4            |
| 2. Паливо та енергія                     | 3,9            |
| 3. Заробітна плата (основна і додаткова) | 113,0          |
| 4. Єдиний соціальний внесок (22 %)       | 24,9           |
| 5. Амортизаційні відрахування            | 6,0            |
| 6. Інші витрати (10 %)                   | 15,6           |
| 7. Накладні витрати (30 %)               | 51,5           |
| <b>Виробнича собівартість</b>            | <b>223,3</b>   |
| Адміністративні витрати (3,5 %)          | 7,8            |
| Витрати на збут (1 %)                    | 2,2            |
| <b>Повна собівартість</b>                | <b>233,3</b>   |

Джерело: розраховано автором за методикою кошторису витрат на розробку програмного продукту

Нормативний прибуток розробника визначається за формулою:

$$Пр = С_{пов} \times Р_{н100} = 233,3 \times 20100 = 46,7 \text{ тис. грн} \quad (3.11)$$

де  $C_{\text{пов}}$  – повна собівартість, тис. грн;

$P_n$  – норматив рентабельності (20 %).

Ціна програмного продукту складає суму повної собівартості та нормативного прибутку:

$$Ц = C_{\text{пов}} + P_p = 233,3 + 46,7 = 280,0 \text{ тис. грн} \quad (3.12)$$

Отже, обґрунтована розрахунком вартість розробки мобільного додатка становить 280 тис. грн. Разом із вартістю ліцензії CRM-системи (120 тис. грн) та витратами на маркетинг першого року (80 тис. грн) сукупні інвестиції у напрям цифровізації складають 480 тис. грн. Очікуване зростання доходів формується через три канали:

2. Залучення нових клієнтів із сегменту Young Ambitious: +5% клієнтської бази =  $+67 \text{ осіб} \times 19\,216 \text{ грн/рік} = +1\,287 \text{ тис. грн}$

3. Зростання конверсії пробне відвідування  $\rightarrow$  абонемент з 44% до 50%:  $+6 \text{ клієнтів/міс} \times 12 \times 1\,600 \text{ грн} = +115 \text{ тис. грн}$

4. Збільшення retention rate з 81% до 84%:  $+3\% \times 1\,340 \times 19\,216 \text{ грн} = +772 \text{ тис. грн}$

$$\Delta \text{Доходи} = 1\,287 + 115 + 772 = 2\,174 \text{ тис. грн}$$

Для оцінки ефективності цифрового проєкту застосовується показник Expense-to-Revenue Ratio (E/R):

Значення Expense-to-Revenue Ratio підтверджує доцільність інвестицій. Повний ефект реалізується поступово – протягом 2-3 років.

У перший рік очікується лише 40%:  $\Delta D_1 = 2\,174 \times 0,4 = 870 \text{ тис. грн}$ . Показник Expense-to-Revenue Ratio для першого року:

$$E/R = \frac{\text{Витрати}}{\text{Доходи}} \times 100\% \quad (3.13)$$

$$E/R = \frac{480}{870} \times 100\% = 55,2\%$$

Значення  $E/R = 55,2\% < 100\%$  підтверджує прибутковість проєкту вже у першому році.

Загальна економія витрат від впровадження цифрових технологій розраховується за методичною формулою:

$$ZT = ZTk + ZTa + ZTd \quad (3.14)$$

де ZTk - економія на комунікації з клієнтами (SMS, телефон):  $12 \times 8\,000 = 96\,000$  грн;

ZTa - економія на маркетингу (скорочення друкованої реклами):  $12 \times 5\,500 = 66\,000$  грн;

ZTd - економія на адміністративних процедурах:  $12 \times 3\,000 = 36\,000$  грн.

$$ZT = 96\,000 + 66\,000 + 36\,000 = 198\,000 \text{ грн}$$

Сукупний річний ефект першого року з урахуванням приросту доходів та економії витрат:

$$E1\text{рік} = \Delta D1 + ZT = 870 + 198 = 1\,068 \text{ тис. грн}$$

Строк окупності інвестицій у цифровізацію:

$$TOI = ICE_{\text{сер}} \quad (3.15)$$

$$TOI = \frac{480}{1\,068} = 0,45 \text{ року} \approx 5,4 \text{ місяці}$$

Строк окупності менше 6 місяців є надзвичайно сприятливим результатом, що робить цей напрям першочерговим до реалізації.

Таблиця 3.8

#### Економічне обґрунтування стратегічного напрямку 1 - Цифровізація

| Показник                                 | Значення |
|------------------------------------------|----------|
| Обсяг інвестицій, тис. грн               | 480      |
| Приріст доходів (повний), тис. грн/рік   | 2 174    |
| Приріст доходів (1-й рік, 40%), тис. грн | 870      |
| Економія витрат (ZT), тис. грн/рік       | 198      |
| Сукупний ефект 1-го року, тис. Грн       | 1 068    |
| E/R (1-й рік), %                         | 55,2     |
| Строк окупності (TOI), міс.              | 5,4      |

Джерело: розраховано автором

Стратегічний напрям 2. Оновлення матеріально-технічної бази. Заміна 40% тренажерного парку передбачає придбання 14 одиниць обладнання класу Life Fitness/Hammer Strength. Розрахунок загальних інвестицій:

$$I_{\text{об}} = C_0 + T_v + M_0 \quad (3.16)$$

де  $C_0$  - ціна придбання обладнання;

$T_v$  - транспортно-складські витрати (5% від  $C_0$ );

Мо - вартість монтажних робіт (10% від Цо).

