

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛИХ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ БІЗНЕС
ПЛАНУВАННЯ**

здобувача вищої освіти **Томашевський Даниїл Олександрович**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту

Євтушок Ольга Василівна _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
публічного управління та
адміністрування Одеського
національного технологічного
університету

Ніколюк Олена Володимирівна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина

ЗАПША

«30» грудня 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

Томашевський Даниїл Олександрович

1. Тема роботи: Управління розвитком малих суб'єктів підприємницької діяльності на основі бізнес планування

керівник роботи к.е.н. Євтушок О.В., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “30” грудня 2024 р. № 349

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – *система управління персоналом комунального підприємства.*

4. Предмет дослідження – *є теоретичні та методичні засади формування ефективної системи бізнес-планування для забезпечення стратегічного розвитку малих підприємств.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- поглибити розуміння сутності, принципів та особливостей розвитку малих суб'єктів підприємницької діяльності;
- визначити поняття та структуру управління розвитком малого підприємництва.

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати загальну економічну характеристику діяльності малого підприємства;
- дослідити чинну систему управління та оцінити її вплив на розвиток суб'єкта підприємництва;
- виявити ключові проблеми та резерви зростання, що можуть бути враховані в процесі бізнес-планування.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розробити бізнес-план як стратегічний інструмент управління розвитком малого підприємства;
- обґрунтувати напрями та заходи щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення поняття «малий суб'єкт підприємницької діяльності». Основні принципи управління розвитком малого бізнесу. Структура бізнес-плану як інструменту стратегічного розвитку. Етапи процесу бізнес-планування. Система показників оцінки ефективності функціонування малого підприємства. Методи аналізу та планування розвитку підприємницької діяльності.

6.2. До аналітичного розділу (на прикладі ФОП Томашевський О.Г., бренд «ТАГ tekstil»):

Загальна характеристика діяльності ФОП «Томашевський О.Г.» Основні показники господарської діяльності за 2022–2024 роки. Структура активів підприємства. Структура доходів та витрат підприємства. Організаційна структура управління ФОП «Томашевський О.Г.» Характеристика цільової аудиторії бренду. Аналіз ринкової позиції підприємства (частка ринку, конкуренти, канали збуту). Оцінка фінансових результатів діяльності ФОП «Томашевський О.Г.» Динаміка обсягів продажу та прибутку. Виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

SWOT-аналіз розвитку бренду «ТАГ tekstil». «Дерево цілей» розвитку підприємства. Стратегічна карта розвитку малого підприємства. Розроблена структура оновленого бізнес-плану. Розрахунки очікуваних фінансових результатів реалізації бізнес-плану. Прогноз зростання обсягів реалізації на 2025–2026 роки. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток нових напрямів (наприклад, онлайн-продажів або нової лінійки продукції). Етапи реалізації програми розвитку ФОП Томашевський О.Г. План маркетингових заходів для зміцнення позицій бренду «ТАГ tekstil». Ризики та запобіжні заходи в межах реалізації бізнес-плану

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *Нормативно-довідкова література, економічна, наукова та навчальна література за темою, первинна інформація та фінансові звіти ФОП Томашевський Олександр Григорович (за 2022–2024 рр.), дані про структуру підприємства, обсяги продажу, витрати, прибуток, особисті спостереження автора, аналітичні огляди ринку текстильної продукції, Інтернет-джерела, офіційна статистика*

8. Дата видачі завдання: 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Даниїл ТОМАШЕВСЬКИЙ

Наукова керівниця _____ Ольга ЄВТУШОК

РЕФЕРАТ

Томашевський Д.О. Управління розвитком малих суб'єктів підприємницької діяльності на основі бізнес-планування – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю **073 «Менеджмент»**. Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми.

В умовах трансформаційної економіки України розвиток малого бізнесу є однією з ключових передумов економічного зростання, підвищення зайнятості населення та формування конкурентного середовища. Ефективне управління розвитком малих суб'єктів підприємницької діяльності потребує впровадження сучасних інструментів стратегічного і оперативного планування, серед яких бізнес-планування займає провідне місце. Бізнес-план є не лише документом, що відображає напрями діяльності підприємства, а й дієвим інструментом управління, оцінки ризиків, прогнозування фінансових результатів та залучення інвестицій. Саме тому дослідження проблем і напрямів удосконалення управління розвитком малих підприємств на основі бізнес-планування є надзвичайно актуальним і практично значущим.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком малих суб'єктів підприємницької діяльності на основі бізнес-планування.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити сутність і роль бізнес-планування в управлінні розвитком малого підприємництва.
2. Проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку малих підприємств в Україні.
3. Розглянути методичні підходи до складання бізнес-планів у малому бізнесі.
4. Охарактеризувати організаційно-економічні умови діяльності обраного малого підприємства.
5. Провести оцінку ефективності управління розвитком підприємства.
6. Визначити проблеми, що стримують реалізацію бізнес-планів на малих підприємствах.
7. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення бізнес-планування як інструменту розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження — процес управління розвитком малих суб'єктів підприємницької діяльності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти бізнес-планування як інструменту управління розвитком малого бізнесу.

Методологія дослідження.

У роботі використано методи аналізу та синтезу, системного підходу, економіко-статистичного аналізу, графічного моделювання, фінансового прогнозування та порівняльного аналізу.

Зміст роботи.

У **першому розділі** «Теоретичні основи управління розвитком малих суб'єктів підприємницької діяльності» розглянуто сутність і класифікацію малих підприємств, принципи та функції управління розвитком, а також роль бізнес-планування в системі менеджменту малого бізнесу. У **другому розділі** «Аналіз стану управління розвитком малого підприємства на основі бізнес-планування» здійснено характеристику об'єкта дослідження, оцінено його економічні показники, рівень організації управління та ефективність використання бізнес-планів у практиці діяльності.

У **третьому розділі** «Напрями удосконалення управління розвитком малих суб'єктів підприємницької діяльності» розроблено рекомендації щодо оптимізації процесів бізнес-планування, підвищення фінансової стійкості, вдосконалення маркетингової стратегії та розширення ринкових можливостей підприємства.

Практичне значення одержаних результатів.

Розроблені у роботі пропозиції можуть бути використані малими підприємствами для вдосконалення системи бізнес-планування, підвищення ефективності управління розвитком і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Кваліфікаційна робота містить 83 сторінок, 12 таблиць, 13 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань налічує 68 найменувань.

Ключові слова: мале підприємництво, управління розвитком, бізнес-планування, стратегія, ефективність, підприємницька діяльність, фінансове прогнозування, конкурентоспроможність

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутність і роль бізнес-планування в управлінні розвитком підприємства	7
1.2. Особливості функціонування малих суб'єктів підприємницької діяльності	15
1.3. Структура та зміст бізнес-плану в контексті стратегічного розвитку малих суб'єктів підприємницької діяльності	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА ПОСТІЛЬНОЇ БІЛИЗНИ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика малого суб'єкта підприємницької діяльності	26
2.2. Аналіз ринку постільної білизни та конкурентного середовища малих суб'єктів підприємницької діяльності	32
2.3. Оцінка фінансово-господарської діяльності малого суб'єкта підприємницької діяльності	37
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА ПОСТІЛЬНОЇ БІЛИЗНИ	41
3.1. Розробка маркетингової стратегії розвитку малого суб'єкта підприємницької діяльності	41
3.2. Виробничий та організаційний план реалізації стратегії	48
3.3. Фінансове планування та оцінка ефективності проєкту	57
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економічної нестабільності та динамічних змін ринкового середовища бізнес-планування набуває особливого значення для малих суб'єктів підприємницької діяльності. Малі та середні підприємства становлять понад 98% усіх зареєстрованих компаній в Україні, забезпечуючи близько 60% зайнятості та генеруючи понад 20% валової додаткової вартості. У 2025 році малі підприємства стикаються з викликами, спричиненими військовою агресією РФ, проте водночас демонструють високу адаптивність та здатність до впровадження цифрових бізнес-моделей.

Бізнес-планування є ключовим управлінським інструментом, який дозволяє малим підприємствам формувати довгострокові цілі, оцінювати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність, а також визначати стратегії для досягнення поставлених завдань. В умовах глобалізації та цифровізації особливо важливим стає адаптація бізнес-планування до нових реалій, включаючи інтеграцію ESG-принципів та гнучке реагування на ринкові зміни.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні аспекти бізнес-планування досліджувалися в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Водночас, специфіка бізнес-планування для малих суб'єктів підприємницької діяльності в умовах воєнного стану та постконфліктного відновлення економіки України потребує подальшого дослідження. Особливу увагу заслуговують питання адаптації традиційних підходів до бізнес-планування під спеціальні потреби малого бізнесу, що працює в нестабільному середовищі.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення бізнес-планування як інструменту стратегічного розвитку малих суб'єктів підприємницької діяльності.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- встановлення сутності та роль бізнес-планування в управлінському розвитку малих підприємств;
- дослідити особливості функціонування малих суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних економічних умовах;
- проаналізувати структуру та зміст бізнес-плану в контексті стратегічного розвитку малого бізнесу;
- провести оцінку фінансово-господарської діяльності конкретного малого суб'єкта підприємницької діяльності;
- обґрунтувати маркетингову стратегію та виробничо-організаційний план реалізації стратегії розвитку малого підприємства.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування в системі стратегічного управління малими суб'єктами підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування ефективної системи бізнес-планування для забезпечення стратегічного розвитку малих підприємств.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи системного аналізу, порівняння та узагальнення при вивченні теоретичних основ бізнес-планування; методи статистичного та фінансового аналізу для оцінки діяльності підприємства; SWOT-аналіз та PEST-аналіз для дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища; методи економіко-математичного моделювання для фінансового планування та оцінки ефективності проекту.

В основу дослідження покладені методи системного аналізу, PEST-аналізу, SWOT-аналізу, фінансового аналізу, маркетингового дослідження, сценарного аналізу та структурного аналізу для оцінки ефективності бізнес-планування малих підприємств.

Інформаційно-нормативною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері стратегічного планування та бізнес-планування. Серед вітчизняних дослідників варто виділити Андрієнко О.В. [1], Білан Ю.В. [2], Білецьку О. [3], Бондаренко М.І. [4], Гнатюк О.І. [7], Зелінського А.В. [12], Зінченко І.О. та Горбенко Н.В. [13], Коваленко І.В. [15], Лисенко С.М. [18], Лисенко Т.М. та Палієнко С.В. [19], Малярчук Н.В. [20], Мельник І.І. [21], Павленко Н.І. [26], Пархоменко Т.Л. [27], Перепелюкову О.В. та Олифіренко Л.М. [28, 29, 30], Петрів С.І. [32], Савченко Т.В. [33], Шевченко А.С. [38], а також зарубіжних авторів — Anderson M. і Johnson L. [39], Brown S. і Davis R. [40], Chen W. і Kumar A. [42], Garcia P. і Martinez C. [46], Johnson K. і Williams T. [51], Lee H. і Park J. [57], Robinson A. і Thompson D. [61]. Нормативно-правову основу дослідження становили стратегічні документи Міністерства економіки України [22, 23, 24], офіційні статистичні дані Державної служби статистики України [8], аналітичні звіти міжнародних організацій (ЄБРР, ОЕСР, ПРООН, USAID) [45, 50, 59, 65, 67], дослідження провідних консалтингових компаній (Deloitte, KPMG) [43, 44, 54, 55], а також галузеві аналітичні матеріали та звіти щодо ринку текстильної продукції [58, 64, 68].

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів додатковою можливістю використання розроблених рекомендацій малими суб'єктами підприємницької діяльності для підвищення ефективності бізнес-планування та забезпечення стратегічного розвитку. Запропоновані підходи до розробки маркетингової стратегії та фінансового планування можуть бути адаптовані для підприємств різних галузей малого бізнесу. Результати дослідження мають значення для формування державної політики підтримки малого підприємництва в умовах посткризового відновлення економіки України.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю їх безпосереднього застосування в діяльності малих суб'єктів підприємницької діяльності для підвищення ефективності стратегічного

планування та конкурентоспроможності. Розроблена структура бізнес-плану може бути використана керівниками малих підприємств текстильної галузі для систематизації управлінських рішень та залучення інвестиційних ресурсів. Запропонована маркетингова стратегія розвитку бренду «ТАГ tekstil» з акцентом на цифровізацію каналів збуту та розширення асортименту інноваційними продуктами (рушники для голови та ніг) забезпечує практичний інструментарій для підвищення ринкової частки та диверсифікації доходів. Методичні рекомендації щодо фінансового планування та оцінки ефективності проектів можуть бути адаптовані підприємцями для обґрунтування інвестиційних рішень та оптимізації структури витрат. Результати SWOT-аналізу та сценарного планування надають практичну основу для формування антикризових стратегій та адаптації до змін зовнішнього середовища в умовах економічної нестабільності. Розроблені пропозиції щодо організації виробничого процесу та розподілу виробничих потужностей можуть бути впроваджені малими підприємствами для оптимізації операційної діяльності та підвищення рентабельності виробництва.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні прикладних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління розвитком малих суб'єктів підприємницької діяльності на основі бізнес-планування, що сприятиме підвищенню ефективності їх функціонування, зниженню ризиків підприємницької діяльності та забезпеченню сталого зростання бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і роль бізнес-планування в управлінні розвитком підприємства

В умовах тотальної глобалізації під впливом коливань ринкового середовища, що динамічно розвивається і породжує спектр різноманітних протиріч, виникає потреба вдосконалення та дослідження планування як складової механізму управління підприємством. Бізнес-планування має стратегічно важливе значення, оскільки сучасні більш структуровані та інтегральні підходи планування підприємницької діяльності забезпечують перспективу розвитку та високу фінансову стійкість підприємства.

Сучасне бізнес-планування є також важливою управлінською функцією, яка потребує цілеспрямованих зусиль з боку керівництва підприємства аби повністю реалізувати його переваги. Щорічний процес глобального бізнес-планування діяльності підприємства відбувається раз на рік, проте поточне планування є частиною повсякденного управлінського мислення, спрямованого на забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. загальному розумінні бізнес-планування являється механізмом узгодження та конкретизації цілей, стратегії та конкретних дій з метою забезпечення стійкого зростання та зміцнення бізнесу. В сучасних умовах даний процес розглядають як системний і формалізований підхід до виконання обов'язків керівництва з планування, координації та контролю.

Чисельні дослідження вітчизняних та зарубіжних економістів-науковців у цьому напрямку дають змогу визначити бізнес-планування як обґрунтований, докладний алгоритм дій, що передбачає розробку та застосування довгострокових та поточних цілей підприємства, яких

необхідно досягти; довгострокове планування прибутку; напрямки формування річних, детальних бюджетів; визначення центрів відповідальності, встановлення механізмів контролю та методів і процедур оцінки [67].

У процесі бізнес-планування встановлюються цілі як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу. Діапазон поставлених цілей є досить широким й охоплює усі аспекти діяльності підприємства, що визначає напрям діяльності усіх його структурних елементів. Процес планування безпосередньо пов'язаний з організаційними міркуваннями, стилем управління, зрілістю організації та професіоналізмом працівників [48].

Управлінські рішення щодо реалізації бізнес-планування формують стратегію досягнення поставлених цілей, забезпечуючи таким чином виконання чітко сфокусованого плану, за яким управлінська команда може керувати підприємством.

Таблиця 1.1 - Класифікація типів планування за горизонтом часу та сферою застосування

Тип планування	Горизонт часу	Основні характеристики	Сфера застосування
Стратегічне	3-5 років	Визначення місії, цілей, стратегічних напрямків	Довгострокові інвестиції, розвиток ринків
Тактичне	1-3 роки	Деталізація стратегії, розподіл ресурсів	Річні бюджети, програми розвитку
Оперативне	До 1 року	Конкретні дії, короткострокові завдання	Поточна діяльність, контроль виконання
Ситуаційне	Гнучкий	Реагування на зміни, антикризові заходи	Управління ризиками, адаптація

Джерело: складено автором на основі [35].

Постійні трансформаційні зміни в економічному середовищі відкривають підприємствам можливості для залучення додаткових клієнтів та збільшення частки ринку. Бізнес-планування заохочує творче стратегічне мислення, прагнення постійного пошуку нових ринків для продуктів та

послуг, стимулює впровадження інноваційних розробок щодо створення нових продуктів та послуг.

Ефективність процесу бізнес-планування визначається перманентною незадоволеністю поточними показниками діяльності підприємства. Основний принцип бізнес-планування полягає в усвідомленні управлінською структурою підприємства потенційних можливостей для його розвитку та удосконалення. Відтак, бізнес-планування виконує цілий ряд завдань.