При середній ціні одиниці 185 тис. грн (14 одиниць, Цо = 2 590 тис. грн):

$$T_b = 2\,590 \times 0,05 = 129,5 \text{ тис. грн}$$

$$M_o = 2\,590 \times 0,10 = 259,0 \text{ тис. грн}$$

$$I_{об} = 2\,590 + 129,5 + 259 = 2\,978,5 \text{ тис. грн}$$

Допоміжне обладнання розраховується укрупнено у розмірі 35% від вартості основного:

$$I_{дод} = 2\,590 \times 0,35 = 906,5 \text{ тис. грн}$$

$$I_{осн.фонди} = 2\,978,5 + 906,5 = 3\,885 \text{ тис. грн}$$

Річний економічний ефект від впровадження заходів з оновлення МТБ:

$$E_p = (C_1 - C_2) \times B_2 - E_n \times I_{осн.фонди} \quad (3.17)$$

де  $C_1, C_2$  - питомі витрати на 1 грн доходу до і після впровадження;

$B_2$  – прогнозований обсяг виручки;

$E_n = 0,25$ .

Поточна  $C_1 = 16\,400/25\,750 = 0,637$  грн/грн.

Після оновлення МТБ прогнозується  $C_2 = 0,621$  грн/грн (зниження на 2,5% через скорочення витрат на ремонт).

Прогнозна виручка при +8% клієнтів:  $B_2 = 25\,750 \times 1,08 = 27\,810$  тис. грн.

$$E_r = (0,637 - 0,621) \times 27\,810 = 444,96 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт ефективності одноразових витрат та строк окупності:

$$E = \frac{E_r}{K_n} \quad (3.18)$$

$$E = \frac{444,96}{3\,885} = 0,115$$

$$T_{ок} = \frac{1}{E}$$

$$T_{ок} = \frac{1}{0,115} = 8,7 \text{ року}$$

Значення  $E = 0,115 < 0,25$  означає, що за прямим ефектом проєкт окупується довго.

Однак без оновлення МТБ прогнозується падіння retention rate з 81% до 75% протягом 3 років. Втрати від цього:

$$\text{Втрати} = 1\,340 \times 0,06 \times 19\,216 = 1\,544 \text{ тис. грн/рік}$$

Витрати на оновлення МТБ (3 885 тис. грн) менші за накопичені втрати за 2,5 роки ( $1\,544 \times 2,5 = 3\,860$  тис. грн), що підтверджує стратегічну доцільність цього напрямку.

Стратегічний напрям 3. Управління людськими ресурсами. Програма включає систематичне навчання, наставництво та систему матеріального стимулювання утримання ключових фахівців.

- Збільшення бюджету навчання (з 28 до 40 год/рік  $\times$  91 особа  $\times$  200 грн/год): +109,2 тис. грн

- Програма наставництва та внутрішнього коучингу: 60 тис. грн

- Система матеріального стимулювання (5 ключових спеціалістів): 120 тис. грн/рік

$$I_{\text{сзаг(кадри)}} = 109,2 + 60 + 120 = 289,2 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок річного економічного ефекту від вдосконалення управління персоналом:

$$E_{\text{р(кадри)}} = (C_1 - C_2) \times B_2 - E_n \times I_{\text{сзаг}}$$

де  $C_1$ ,  $C_2$  – витрати на персонал у частині ФОП на одиницю виручки до і після заходів;

$B_2$  – прогнозована виручка;  $E_n = 0,25$ .

Зростання продуктивності праці з 283 до 310 тис. грн/особу означає додатковий приріст виручки при незмінній чисельності:

$\Delta\text{ФОПефект} = 9,5\% \times 23\,804 = 2\,261$  тис. грн. Маржинальний ефект від цього зростання:

$$\Delta\text{Маржа} = 2\,261 \times (1 - 0,637) = 2\,261 \times 0,363 = 820,7 \text{ тис. грн}$$

Сукупний ефект від стратегічного напрямку управління персоналом у першому повному році з урахуванням економії від зниження плинності (38,6 тис. грн) та маржинального ефекту:

$$E_{\text{г(кадри)}} = 38,6 + 820,7 = 859,3 \text{ тис. грн}$$

$$E(\text{кадри}) = \frac{859,3}{289,2} = 2,97 > 0,25$$

$$T_{OI(\text{кадри})} = \frac{1}{2,97} = 0,34 \text{ року} \approx 4 \text{ місяці}$$

Строк окупності 4 місяці пояснюється тим, що основний ефект від підвищення кваліфікації реалізується через зростання продуктивності без суттєвого збільшення витрат, що робить цей напрям найбільш ефективним у короткостроковому горизонті.