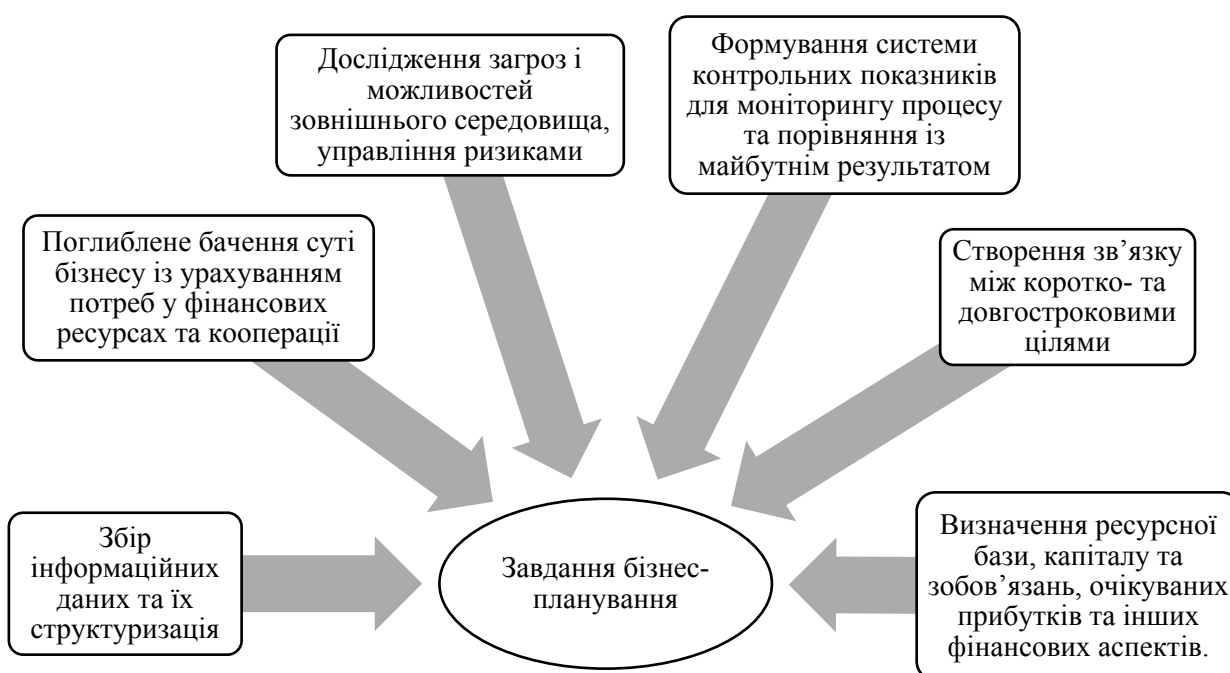


Рисунок 1.1 - Основні завдання бізнес-планування

Джерело: побудовано автором на основі даних [41,48]

Основні завдання бізнес-планування, наведені на рисунку, демонструють ключові напрямки, на яких зосереджена діяльність підприємств у процесі стратегічного та оперативного планування. У сучасних умовах швидких змін бізнес-середовища ці завдання зазнають трансформацій під впливом новітніх технологій, соціально-економічних викликів і глобальних трендів.

Тому доцільно розглянути сучасні тенденції, що формують підходи до бізнес-планування у 2024–2025 роках, зокрема цифровізацію процесів,

гнучке реагування на зміни, сценарне прогнозування та інтеграцію ESG-принципів. Ці напрями представлено в таблиці нижче.

Таблиця 1.2 - Сучасні тенденції у бізнес-плануванні (2024-2025 pp.)

Тенденція	Характеристика	Вплив на підприємство
Цифровізація планування	Використання ERP-систем, AI, Big Data	Підвищення точності прогнозів на 25-30%
Гнучке планування	Agile-методології, швидка адаптація	Зменшення часу реакції на зміни до 40%
Сценарне планування	Розробка множинних сценаріїв розвитку	Покращення готовності до ризиків
Інтеграція ESG-принципів	Врахування екологічних та соціальних факторів	Підвищення інвестиційної привабливості

Джерело: складено автором на основі [10,39,40,42,46,51,57,61].

Розвиток підприємства забезпечується максимізацією доходів за умов мінімізації витрат. Бізнес-планування включає прийняття рішень щодо оптимізації використання ресурсів підприємства, включаючи людей, капітал, виробничі потужності і впізнаваність торгової марки. В умовах обмеженості ресурсної бази бізнес-планування консолідує інформацію управлінській команді підприємства щодо визначення пріоритетів витрат. При цьому менеджмент підприємства уникає неправильних стратегічних рішень, таких як витрати ресурсів на вихід на ринки, де конкуренти мають непереборну перевагу. Це визначає наступні переваги бізнес-планування:

- 1) чітко визначені стратегічні цілі діяльності підприємства, що є відправною точкою для формування фінансових аспектів його розвитку;
- 2) управління грошовими потоками, що дає змогу передбачити ключові аспекти доходів та витрат підприємства та визначити способи їх оптимізації, а також здійснення ефективного контролю витрат підприємства шляхом порівняльного аналізу їх динаміки та ефективності;
- 3) диверсифікація ризиків шляхом їх детермінації та оцінки, впровадження елементів антикризового управління фінансами

підприємства за рахунок систематичного оперативного визначення очевидних ризиків та ключових важелів;

4) залучення додаткових інвестиційних ресурсів, що забезпечує оптимізацію операційної діяльності підприємства;

5) набуття досвіду планування серед управлінців, критичне мислення, що розвивається під час проведення поточного та стратегічного планування, спонукає власників та менеджерів приймати більш точні та продуктивні рішення.

Процес планування безпосередньо пов'язаний з організаційними міркуваннями, стилем управління, зрілістю організації та професіоналізмом працівників [48]. Ці фактори відрізняються на різних підприємствах, але керівництво, застосовуючи наукові методи планування, виконує подібний алгоритм (рис. 2).



Рисунок 1.2 - Етапи проведення бізнес-планування

Джерело: побудовано автором на основі [48]

В умовах підвищеної невизначеності та швидких технологічних змін традиційні підходи до бізнес-планування стикаються з новими викликами.

Впровадження двохрівневого підходу до ERP дозволяє збалансувати корпоративний контроль з гнучкістю підрозділів, що відображає потребу в більш адаптивних системах планування.

Таблиця 1.3 - Сучасні виклики та рішення у бізнес-плануванні

Виклик	Прояв	Рішення	Інструменти
Невизначеність ринку	Швидкі зміни попиту, нестабільність цін	Сценарне планування	Monte Carlo симуляції
Технологічні зміни	Швидке застарівання технологій	Гнучкі бюджети	Agile-планування
Глобалізація	Міжнародна конкуренція	Диверсифікація ринків	Міжнародний бенчмаркінг
Цифровізація	Потреба в ІТ-інвестиціях	Цифрова трансформація	Cloud-технології
Екологічні вимоги	ESG-стандарти	Зелене планування	Sustainable metrics

Джерело: складено автором на основі [24,25,55]

Сучасне бізнес-планування є комплексним процесом, що інтегрує стратегічне мислення, тактичне планування та оперативне управління. Його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства постійно зростає, особливо в умовах цифровізації економіки та підвищення вимог до гнучкості бізнес-процесів.

Ефективне бізнес-планування дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до мінливих умов ринку, але й формувати конкурентні переваги через оптимізацію використання ресурсів, інноваційний розвиток та стратегічне позиціонування.

Згідно з визначенням, наведеним у праці А.О. Бутенка та О.В. Сорокіної (2022), бізнес-планування — це процес розробки цілей, завдань і заходів щодо досягнення бажаних результатів підприємницької діяльності, що містить обґрунтування економічної доцільності та фінансової ефективності обраного напрямку розвитку [5]. Бізнес-план виступає не лише формальним документом, а й управлінським інструментом, що охоплює всі основні аспекти функціонування підприємства: виробничу діяльність, маркетинг, фінанси, організацію персоналу, ризик-менеджмент.

У науковій літературі бізнес-план розглядається як інтегрований засіб реалізації стратегії розвитку підприємства. Як зазначено у роботі І.О. Зінченка та Н.В. Горбенко (2021), ефективне бізнес-планування дозволяє:

- поєднати стратегічні цілі підприємства з конкретними тактичними заходами;
- оцінити доцільність запуску нових продуктів чи напрямів діяльності;
- визначити структуру витрат і прогнозувати обсяги прибутку;
- виявити загрози й сформулювати заходи щодо їх мінімізації [13].

Для малих підприємств бізнес-планування виконує ще й адаптаційну функцію, дозволяючи швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це особливо важливо в умовах постпандемійної відбудови економіки та військового стану в Україні. У дослідженні Т.М. Лисенко та С.В. Палієнка (2023) підкреслюється, що бізнес-план для малих підприємств — це засіб не лише виживання, а й інструмент динамічного розвитку, коли планування враховує гнучкі сценарії поведінки на ринку [19].

Окрему увагу варто приділити комунікативній функції бізнес-плану, яка проявляється в налагодженні діалогу між підприємством і зовнішніми зацікавленими сторонами — банками, інвесторами, партнерами, державними органами. Згідно з сучасною практикою, грамотно складений бізнес-план є основою для залучення зовнішнього фінансування, подання проєктів на грантову підтримку або участі в інкубаційних програмах малого бізнесу.

З позиції управління розвитком підприємства, бізнес-планування виконує такі ключові функції:

- Аналітичну: ґрунтовне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- Прогностичну: прогнозування показників діяльності, потреб у ресурсах, рівня прибутковості;

- Стратегічну: формування довгострокових пріоритетів розвитку;
- Організаційну: визначення ресурсного забезпечення та відповідальних осіб;
- Контрольну: можливість перевірки досягнення поставлених цілей на основі чітких показників.

Особливої актуальності набуває планування асортиментного розширення, наприклад, виробництва рушників на додаток до постільної білизни. Такий підхід демонструє практичну цінність бізнес-планування як інструменту управління розвитком: він дає змогу обґрунтувати доцільність інвестицій, обрахувати додаткові витрати, спрогнозувати приріст виручки, а також оцінити рентабельність нового напрямку.

Бізнес-планування виступає основою для ефективного управління підприємством на всіх етапах його життєвого циклу. Воно дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити ресурсну збалансованість та орієнтацію на довгостроковий розвиток. Умови сучасного ринку роблять бізнес-планування не просто бажаним, а необхідним елементом у системі менеджменту малих підприємств.

Отже, бізнес-планування – це не лише прогнозування майбутніх подій, а формальний, динамічний, складний і стандартизований процес прийняття рішень, за допомогою якого керівництво продумує майбутнє бізнесу та формує заходи впливу на нього. Управлінська ланка оцінює та порівнює різні можливі напрямки дій, які, на його думку, будуть вигідними для досягнення корпоративних фінансових цілей. Вона використовує ряд аналітичних інструментів і залучає персонал для підготовки відповідних даних, фінансових прогнозів, побудови планів, оцінки конкуруючих планів, внесення змін, вибору та реалізації курсу дій. Після впровадження управлінський контроль складається із зусиль, спрямованих на запобігання небажаних відхилень від запланованих результатів, фіксування подій, їх результатів та здійснення заходів у відповідь на цю інформацію.

1.2. Особливості функціонування малих суб'єктів підприємницької діяльності

Малі підприємства відіграють ключову роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи не лише гнучкість і динамізм, а й створення нових робочих місць, стимулювання конкуренції, розвиток інновацій, а також підвищення зайнятості населення на місцевому рівні. У світовій практиці малі та середні підприємства (МСП) становлять основу економічного зростання, і Україна не є винятком із цього правила. За даними Державної служби статистики України, станом на початок 2025 року на частку МСП припадає понад 98% усіх зареєстрованих підприємств, які забезпечують близько 60% загальної зайнятості та генерують понад 20% валової доданої вартості в економіці країни.

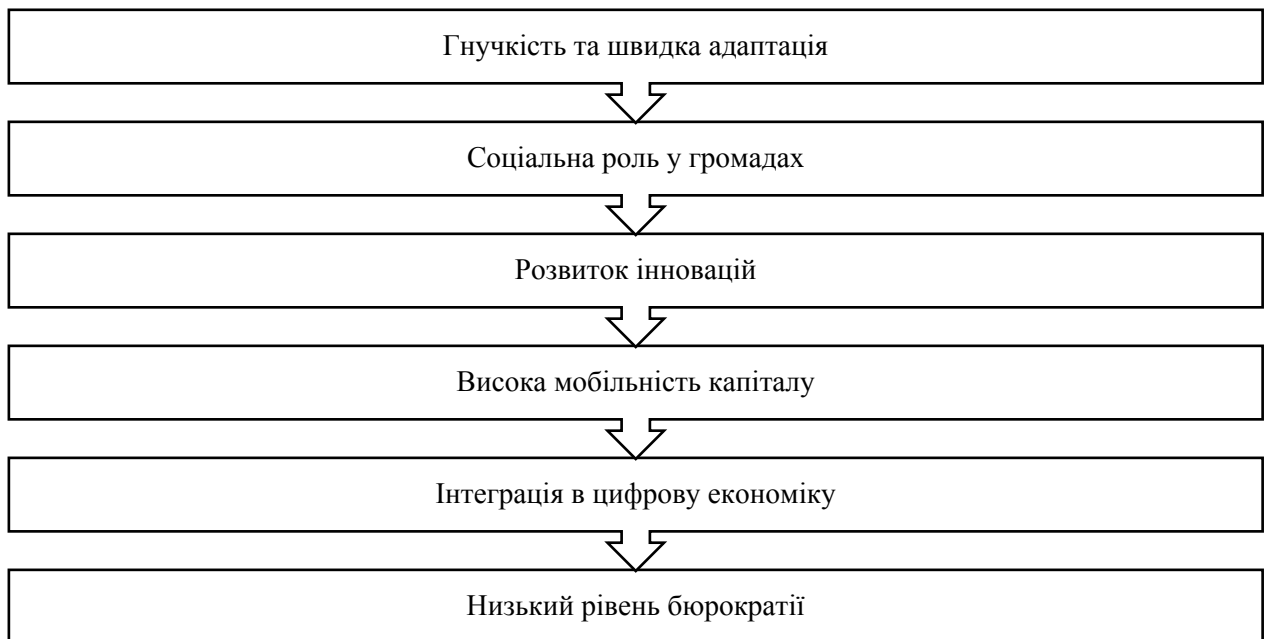


Рисунок 1.3 - Основні переваги малого підприємництва в умовах посткризового відновлення

Джерело: складено автором на основі [29,59]

Особливої актуальності вивчення специфіки функціонування малих суб'єктів набуває у 2025 році, з огляду на нові економічні, соціальні та політичні реалії, що склалися внаслідок повномасштабної агресії РФ та процесів післявоєнного відновлення. З одного боку, малий бізнес постає

вразливим сегментом, що зазнає негативного впливу через зруйновану інфраструктуру, втрату логістичних зв'язків, зниження купівельної спроможності населення та нестачу фінансових ресурсів. З іншого боку, малі підприємства демонструють вражаючу стійкість, здатність до швидкої адаптації, релокації, переорієнтації на нові ринки та цифровізації бізнес-моделей, що дає підстави вважати їх стратегічними агентами трансформації економіки.

Таблиця 1.4 - Динаміка показників малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні, 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024 (оцінка)	2025 (прогноз)
Частка МСП серед юр. осіб (%)	97.8%	98.1%	98.3%	98.4%	98.5%
Частка у зайнятості (%)	59.5%	58.0%	60.2%	61.0%	62.5%
Частка у ВВП (оцінка, %)	18.5%	17.2%	19.4%	20.1%	21.0%
Кількість зареєстрованих МСП	1.81 млн	1.74 млн	1.78 млн	1.85 млн	1.90 млн

Джерело: складено автором на основі [8,22]

У сучасних умовах малі підприємства також відіграють важливу соціальну роль — вони сприяють інтеграції внутрішньо переміщених осіб у нові громади, активізують економічну діяльність у прикордонних регіонах, підтримують жіноче та молодіжне підприємництво. Окрім того, малі бізнеси є важливою платформою для розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів, які повертаються до мирного життя, що посилює соціальну згуртованість та економічну мобільність суспільства.

Реалії 2025 року зумовлюють необхідність детального дослідження та переосмислення підходів до підтримки та регулювання малих підприємств з боку держави. Особливо важливо сформувати стабільне нормативно-правове середовище, удосконалити податкову систему, забезпечити доступ до фінансових ресурсів та розвитку бізнес-освіти. Крім того, важливим є питання інтеграції малих підприємств у глобальні ланцюги вартості через

цифровізацію, експортну активність та участь у міжнародних програмах технічної допомоги.

Таким чином, вивчення особливостей функціонування малих суб'єктів підприємницької діяльності у 2025 році дозволяє не лише глибше зрозуміти роль цього сектору в економічному розвитку України, але й сформулювати ефективні підходи до стимулювання їхньої діяльності в умовах післявоєнного відновлення, трансформації економіки та глобальних викликів сучасності.