Для комплексної оцінки КСВ у соціально-трудових відносинах центру «Формула» розраховано ряд показників відповідно до методики [2]. Співвідношення середньомісячної заробітної плати в організації та в галузі:

$$K_{1.1} = \frac{ЗП_{\text{під}}}{ЗП_{\text{гал}}} = \frac{21\,800}{15\,500} = 1,41$$

Нормативне значення  $K_{1.1} = 1$ . Отримане 1,41 свідчить, що заробітна плата у «Формулі» перевищує галузевий рівень на 41%, що є суттєвою конкурентною перевагою на ринку праці.

Коефіцієнт зростання заробітної плати:

$$K_{1.5} = \frac{ЗП_{\text{зв}}}{ЗП_{\text{п}}} = \frac{21\,800}{19\,200} = 1,135$$

Індекс інфляції в Україні за 2025 рік - близько 1,10. Оскільки  $K_{1.5} = 1,135 > 1,10$ , підприємство забезпечує реальне зростання заробітної плати.

Коефіцієнт стабільності кадрів (62 із 91 працівника мають стаж понад 5 років):

$$K_{3.1} = \frac{Ч_{5p}}{Ч} = \frac{62}{91} = 0,68$$

Нормативне значення 0,8. Отриманий показник 0,68 не досягає нормативу, що підтверджує необхідність заходів з утримання персоналу. Після реалізації стратегічного напрямку 3 очікується зростання  $K_{3.1}$  до 0,76.

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{3.2} = \frac{Ч_{\text{плин}}}{Ч} = \frac{12,3}{91} = 0,135$$

Нормативне значення 0,04. Фактичний рівень 0,135 значно перевищує норматив. Цільовий показник після заходів:  $K_{3.2} = 0,12$ .

Коефіцієнт підвищення кваліфікації (у 2025 р. навчання пройшли 35 із 91 працівника):

$$K_{4.1} = \frac{Ч_{\text{під.кв.}}}{Ч} = \frac{35}{91} = 0,385$$

Норматив 0,2. Показник 0,385 перевищує норматив – 38,5% персоналу проходять навчання щороку.

Таблиця 3.9

Показники КСВ у соціально-трудовах відносинах Wellness Spa центру  
«Формула»

| Показник                         | Факт  | Норматив | Стандарт. Кі | Оцінка     |
|----------------------------------|-------|----------|--------------|------------|
| K1.1 - ЗП / галузевий рівень     | 1,41  | 1,0      | 1,0          | Норма      |
| K1.3 - заборгованість ЗП / ФОП   | 0     | 0        | 1,0          | Норма      |
| K1.5 - зростання ЗП              | 1,135 | 1,10     | 1,0          | Норма      |
| K2.1 - санітарно-гігієн. умови   | 1,0   | 1,0      | 1,0          | Норма      |
| K3.1 - стабільність кадрів       | 0,68  | 0,80     | 0,85         | Ниже норми |
| K3.2 - плинність кадрів          | 0,135 | 0,04     | 0,30         | Ниже норми |
| K4.1 - підвищення кваліфікації   | 0,385 | 0,20     | 1,0          | Норма      |
| K4.2 - витрати на навчання / ФОП | 2,1%  | 6,0%     | 0,35         | Ниже норми |

Джерело: розраховано автором за методологією оцінки КСВ

Кількісний показник КСВ у соціально-трудовах відносинах розраховується як середнє арифметичне стандартизованих значень:

$$K_{\text{кіл}} = \frac{\sum K_i}{n} \quad (3.19)$$

$$K_{\text{кіл}} = \frac{(1,0 + 1,0 + 1,0 + 1,0 + 0,85 + 0,30 + 1,0 + 0,35)}{8} = \frac{6,50}{8} = 0,813$$

Якісні показники КСВ – наявність колективного договору, відсутність страйків, добровільне медичне страхування - всі 4 якісні параметри присутні:

$$K_{\text{як}} = \frac{\sum L_i}{m} = \frac{1 + 1 + 1 + 1}{4} = 1,0$$

Загальний рівень КСВ у соціально-трудових відносинах з урахуванням вагових коефіцієнтів  $\alpha = 0,9$  і  $\beta = 0,1$ :

$$PCB = \alpha \times K_{\text{кл}} + \beta \times K_{\text{як}} \quad (3.20)$$

$$PCB = 0,9 \times 0,813 + 0,1 \times 1,0 = 0,732 + 0,1 = 0,832$$

Рівень КСВ 0,832 означає, що підприємство реалізує соціальну відповідальність у трудових відносинах на 83,2%. .

Після реалізації стратегічного напрямку 3: К3.1(ціль) = 0,95; К3.2(ціль) = 0,33; К4.2(ціль) = 0,48:

$$K_{\text{кл(цїл.)}} = \frac{(1,0 + 1,0 + 1,0 + 1,0 + 0,95 + 0,33 + 1,0 + 0,48)}{8} = 0,845$$

$$PCB(\text{цїл.}) = 0,9 \times 0,845 + 0,1 \times 1,0 = 0,861$$

Зростання PCB з 0,832 до 0,861 (на 2,9 п.п.) відображає конкретний вимір покращення корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Таблиця 3.10

Зведене економічне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку

Wellness Spa центру «Формула»

| Напря́м                  | Інвест.,<br>тис. грн | Річний<br>ефект, тис.<br>грн | Коеф. Е | Строк окупності |
|--------------------------|----------------------|------------------------------|---------|-----------------|
| 1. Цифровізація          | 480                  | 1 068                        | 2,23    | 5,4 міс.        |
| 2. Оновлення МТБ         | 3 885                | 445                          | 0,115   | 8,7 року        |
| 3. Управління персоналом | 289                  | 859                          | 2,97    | 4 міс.          |
| РАЗОМ                    | 4 654                | 2 372                        | 0,51    | ~ роки          |

Джерело: розраховано автором

Сукупні інвестиції по трьох стратегічних напрямках складають 4 654 тис. грн з очікуваним річним ефектом 2 372 тис. грн.