Однією з визначальних характеристик малих підприємств є їхня здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов. Це особливо важливо в умовах нестабільності та високих ризиків, що притаманні сучасному економічному середовищу України, зокрема в період післявоєнного відновлення, трансформації ринкової інфраструктури та переорієнтації економічної політики. Гнучкість, притаманна малим підприємствам, проявляється у здатності швидко змінювати організаційну структуру, бізнес-модель, асортимент продукції або послуг, що дозволяє їм мінімізувати втрати та оперативно реагувати на нові виклики.

Згідно з дослідженням Перепелюкової та Олифіренко (2023), гнучкість та швидкість реагування на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища є основною запорукою ефективного функціонування малих підприємств, оскільки їм значно легше адаптуватися до нових умов, ніж великим підприємствам. На відміну від великих бізнес-структур, які потребують значних часових та фінансових витрат на реорганізацію процесів, малі підприємства можуть запроваджувати зміни майже миттєво завдяки меншій кількості бюрократичних процедур та тіснішому контакту з кінцевим споживачем [30].

Варто зазначити, що адаптивність малого бізнесу також пов'язана з ширшим залученням до неформальних джерел інформації, активною участю у місцевих спільнотах та мережах, а також високою мотивацією власників, які безпосередньо зацікавлені в збереженні та розвитку власної

справи. В умовах невизначеності, спричиненої воєнними діями, інфляцією, коливанням валютного курсу, нестачею кадрів та логістичними обмеженнями, саме ці підприємства змогли швидко впровадити нові канали дистрибуції, перейти на онлайн-формати продажу, скоригувати виробництво відповідно до актуальних потреб населення, зокрема товарів першої необхідності, медичних засобів чи продукції для переселенців.

Виклики	Адаптаційні рішення
•Руйнування інфраструктури •Зниження купівельної спроможності •Втрата ланцюгів постачання •Обмеження доступу до фінансування •Зміни в законодавстві та регуляціях •Зниження фізичного попиту (офлан)	•Релокація бізнесу, використання коворкінгів •Фокус на базові потреби, локальні ринки •Пошук нових постачальників, колаборація з місцевим бізнесом •Краудфандинг, гранти, міжнародна допомога •Підтримка від бізнес-асоціацій, консалтинг •Перехід на e-commerce, соцмережі, маркетплейси

Рисунок 1.4 - Ключові виклики та адаптаційні механізми малих підприємств

Джерело: складено автором на основі [50,67]

Крім того, у 2023–2025 роках на тлі цифрової трансформації та зростання ролі електронної комерції, малі підприємства демонструють здатність швидко інтегрувати цифрові рішення, використовувати онлайн-маркетплейси, соціальні мережі та CRM-системи для збереження клієнтської бази та розширення ринкової присутності. Це надає їм конкурентну перевагу в умовах обмеженого доступу до традиційних каналів збуту.

Таким чином, адаптивність і гнучкість малих підприємств — це не лише їхня конкурентна перевага, а й ключовий механізм виживання в умовах турбулентності. Посилення цієї характеристики за рахунок державної підтримки, доступу до бізнес-освіти та цифрових інструментів сприятиме стійкому розвитку малого бізнесу як важливої ланки національної економіки [28].

Малі суб'єкти підприємництва, незважаючи на свою динамічність і гнучкість, залишаються вразливими у структурному та операційному аспектах через обмеженість доступних ресурсів. Йдеться про обмеження не лише у фінансових, але й у матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсах, що істотно ускладнює реалізацію стратегічного планування, інвестування, інноваційної діяльності та масштабування бізнесу. На відміну від великих компаній, малі суб'єкти підприємництва мають значно обмеженіший доступ до довгострокового фінансування, перебувають у слабших переговорних позиціях із постачальниками та покупцями, а також демонструють високу чутливість до змін ринкової кон'юнктури [17,30].

Особливо загострилися ці проблеми в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду, коли значна кількість суб'єктів була змушена тимчасово зупинити діяльність, перемістити виробничі потужності до безпечніших регіонів або повністю змінити бізнес-модель. За даними Міністерства економіки України (2024) [29], станом на початок 2024 року понад 800 малих та середніх суб'єктів підприємництва пройшли процес релокації, з яких понад 70% частково або повністю відновили свою діяльність завдяки державним та міжнародним програмам підтримки.

Таблиця 1.5 - SWOT-аналіз особливостей функціонування малих суб'єктів підприємництва в Україні у 2023–2025 роках

Категорія	Складові
Сильні сторони	Висока адаптивність до змін; Гнучкість управлінських рішень; Територіальна мобільність; Підприємницька ініціатива
Слабкі сторони	Обмежений доступ до фінансування; Залежність від зовнішньої підтримки; Нестача висококваліфікованого персоналу; Обмежені маркетингові бюджети
Можливості	Державні програми пільгового кредитування («5-7-9%»); Грантова підтримка від міжнародних донорів; Розвиток цифрових інструментів; Розширення онлайн-продажів
Загрози	Військові ризики та нестабільність; Бюрократичні перепони; Податкове навантаження; Конкуренція з імпортом

Джерело: складено автором на основі [238 29,30,17,3, 66,]

У цьому контексті зовнішня підтримка стає вирішальним чинником життєздатності малих суб'єктів підприємництва. Одним із ключових

інструментів залишається програма пільгового кредитування «5-7-9%», яка забезпечує доступ до обігових коштів та інвестиційного капіталу на прийнятних умовах. Згідно з аналітичним звітом Офісу з розвитку підприємництва та експорту (2024), понад 30 тисяч суб'єктів скористалися цим інструментом у 2023–2024 роках.

Крім того, значну роль відіграє грантова допомога (зокрема в межах програм EU4Business, ПРООН та GIZ), яка спрямовується як на відновлення інфраструктури, так і на розвиток нових бізнес-напрямів. Такі гранти не лише дозволяють відновити зруйноване майно, а й стимулюють підприємницьку активність серед жінок, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб [43,65].

Суттєвим фактором підвищення конкурентоспроможності суб'єктів МСП також виступають освітні ініціативи та менторські програми, які реалізуються у партнерстві з міжнародними донорами. Наприклад, навчальні програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» або акселератори від GIZ допомагають підприємцям впроваджувати цифрові інструменти, розвивати маркетингові стратегії, покращувати навички фінансового управління та стратегічного планування [47,46].

Таблиця 1.6 - Основні програми підтримки малих суб'єктів підприємництва в Україні (2023–2025)

Назва програми	Форма підтримки	Цільова аудиторія	Організатор
«Доступні кредити 5-7-9%»	Пільгове кредитування	Малі та мікропідприємства	Кабінет Міністрів України, Мінекономіки
USAID CEP	Гранти, навчання, акселератори	МСП у сфері послуг, виробництва, ІТ	USAID
EU4Business	Гранти, менторство, консультації	Жінки-підприємці, релоковані бізнеси	ЄС, GIZ
Програма підтримки релокації МСП	Логістична та інфраструктурна підтримка	Бізнеси з небезпечних регіонів	Офіс з розвитку підприємництва та експорту
ПРООН Business Recovery	Грантова підтримка, закупівля обладнання	Малі суб'єкти у сфері виробництва	ПРООН

Джерело: складено автором

Водночас низка системних проблем продовжує стримувати розвиток малого підприємництва. До них належать нестабільність законодавчого середовища, надмірне адміністративне навантаження, обмежений доступ до ринків капіталу та низький рівень довіри до інститутів влади [3]. Усе це зумовлює необхідність формування довготривалої державної політики, що враховуватиме галузеві та регіональні особливості функціонування МСП, а також сучасні виклики трансформаційної економіки.

Таким чином, обмеженість ресурсного потенціалу малих суб'єктів підприємництва потребує системного підходу до їх підтримки з боку держави, органів місцевого самоврядування та міжнародних партнерів. Створення сприятливого підприємницького середовища, зокрема поліпшення доступу до фінансування, спрощення регуляторних процедур, розвиток інституцій інфраструктури підтримки бізнесу та впровадження цифрових сервісів, має стати пріоритетом державної політики у сфері підприємництва в найближчі роки.

1.3. Структура та зміст бізнес-плану в контексті стратегічного розвитку малих суб'єктів підприємницької діяльності

У сучасних економічних умовах, що характеризуються високим рівнем нестабільності, турбулентності зовнішнього середовища та глобалізаційними викликами, значення бізнес-планування як інструменту стратегічного розвитку малого підприємництва суттєво зростає. Для малих суб'єктів підприємницької діяльності бізнес-план виконує не лише функцію тактичного документу, що окреслює шляхи реалізації конкретного бізнес-проєкту, а й слугує стратегічною основою для прийняття управлінських рішень, планування росту та розвитку, адаптації до ринкових змін і забезпечення конкурентоспроможності [15,18].

Бізнес-план у стратегічному контексті виконує кілька ключових функцій: аналітичну, координаційну, комунікаційну, планувальну та

контрольну [20]. Її структура має бути адаптована до особливостей малого підприємництва, з урахуванням обмеженості ресурсів, гнучкості організаційної структури, швидкості прийняття рішень та високого рівня підприємницького ризику.

Загальноприйнятою є наступна структура бізнес-плану:

1. Резюме – стислий виклад змісту плану;
2. Загальна характеристика підприємства – опис місії, цілей, історії розвитку, правової форми;
3. Опис продукту або послуги – особливості, переваги, життєвий цикл продукту;
4. Аналіз ринку – сегментація, цільова аудиторія, конкуренція, тенденції [12].
5. Маркетингова стратегія – ціноутворення, канали просування, стратегія продажів [7].
6. Операційний (виробничий) план – логістика, ресурси, технології;
7. Організаційний план – структура управління, персонал, система мотивації;
8. Фінансовий план – прогнози витрат і доходів, бюджет, показники ефективності;
9. Оцінка ризиків та шляхи їх мінімізації – матриця ризиків, сценарне моделювання;
10. Додатки – підтверджувальні документи, розрахунки, графіки тощо [21,36].

Аналіз сучасної науково-практичної літератури свідчить про необхідність включення до структури бізнес-плану елементів стратегічного аналізу: SWOT, PEST, VRIO, SNW-аналізів, що дозволяють визначити не лише поточний стан, а й майбутні перспективи розвитку бізнесу [38,56]. Ці інструменти сприяють формуванню цілісної стратегічної моделі, базованої

на внутрішніх компетенціях підприємства та можливостях зовнішнього середовища.

Особливої актуальності набуває інтеграція сучасних концепцій стратегічного управління, таких як бізнес-модель Canvas, платформи стратегічного розвитку Balanced Scorecard, а також адаптивного планування (adaptive planning) в умовах VUCA-середовища (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), що є типовим для українського підприємницького середовища [9,53].

Фінансовий блок бізнес-плану виконує ключову роль у прийнятті рішень інвесторами, банками, фондами підтримки малого бізнесу, тому повинен включати детальний прогноз доходів і витрат, аналіз точки беззбитковості, розрахунок рентабельності, періоду окупності, NPV, IRR, та інші показники ефективності інвестицій [26, 1]. Сучасна практика також передбачає сценарне моделювання та врахування ризик-факторів у різних варіантах розвитку ситуації.

Крім того, сучасні тенденції підкреслюють необхідність врахування принципів сталого розвитку, цифровізації бізнес-процесів та соціальної відповідальності, що має знайти відображення у бізнес-планах малих підприємств [27,49].

Таким чином, структура і зміст бізнес-плану мають стратегічне значення для малих підприємств, оскільки визначають напрями розвитку, способи залучення інвестицій, механізми конкурентної боротьби та забезпечення довготривалої присутності на ринку. Якісно розроблений бізнес-план виступає не лише технічним документом, а й основою для реалізації місії підприємства, досягнення стратегічних цілей та адаптації до динамічних змін бізнес-середовища.

Малі суб'єкти підприємницької діяльності відіграють важливу роль у формуванні економіки України, забезпечуючи зайнятість населення, гнучкість ринкових процесів та інноваційний розвиток. Водночас вони характеризуються обмеженістю ресурсів, нестабільністю фінансового

становища та підвищеним рівнем ризиків, що вимагає особливої уваги до процесу стратегічного планування [14,4].

Бізнес-план для малих підприємств є не лише інструментом опису бізнес-ідеї, а й важливим механізмом стратегічного розвитку, що дозволяє структурувати цілі, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити прозорість діяльності перед інвесторами, кредиторами та державними органами [33]. За умови швидких змін ринкового середовища бізнес-план має бути гнучким, що дає змогу оперативно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни [32].

Стандартна структура бізнес-плану малого підприємства включає такі ключові розділи:

- Резюме бізнес-плану, що є стисленим викладом основних положень [21].
- Опис підприємства з урахуванням його правової форми, цілей діяльності, місії і бачення [15].
- Опис товару або послуги, з урахуванням конкурентних переваг та ціннісної пропозиції для споживача [7].
- Аналіз ринку, який для малого бізнесу особливо важливий, оскільки дозволяє визначити цільову аудиторію, оцінити конкуренцію та ринкові тренди [12].
- Маркетингова стратегія, орієнтована на оптимальні канали збуту та інструменти просування при обмеженому бюджеті [18].
- Виробничий або операційний план, де описуються основні процеси, постачальники та логістика [20].
- Організаційна структура з урахуванням чисельності та компетенцій персоналу [31].
- Фінансовий план, який для малих підприємств має включати прогноз грошових потоків, оцінку ризиків і фінансових показників ефективності [26].

- Оцінка ризиків та заходи їх мінімізації, що дозволяють знизити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів [36].

Важливим аспектом є інтеграція стратегічних інструментів, таких як SWOT-аналіз, який адаптований до можливостей малого бізнесу і дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища [38]. Крім того, для малих суб'єктів доцільним є застосування PEST-аналізу, що допомагає системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу на діяльність підприємства [15].

Сучасні дослідження підкреслюють, що для малих підприємств стратегічний бізнес-план має бути адаптивним та передбачати сценарії розвитку за різних умов [9,53]. В умовах нестабільності особливо важливо враховувати фактори цифровізації бізнес-процесів та застосовувати інноваційні підходи до управління [1].

Фінансовий розділ бізнес-плану для малих підприємств повинен бути деталізованим та реалістичним, із врахуванням сезонності, строків реалізації проєктів, джерел фінансування та можливих варіантів залучення інвестицій (Павленко, 2025). Особливу увагу варто приділяти оцінці точки беззбитковості та аналізу чутливості показників до змін ринкових умов [27].

Отже, структура бізнес-плану малого підприємства є багатокомпонентною, але має орієнтуватися на практичність, гнучкість і стратегічну спрямованість. Успішність підприємства значною мірою залежить від якісної розробки і своєчасного оновлення бізнес-плану, що враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні можливості та загрози.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА ПОСТІЛЬНОЇ БІЛИЗНИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика малого суб'єкта підприємницької діяльності

Фізична особа-підприємець (ФОП) Томашевський Олександр Григорович є типовим представником малого підприємництва в Україні, що успішно функціонує у сфері роздрібної та оптової торгівлі текстильними товарами. Підприємство зареєстроване 17 січня 2008 року за адресою: м. Одеса, вул. Космонавтів, 23/3 [37]. Таким чином, станом на червень 2025 року воно має понад 17 років безперервного функціонування, що свідчить про стабільність його господарської діяльності, адаптивність до ринкових змін і ефективне управління.

Таблиця 2.1 - Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Показник	Характеристика
Назва підприємства	ФОП Томашевський Олександр Григорович
Комерційне найменування / бренд	ТАГ tekstil
Рік заснування	2008
Організаційно-правова форма	Фізична особа – підприємець
Основний КВЕД	47.51 – Роздрібна торгівля текстильними виробами
Додаткові КВЕД	47.91 – онлайн-торгівля 68.20 – оренда 13.92 – виробництво
Кількість працівників	10
Географія діяльності	Одеса, онлайн-продажі по Україні
Основні канали збуту	Фізичний магазин, інтернет-магазин, маркетплейси
Цільова аудиторія	Середній ціновий сегмент: домогосподарства, дизайнери

Джерело: складено автором [37].

Основним напрямом діяльності ФОП є роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.51). У межах цього виду зайнято близько 5 449 суб'єктів в Україні (станом на 2025 рік),

що свідчить про наявність високої конкуренції на ринку. Проте підприємство демонструє здатність до стійкого функціонування, підтримуючи постійну зайнятість 10 працівників, що відповідає класифікації малих підприємств згідно із Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва». Також суб'єкт господарювання постійно оновлює асортимент продукції відповідно до змін споживчих вподобань і сезонного попиту. Завдяки гнучкому підходу до управління та локальній присутності на ринку, підприємство зберігає лояльність клієнтів і стабільний дохід.

Крім основного, підприємство здійснює ще низку видів діяльності: [37].

- 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
 - 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами
 - 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
 - 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах
 - 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
 - 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
 - 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
 - 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси

Це свідчить про диверсифікацію підприємницької діяльності та спроби забезпечити багатоканальність доходів, що є характерним і доцільним підходом у середовищі малого бізнесу. Особливо слід відзначити активність у сфері електронної комерції (КВЕД 47.91), яка є стратегічно важливою в умовах цифрової трансформації економіки та зростання попиту на онлайн-послуги.