Загальний коефіцієнт ефективності  $0,51 > 0,25$  (нормативне значення) підтверджує доцільність реалізації всього стратегічного пакету.

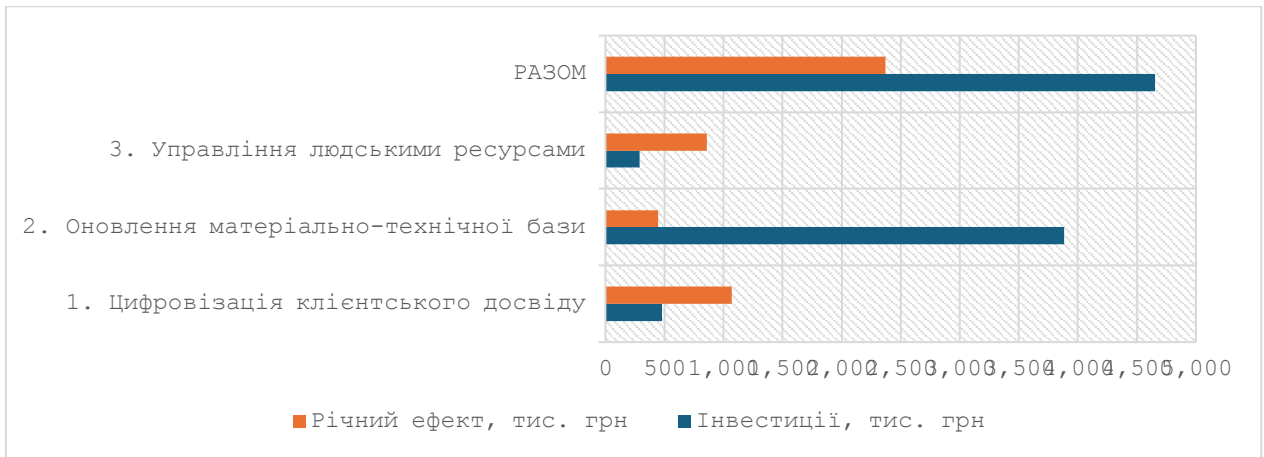


Рис. 3.1 Порівняння інвестицій та річного ефекту за стратегічними напрямками розвитку Wellness Spa центру «Формула», тис. грн

Джерело: розраховано автором

Пріоритетність реалізації напрямів визначається поєднанням строку окупності та стратегічної критичності.

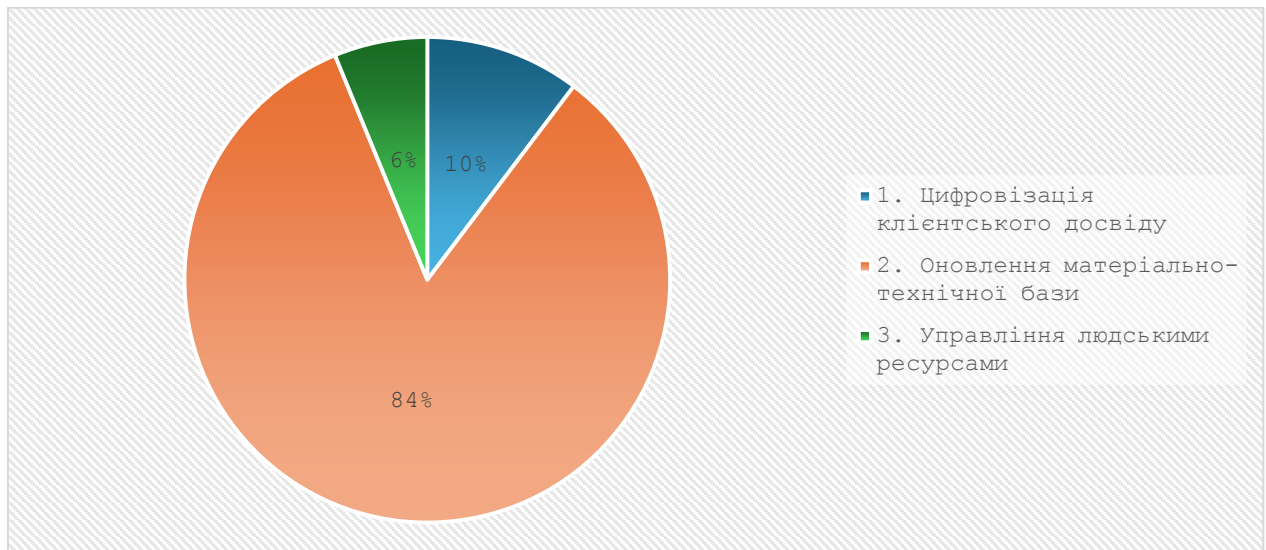


Рис. 3.2 Структура інвестицій за стратегічними напрямками Wellness Spa центру «Формула» (загальний обсяг 4 654 тис. грн)

Джерело: розраховано автором

Рекомендований порядок такий – першим реалізується напрям управління персоналом (строк окупності 4 місяці, коефіцієнт ефективності 2,97), другим – цифровізація (5,4 місяці, значний стратегічний ефект для

сегменту Young Ambitious), третім паралельно протягом 1-3 років – оновлення МТБ.