З 1 січня 2013 року суб'єкт перебуває на спрощеній системі оподаткування, а з 1 березня 2017 року застосовує 2-гу групу єдиного податку зі ставкою 10%. Згідно з Податковим кодексом України (ст. 291), до цієї групи відносяться підприємці, які здійснюють господарську діяльність з надання послуг, виробництва або продажу товарів і не перевищують ліміту річного доходу, визначеного законом. Така система є вигідною для малих підприємств, оскільки спрощує облік, зменшує податкове навантаження та забезпечує передбачуваність фінансових потоків.

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз середовища функціонування

Фактор	Сила впливу (0–3)	Характер впливу (+1 / –1)	Оцінка (2×3)
1. Політичні фактори			
1.1 Податкові пільги для ФОП	2	+1	2
1.2 Військовий стан	3	–1	–3
1.3 Законодавчі зміни	2	–1	–2
Разом за політичними факторами			–3
2. Економічні фактори			
2.1 Інфляція	3	–1	–3
2.2 Купівельна спроможність	3	–1	–3
2.3 Коливання валютного курсу	2	–1	–2
2.4 Економічне зростання/спад	2	–1	–2
Разом за економічними факторами			–10
3. Соціальні фактори			
3.1 Попит на естетичний текстиль	2	+1	2
3.2 Зміна споживчих вподобань	2	+1	2
3.3 Запит на еко-продукцію	3	+1	3
Разом за соціальними факторами			7
4. Технологічні фактори			
4.1 Інтернет-торгівля	3	+1	3
4.2 CRM-системи	2	+1	2
4.3 Використання AI	1	+1	1
4.4 Автоматизація виробництва	3	+1	3
Разом за технологічними факторами			9
5. Екологічні фактори			
5.1 Попит на екологічний текстиль	2	+1	2
5.2 Тиск щодо сталого виробництва	1	–1	–1
Разом за екологічними факторами			1
6. Правові фактори			
6.1 Регулювання онлайн-продажів	1	–1	–1
6.2 Захист прав споживачів	2	+1	2
Разом за правовими факторами			1

Джерело: складено автором

У сучасних умовах загострення конкуренції на ринку споживчих товарів бренд виступає не лише інструментом маркетингової комунікації, а й стратегічним нематеріальним активом. Його наявність суттєво впливає на позиціонування суб'єкта господарювання, рівень його конкурентоспроможності, ступінь довіри з боку споживачів, а також забезпечує довгострокову стабільність функціонування підприємства [2,60].

Торговельна діяльність фізичної особи – підприємця Томашевського Олександра Григоровича реалізується під власним брендом «ТАГ tekstil», який орієнтується на формування образу доступного, якісного та надійного постачальника текстильної продукції. Формування цього бренду є результатом системного підходу в межах реалізації маркетингової стратегії підприємства. З огляду на обмеженість фінансових, кадрових і комунікаційних ресурсів у сфері малого підприємництва, бренд виконує функцію так званого "маркетингового важеля", який дозволяє досягати ефекту конкурентної переваги навіть за умов присутності на ринку значно потужніших компаній.

Бренд «ТАГ tekstil» забезпечує можливість ефективної диференціації продукції підприємства серед широкого спектра однотипних товарів текстильного ринку. Чітке візуальне оформлення (логотип, пакування, фірмовий стиль), послідовне позиціонування підприємства як постачальника з оптимальним співвідношенням «ціна – якість», а також стабільна присутність на ринку впродовж понад 17 років сприяють формуванню асоціативного капіталу та впізнаваності бренду серед цільової аудиторії. У результаті відбувається зміцнення емоційного зв'язку споживача з підприємством, що значною мірою впливає на споживчу поведінку.

Згідно з результатами галузевих досліджень, до 60 % повторних покупок у сфері текстильної продукції припадає на клієнтів, які приймають рішення на основі довіри до бренду, а не винятково через характеристики окремого товару. У цьому контексті бренд «ТАГ tekstil» виконує роль

інструмента формування стійкої клієнтської бази, що реалізується через активну присутність у соціальних мережах, індивідуальні програми знижок, персоніфіковану взаємодію з клієнтами та гнучке реагування на потреби споживачів.

З урахуванням того, що підприємство зареєстроване за видом економічної діяльності КВЕД 47.91 «Роздрібна торгівля через Інтернет», цифровий вимір бренду набуває стратегічного значення. У межах цифрової трансформації бізнес-процесів бренд «ТАГ tekstil» просувається через різні онлайн-канали, зокрема соціальні мережі, маркетплейси, а також власний вебсайт. Такий підхід дозволяє розширювати клієнтську аудиторію, одночасно формуючи лояльне середовище споживачів і підвищуючи ефективність маркетингових зусиль навіть за обмеженого рекламного бюджету.

Крім зовнішньої функції, бренд також відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури малого підприємства. Він сприяє підвищенню мотивації працівників, їхній ідентифікації з цілями організації, а також забезпечує згуртованість команди. Це особливо важливо в умовах малого колективу (до 10 осіб), де кожен працівник безпосередньо впливає на результативність підприємницької діяльності.

Наявність сформованого бренду створює додаткову стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Зокрема, під час кризових явищ – пандемії COVID-19, енергетичних обмежень чи логістичних труднощів – саме бренд забезпечує збереження позицій на ринку завдяки стабільному потоку повторних замовлень та ефективній онлайн-присутності. Це підвищує довіру споживачів і лояльність.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз бренду «ТАГ tekstil»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
- Власний бренд з історією - Широкий асортимент - Лояльна клієнтська база - Гнучкість у прийнятті рішень	- Розвиток e-commerce - Підвищення попиту на текстиль - Грантові програми для малого бізнесу

Продовження таблиці 2.3	
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
- Обмежені ресурси на маркетинг - Відсутність франчайзингу або масштабування - Залежність від постачальників	- Конкуренція з великими мережами - Девальвація гривні - Зміни в податковому законодавстві

Джерело: складено автором

Таким чином, бренд «ТАГ tekstil» виконує комплексну функцію в системі стратегічного управління малим підприємством, забезпечуючи чітке ринкове позиціонування продукції, зростання впізнаваності та довіри з боку цільової аудиторії, формування емоційного зв'язку з клієнтами, підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів, згуртованість персоналу та підвищення рівня внутрішньої мотивації, а також довгострокову присутність і розвиток на конкурентному ринку.

Таблиця 2.4 - Маркетингова характеристика бренду

Елемент	Характеристика
Продукт	Текстильна продукція для дому: покривала, пледи, скатертини тощо
Ціна	Середній сегмент
Місце продажу	Магазин, сайти, Instagram, Rozetka, Prom.ua
Просування (Promotion)	Соцмережі, контекстна реклама, рекомендації
Унікальна торговельна пропозиція	Якість + стиль + доступність

Джерело: складено автором

Отже, бренд у діяльності малого підприємства виступає не лише маркером ідентифікації, а й важелем стійкого зростання, інструментом адаптації до динамічних умов ринку та основою для побудови ефективної маркетингової системи.

Наявність працівників, офіційна реєстрація, розширене поле КВЕДів та системний підхід до діяльності вказують на високу ступінь легалізації бізнесу. За дослідженнями Інституту економіки та прогнозування НАН України, саме підприємці, які діють в межах законодавства, демонструють більшу стійкість до кризових явищ та мають вищу довіру з боку банків та інвесторів. Це, у свою чергу, сприяє стабільному розвитку, залученню партнерів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.5 - Основні показники діяльності (за останній звітний рік)

Рік	Валовий дохід (грн)	Повернення коштів (грн)	Скоригований дохід (грн)	Темп зростання (%)
2022	1 805 600,00	0,00	1 805 600,00	-
2023	2 243 275,03	14 029,00	2 229 246,03	+23,5%
2024	644 257,51	0,00	644 257,51	-71,1%

Джерело: складено автором на основі додатків А,Б,В

Таким чином, організаційно-економічна характеристика доходів підприємства відображає сучасну модель його діяльності в Україні, яка інтегрує фінансову стійкість, адаптивність до ринкових змін, прозорість у звітності та стратегічний підхід до зростання.