Прогнозні показники підприємства після реалізації всіх трьох напрямів:

$$Д_{\text{прогноз}} = 25\,750 \times 1,085 = 27\,939 \text{ тис. грн}$$

$$О_{\text{пр.прогноз}} = 3\,820 + 2\,372 - \frac{4\,654}{3} = 4\,641 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Рентабельність} = \frac{4\,641}{27\,939} \times 100 = 16,6\%$$

Прогнозна рентабельність 16,6% перевищує поточний показник 14,8% на 1,8 п.п.

Зростання рентабельності при одночасному розширенні виручки є ознакою якісного стратегічного розвитку, а підприємство має достатній фінансовий фундамент (ROE 22,1%, запас фінансової міцності 21,3%) для реалізації всіх трьох напрямів без залучення зовнішнього фінансування.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі сформовано та економічно обґрунтовано три стратегічні напрями розвитку Wellness Spa центру «Формула», що безпосередньо адресують структурні проблеми, виявлені в аналітичній частині роботи.

Перший напрям – цифровізація клієнтського досвіду - передбачає інвестиції 480 тис. грн та генерує річний ефект 1 068 тис. грн з урахуванням економії витрат  $ZT = 198$  тис. грн.  $E/R = 55,2\%$ , строк окупності – 5,4 місяці.

Другий напрям – оновлення матеріально-технічної бази - потребує 3 885 тис. грн. Коефіцієнт ефективності за прямим ефектом  $E = 0,115$ , проте стратегічна доцільність підтверджена: без оновлення підприємство втрачатиме 1 544 тис. грн/рік від відтоку клієнтів.

Третій напрям – управління людськими ресурсами – є найбільш ефективним фінансово: коефіцієнт ефективності  $E = 2,97 > 0,25$ , строк окупності 4 місяці, річний ефект 859 тис. грн при інвестиціях 289 тис. грн.

Розрахунок показників КСВ підтверджує зростання рівня соціальної відповідальності РСВ з 0,832 до 0,861 після реалізації заходів.

Сукупні інвестиції трьох стратегічних напрямів - 4 654 тис. грн - при загальному коефіцієнті ефективності 0,51 і строку окупності близько 2 років підтверджують економічну доцільність запропонованого стратегічного пакету. Прогнозна рентабельність після реалізації заходів складе 16,6% проти поточних 14,8%, що означає якісне зростання операційної ефективності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади стратегічного управління та розроблено практичні стратегічні напрями розвитку Wellness Spa центру «Формула» в умовах євроінтеграції. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. У першому розділі систематизовано теоретичні підходи до сутності стратегічного управління підприємством та обґрунтовано роль євроінтеграції. Встановлено, що стратегічне управління – це динамічний процес формування та реалізації стратегії розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Досліджено вплив євроінтеграційних процесів на діяльність вітчизняних підприємств: відкриття ринків ЄС створює широкі можливості для розширення збуту та залучення інвестицій, проте одночасно підвищує конкурентний тиск і вимагає приведення стандартів якості, управлінських практик та корпоративного управління у відповідність до європейських норм.

2. У другому розділі здійснено комплексну діагностику діяльності Wellness Spa центру «Формула». Аналіз зовнішнього середовища за методологією PESTEL та SWOT виявив ключові можливості – зростання попиту на wellness-послуги, державну підтримку туризму й оздоровлення, та загрози – посилення конкуренції з боку мережевих операторів і волатильність споживчих витрат в умовах воєнного часу. Портфельний аналіз (матриці БКГ та McKinsey) підтвердив, що підприємство утримує стабільні ринкові позиції, однак потребує модернізації матеріально-технічної бази й активізації цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Розрахунок поточних показників КСВ засвідчив рівень РСВ = 0,832, що відповідає достатньому, але не оптимальному рівню соціальної відповідальності.

3. У третьому розділі на основі результатів аналітичного дослідження розроблено три стратегічних напрями розвитку підприємства. Перший напрям – цифровізація клієнтського досвіду – передбачає інвестиції 480 тис. грн та

генерує річний ефект 1 068 тис. грн ( $E/R = 55,2\%$ , строк окупності 5,4 місяці). Другий напрям – оновлення матеріально-технічної бази – потребує 3 885 тис. грн; стратегічна доцільність підтверджується попередженням щорічних втрат від відтоку клієнтів у розмірі 1 544 тис. грн. Третій напрям – управління людськими ресурсами – є найбільш ефективним у фінансовому вимірі: коефіцієнт ефективності  $E = 2,97$ , строк окупності – 4 місяці, прогнозований річний ефект – 859 тис. грн при інвестиціях 289 тис. грн. Реалізація запропонованого стратегічного пакету сукупним обсягом 4 654 тис. грн дозволить підвищити рентабельність підприємства з 14,8 % до 16,6 % та довести рівень КСВ до значення  $PCB = 0,861$ .

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захарчук Н. В. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6, т. 2. С. 110–114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
2. Кім О. О., Шумило О. С., Євтушенко В. А. Маркетингова система управління конкурентоспроможністю бізнесу: дизайн підприємницьких структур, урахування макроекономічних та глобальних проблем сучасності. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 53–56. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-10>
3. Дронь М. А. Стратегія управління фінансовими ризиками в умовах кризи (на прикладі банківських установ): дис. ... д-ра філософії : спец. 051. Дніпро, 2022. 181 с. URI: <http://eadnurt.diit.edu.ua/jspui/handle/123456789/16498>
4. Рудницька О. В., Комаровський А. С. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
6. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.
7. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 22. С. 72–78.
8. Носань Н. С., Якименко Т. М., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

9. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
10. Ключ Ю. В., Сєрєбряк К. В., Кєрезвас І. Вибір напрямів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств регіону. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5(05). С. 134–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-21>
11. Зав'ялова М. В., Магопець О. А., Бобков Ю. В. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 2. С. 65–72.
12. Копчак Ю. С., Матвєєв М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-25>
13. Аверкина М. Ф., Матвєєв А. В. Особливості управління стратегічними змінами на підприємствах в контексті євроінтеграційних процесів. *Бізнес, інновації, менеджмент* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КПП, 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329504>
14. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. *Офіційний вісник України*. 2014. № 75, т. 1. Ст. 2125. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011)
15. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік / Кабінет Міністрів України. Київ, 2024. 145 с. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua>
16. Терентьєва О. В. Актуальні питання та стратегії розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки КНЕУ*. 2024. Вип. 35. С. 278–288. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/987a9c9a-df02-48fd-a1ed-cf888e2987cb>
17. Шибаєва Н. В., Бабан Т. О. Прогрес України на шляху гармонізації нормативно-правового забезпечення. *Розвиток бізнесу в контексті*

*євроінтеграції* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : ДБТУ, 2024. С. 44–47.

18. Правова євроінтеграція: адаптація українського законодавства до європейського. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/money/pravova-evrointegratsiya>

19. Гудзь Ю. Ф., Карпенко В. С. PEST-аналіз як інструмент стратегічного планування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 268–274.

20. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/181688>

21. Коваль Н. В., Ярмоленко О. П. Конкурентоспроможність української економіки в реаліях європейської проблематики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2025. № 1. С. 14–28.

22. Берест М. М., Коломієць Д. Г. Фактори глобалізації та євроінтеграції у формуванні інноваційної політики. *Науковий вісник ЧНУ. Серія Економіка*. 2023. URL: <https://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/96>

23. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Грудень 2023 р. / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-hruden-2023>

24. Шкварчук Л. О., Гайдін О. Д. ESG-звітність в Україні: перспективи, виклики та дорожня карта впровадження. *Інклюзивна економіка*. 2025. URL: [https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive\\_economics/article/view/256](https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/256)

25. Шевченко В. С., Іваненко Т. В. Стратегічна реструктуризація українських підприємств: інновації, стандарти ЄС та венчурне фінансування.

*Journal of European Integration Studies*. 2025. Vol. 11(3). URL: <https://www.researchgate.net/publication/395662930>

26. Пастух К. В. Стратегічне публічне управління в умовах євроінтеграції. *Адміністративне право і процес*. 2022. С. 95–102. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/16.pdf>

27. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. Ю. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 211–216.

28. Харченко Ю. А., Марченко В. О. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 2(88). С. 72–78.

29. Коваль О. А., Гречко Т. М. Забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства: гармонізація законодавства. *Бізнес, інновації, менеджмент*. 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329491>

30. Гнатовська А. В., Саух І. В., Павлова С. П. Особливості використання ERP- і CRM-систем для автоматизації управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. № 1(30). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2022\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_9)

31. Магас Н. В., Парфенюк Є. І., Рішняк О. Р. Диверсифікація як напрям стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз. *Науковий вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2025. Т. 30, вип. 3(105). С. 32–36.

32. Taran-Lala O. M., Sukhoruk K. V. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vol. 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua>

33. Гарастовська А. В., Петухова О. М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>

34. Садов'як М. С. SWOT і PEST як інструменти стратегічної діагностики підприємства. *Наукові записки ЛУБП*. 2023. Вип. 36. С. 115–122.
35. Гудзь Ю. Ф., Майстренко Ю. В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. *Економіка та управління*. 2024. Вип. 4. С. 22–28.

## ДОДАТКИ

## Тези конференції

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ  
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

**ТЕЗИ**

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:  
ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.  
м. Одеса**

УДК: [316.334.2:330.3]:316.64-053.6(477)

Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. – 732 с.

У матеріалах конференції знайшли відображення економічні та соціальні аспекти розвитку України з погляду молодих вчених. Були дослідженні теоретичні аспекти та запропоновані шляхи вирішення найактуальніших та нагальних проблем багатьох сфер сучасного бізнесу. В доповідях особлива увага приділялась прикладному характеру досліджень та їх впливу на поліпшення економічної ситуації в країні.

Науковий редактор Агєєва І.М. – канд. екон. наук, доцент, в.о. директора ННІЕУіБ ім. Г. Е. Вейнштейна ОНТУ

Редакційна колегія:

**Басюркіна Н.Й.** – д.е.н., проф.; **Згадова Н.С.** – к.е.н., доц.; **Кулаковська Т.А.** – д.е.н., проф.; **Купріна Н.М.** – д.е.н., проф.; **Лагодієнко В.В.** – д.е.н., проф.; **Маркова Т.Д.** – к.е.н., доц.; **Ніколюк О.В.** – д.е.н., проф.; **Седікова І.О.** – д.е.н., проф.

Матеріали додаються за оригіналами рукопису

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст та сутність наданих матеріалів

|                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК<br>УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ<br><b>Медведь А.Ю.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....                                | 201 |
| АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ<br>ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА<br><b>Проценко А.С.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....                                | 204 |
| ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ<br>ПІДПРИЄМСТВА ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ<br><b>Самсонова О.О.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....                               | 207 |
| ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ McDONALD'S ЯК ФАКТОР<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА<br><b>Сорокіна А.Р.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О. ....                       | 210 |
| ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ФІТНЕС-ІНДУСТРІЇ: СУЧАСНІ<br>ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ<br><b>Мурашко В.В.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І. ....                   | 213 |
| УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА<br>СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ<br><b>Носенко В.В.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І. .... | 216 |
| УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ВИНОРОБНОЇ<br>ГАЛУЗІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ<br><b>Тутубаліна К.І.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – к.т.н., доц. Палвашова Г.І. ....                     | 219 |
| ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ<br>ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ<br><b>Висоцька М.П.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І. ....                       | 223 |
| ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ<br><b>Внуковський Д.О.</b> , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ<br>Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І. ....           | 226 |
| ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ<br><b>Лагодієнко М.О.</b> , аспірант<br>Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І. ....                                                                      | 228 |

## **ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Медведь А.Ю., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУІБ  
Науковий керівник – д.е.н., доц. Павлова І.О.  
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

Сучасні умови розвитку економіки України значною мірою визначаються активною інтеграцією до європейського економічного простору. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (2014 р., повне набрання чинності з 2017 р.) та отримання статусу кандидата на членство в ЄС (2022 р.) запустили глибокі трансформаційні процеси [1]. Євроінтеграційні процеси створюють для українських підприємств як нові можливості (доступ до ринку ЄС з населенням понад 450 млн осіб, залучення інвестицій, трансфер технологій), так і суттєві виклики (посилення конкуренції, необхідність адаптації до жорстких регуляторних стандартів, значні витрати на модернізацію). Усе це вимагає кардинального перегляду стратегічних підходів до розвитку підприємств, переходу від короткострокового виживання до довгострокового планування, орієнтованого на інновації, якість та сталість. Актуальність теми зумовлена потребою наукового осмислення механізмів впливу євроінтеграції на стратегічний менеджмент українських компаній в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення [5].

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних положень), порівняння (порівняння до- та післяасоціативного стану підприємств), системний підхід (вивчення взаємозв'язків між євроінтеграційними зобов'язаннями та стратегічними рішеннями компаній), узагальнення (формулювання висновків), а також методи економіко-статистичного аналізу (оцінка динаміки експорту, інвестицій, впровадження стандартів). Теоретичною базою стали наукові праці з питань стратегічного менеджменту, конкурентоспроможності та євроінтеграції [3; 4], а також ключові нормативно-правові документи: Угода про асоціацію між Україною та ЄС, звіти щодо виконання Угоди [1; 2].

Євроінтеграційні процеси суттєво впливають на стратегічний розвиток українських підприємств, створюючи як потужний стимулюючий, так і примусовий ефект. Вони змушують компанії адаптуватися до нових реалій, перебудовувати бізнес-моделі та інвестувати в довгостроковий розвиток [5]. Позитивний вплив проявляється насамперед у кількох ключових напрямках.

По-перше, відбувається значне розширення ринкових можливостей та експортна переорієнтація. Завдяки Угоді про асоціацію та скасуванню більшості тарифних бар'єрів близько дев'яноста п'яти відсотків товарів експортуються до країн Європейського Союзу безмитно [1]. Це відкрило для українських підприємств доступ до одного з найбільших споживчих ринків світу з населенням понад чотириста п'ятдесят мільйонів осіб. З 2014 року частка Європейського Союзу в загальному експорті України поступово зростала, досягнувши в 2025 році близько 63,1 % (зниження з 63,9 % у 2024 році).

Наприклад, у агросекторі ця частка в 2025 році становила близько 47,5 % через повернення певних квот [5]. Така переорієнтація змусила компанії переглядати стратегії збуту, активно впроваджувати маркетингові підходи європейського рівня, покращувати упаковку, брендинг та якість продукції, щоб відповідати вимогам і вподобанням європейських споживачів [4].

По-друге, суттєво прискорилося модернізація виробництва та впровадження європейських стандартів. Угода про асоціацію передбачає гармонізацію українського законодавства з надбання спільноти, зокрема в сферах технічного регулювання, стандартизації та оцінки відповідності [1]. Це стосується промислових товарів, харчової продукції, машинобудування та легкої промисловості. Багато українських підприємств впровадили сучасні системи менеджменту якості, такі як ISO 9001, а також системи безпеки харчових продуктів на основі принципів HACCP, міжнародні стандарти IFS, BRC та екологічні норми ISO 14001. Ці кроки не тільки підвищили конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках, але й відкрили можливості для інтеграції українських компаній у європейські ланцюги створення вартості [5].

По-третє, євроінтеграція активно стимулює цифровізацію та інноваційну діяльність. Європейські партнери вимагають високого рівня прозорості, швидкості обміну даними та відповідності цифровим стандартам. Це спонукає українські компанії впроваджувати елементи Industry 4.0, системи планування ресурсів підприємства ERP, платформи електронної комерції та інструменти автоматизації бізнес-процесів. Особливо помітний прогрес у IT-секторі та агропромисловості [5].

По-четверте, покращується корпоративне управління та відкриваються нові джерела фінансування. Приведення до європейських стандартів корпоративного управління значно підвищує інвестиційну привабливість компаній. Українські підприємства отримали доступ до грантів Європейського Союзу, пільгових кредитів від ЄБРР та ЄІБ, а також програм на кшталт Horizon Europe [2].

Водночас підприємства стикаються з низкою серйозних проблем: необхідність суттєвих інвестицій у модернізацію виробництва часто становить від двадцяти до п'ятдесяти відсотків річного обороту, посилення конкуренції з боку європейських виробників, дефіцит кваліфікованих кадрів (бракує інженерів, менеджерів з якості, фахівців з дотримання нормативних вимог), адміністративні бар'єри під час адаптації до нових регуляцій [5]. Найбільше переваг від євроінтеграції отримують експортно-орієнтовані підприємства середнього та великого бізнесу [3].

Євроінтеграційні процеси є визначальним чинником стратегічного розвитку українських підприємств, оскільки Угода про асоціацію з ЄС та статус кандидата на членство (з 2022 р.) створили правову основу для глибокої трансформації бізнесу [1]. За підсумками 2025 року загальний прогрес імплементації Угоди сягнув 84 % - зростання на 3 в.п. порівняно з 81 % у 2024 році [2]. Найвищі темпи зростання зафіксовано у фінансовому секторі (+8 в.п.,

загалом 82 %), соціальній політиці та трудових відносинах (+7 в.п., 87 %), митних питаннях (+5 в.п., 96 %) та сільському господарстві (+5 в.п., 79 %) [2].

Ці досягнення безпосередньо впливають на підприємства: гармонізація з надбанням Спільноти прискорює модернізацію виробництва, впровадження стандартів якості (ISO, HACCP, IFS, BRC) та екологічних норм, що підвищує конкурентоспроможність на ринку ЄС [1; 5]. Частка ЄС в товарному експорті України у 2025 році склала близько 57,8 % (з коливаннями в агросекторі до 47,5 % через квоти та логістику) [5], що забезпечує стабільніші замовлення, вищі ціни та інтеграцію в європейські ланцюги вартості.

Євроінтеграція стимулює перехід від сировинної до високотехнологічної моделі: цифровізація (Industry 4.0, ERP, e-commerce), зростання інвестицій у R&D (особливо в IT та агропромі), покращення корпоративного управління та доступ до фінансування ЄС (гранти, кредити ЄБРР/ЄІБ, Horizon Europe) [2; 5]. Підприємства, що проактивно адаптуються, отримують переваги в тендерах, контрактах та партнерствах з європейськими компаніями [3].

Водночас залишаються виклики: інвестиції в модернізацію (20–50 % обороту), посилення конкуренції, дефіцит кадрів (менеджери якості), адміністративні бар'єри (сертифікація, маркування) [5]. Ефективне стратегічне управління - ключ до подолання цих бар'єрів: довгострокові плани адаптації, розвиток персоналу, партнерства та використання державної/європейської підтримки перетворюють ризики на можливості сталого зростання.

Можна зробити висновок, що євроінтеграція виступає стратегічним вектором для українського бізнесу: забезпечує економічне відновлення, підвищення якості продукції, інтеграцію в глобальні ринки та перехід до інноваційної, конкурентоспроможної економіки [2; 5]. За умов скоординованої державної політики та активної позиції підприємств цей процес стане основним драйвером довгострокового розвитку країни.

#### **Література:**

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: від 27.06.2014 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (дата звернення: 20.03.2026).
2. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2025 рік. Київ: Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції, 2026. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-za-2025-r.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).
3. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів: пер. з англ. Київ: Основи, 2008. 602 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: пер. з англ. 15-те вид. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2015. 896 с.
5. Вплив Угоди про асоціацію на бізнес-клімат України: аналітичний звіт / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Київ, 2023. URL: <https://www.ier.com.ua> (дата звернення: 20.03.2026).