2.2. Аналіз ринку постільної білизни та конкурентного середовища малих суб'єктів підприємницької діяльності

У сучасних умовах розвитку споживчого ринку текстильних товарів, зокрема постільної білизни, спостерігається підвищений попит на продукцію, яка поєднує якість, естетику та доступну ціну. Згідно з аналітичними звітами, обсяг ринку домашнього текстилю в Україні у 2023 році перевищив 8,7 млрд грн, де сегмент постільної білизни займає понад 35% [64]. Малий бізнес представлений переважно ФОП та мікропідприємствами, що реалізують продукцію через роздрібні точки продажу та електронні канали.

1. Сегментація та тенденції ринку постільної білизни

Сегментація ринку постільної білизни здійснюється за кількома ознаками:

- За матеріалом: бавовна, сатин, мікрофібра, бамбук тощо.
- За ціновим сегментом: економ (до 600 грн), середній (600–1500 грн), преміум (понад 1500 грн).

- За каналом збуту: офлайн-магазини, онлайн-платформи, маркетплейси.

Останніми роками зростає частка онлайн-продажів, які у 2024 році охопили понад 40% ринку [63]. Покупці дедалі частіше орієнтуються на візуальний стиль, брендову впізнаваність, екологічність та національне виробництво [52].

2. Конкурентне середовище малого бізнесу в сегменті постільної білизни

Для ФОП Томашевського, що працює під брендом «ТАГ tekstil», ринок формується у висококонкурентному середовищі. Основні групи конкурентів:

- Малі підприємства та ФОПи – подібні за масштабом та ціновою політикою;
- Українські середні виробники – наприклад, «Ярослав», «ТЕП», «Колорит»;
- Інтернет-магазини, що працюють на дропшипінгу;
- Імпортна продукція з Туреччини, Китаю, Польщі, яка часто домінує у нижньому ціновому сегменті.

3. Позиціонування бренду «ТАГ tekstil» на ринку

Бренд «ТАГ tekstil» формує свою конкурентну перевагу через:

- Системну роботу з постійними клієнтами (знижки, персоніфікація замовлень);
- Активну присутність у соціальних мережах;
- Орієнтацію на цінність «доступна якість»
- Власну лінійку дизайнів, що враховує українські естетичні переваги.

4. Проблемні зони та рекомендації

Малий бізнес у текстильному сегменті стикається з проблемами в частині:

- обмеженого доступу до великих маркетингових інструментів;

- залежності від коливань цін на сировину;
- високої конкуренції в онлайн-середовищі.

Для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку бренду «ТАГ tekstil» доцільно реалізувати низку стратегічних кроків. Насамперед варто звернути увагу на можливості залучення державного фінансування або участі в грантових програмах, спрямованих на підтримку цифровізації малого бізнесу — це дозволить модернізувати онлайн-продажі та автоматизувати частину процесів. Крім того, важливим напрямом є налагодження співпраці з дизайнерами, стилістами чи інфлюенсерами, що дозволить оновити візуальну концепцію бренду та посилити його присутність у соціальних мережах.

Перспективним кроком також є розвиток франчайзингової моделі або створення партнерських точок збуту в інших регіонах України, що сприятиме розширенню географії продажів і підвищенню впізнаваності бренду.

Щоб краще зрозуміти структуру ринку постільної білизни в Україні, варто розглянути його ключові сегменти за основними критеріями. Такий аналіз дозволяє визначити цільові ніші, на які можуть орієнтуватися малі підприємці, зокрема за матеріалами, ціною, каналами збуту та походженням продукції.

Таблиця 2.6 - Сегментація ринку постільної білизни в Україні (2024)

Критерій	Сегменти	Коментарі
Матеріал	Бавовна, сатин, бамбук, мікрофібра	Найбільшим попитом користується бавовна завдяки натуральності та доступності.
Ціновий сегмент	Економ (до 600 грн), середній (600–1500 грн), преміум (1500+ грн)	Більшість малих підприємств працюють у середньому ціновому сегменті.
Канал збуту	Офлайн-магазини, онлайн-магазини, маркетплейси	Онлайн-торгівля охоплює близько 40% продажів (Sydorenko, 2024).
Походження	Вітчизняне виробництво, імпорт	Імпорт з Туреччини та Китаю створює тиск у нижньому ціновому сегменті.

Джерело: складено автором [6].

Для оцінки стратегічної позиції бренду «ТАГ tekstil» як представника малого бізнесу доцільно провести SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Такий аналіз допомагає сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку бізнесу в конкурентному середовищі.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз бренду «ТАГ tekstil» як представника малого бізнесу

OT	O - можливості	T - загрози
SW	1. Розвиток онлайн-продажів через маркетплейси 2. Зростання попиту на український текстиль 3. Грантові програми для цифровізації малого бізнесу	1. Імпортна продукція за демпінговими цінами 2. Економічна нестабільність, інфляційний тиск 3. Посилення конкуренції в інтернет-сегменті
S - сильні сторони	S*O	S*T
1. Впізнаваність локального бренду 2. Наявність постійних клієнтів 3. Гнучкість у прийнятті рішення 4. Орієнтація на якість при збереженні доступності	1. Використання впізнаваності для просування через онлайн-канал 2. Залучення постійних клієнтів до онлайн-продажів та рекомендацій 3. Швидке реагування на зміни та потреби клієнтів 4. Позиціонування як якісна українська альтернатива імпорту	1. Підтримка лояльності клієнтів якісним продуктом при зростанні ціни 2. Утримання постійних клієнтів через персональний підхід 3. Оперативна адаптація до економічних змін та конкурентного тиску 4. Конкурування як протидія демпінгових цін
W - слабкі сторони	W*O	W*T
1. Обмеження маркетингового бюджету 2. Залежність від кількох каналів продажу 3. Відсутність масштабного виробництва 4. Складність виходу на інші регіони	1. Використання безкоштовних грантових програм для розвитку цифрового маркетингу 2. Диверсифікація через вихід на маркетплейси та онлайн-канали 3. Позиціонування як бутикового виробника з індивідуальним підходом 4. Розвиток онлайн-продажів для охоплення інших регіонів	1. Фокус на найбільш ефективних каналах продажу через обмежений бюджет 2. Ризик втрати основних каналів через посилення конкуренції 3. Неможливість конкурувати з великими виробниками за ціною 4. Обмеження географії продажів при посиленні регіональної конкуренції

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз показує, що «ТАГ tekstil» має низку внутрішніх переваг, зокрема впізнаваність бренду, лояльну клієнтську базу та гнучкість у прийнятті рішень. Водночас наявні й слабкі сторони, серед яких — обмеженість ресурсів, складність масштабування і залежність від кількох каналів збуту. Зовнішні можливості, такі як розвиток онлайн-торгівлі та грантові програми, відкривають нові перспективи, але існуючі загрози — демпінг імпорту, інфляція та посилення конкуренції — вимагають проактивної стратегії реагування.

Для оцінки конкурентної ситуації на ринку постільної білизни в сегменті малого бізнесу доцільно проаналізувати ключових гравців, які впливають на споживчі вподобання та займають помітні позиції в онлайн- і офлайн-просторі. У таблиці нижче представлено основних конкурентів бренду «ТАГ tekstil» із короткою характеристикою їхнього формату, цінової політики, каналів збуту та унікальних переваг.

Таблиця 2.8 - Основні конкуренти на ринку постільної білизни в Україні (для сегмента малого бізнесу)

Конкурент	Тип компанії	Ціновий сегмент	Канал збуту	Конкурентні переваги
ФОП «Ярова Текстиль»	Мікропідприємство	Економ / середній	Instagram, Rozetka	Яскравий дизайн, ручне пакування
ТМ «Ярослав»	Середній виробник	Середній	Власні магазини, сайти	Масштаби, якість, сертифікація
«HouseLine» (Китай)	Імпортна продукція	Економ	Маркетплейси	Низькі ціни, широкий асортимент
ФОП «Люкс-Білизна»	Мале підприємство	Середній	Facebook, офлайн-точки	Персоналізація, робота під замовлення
«ТАГ tekstil»	Мале підприємство	Середній	Instagram, сайт, замовлення онлайн	Стабільність, брендова ідентичність

Джерело: складено автором

Як видно з аналізу, головними конкурентами для «ТАГ tekstil» є як локальні мікро- та малі підприємства, так і імпортні бренди, що агресивно займають економ-сегмент. Кожен гравець має свою стратегію: одні роблять

ставку на яскравий дизайн чи персоналізацію, інші — на низькі ціни або масштаб виробництва. У таких умовах для малого бізнесу вирішальним фактором стає диференціація — через бренд, сервіс, якість і націленість на лояльну аудиторію. Бренд «ТАГ tekstil» має потенціал утримати конкурентні позиції за рахунок стабільності, ціннісної пропозиції та активної цифрової присутності.

2.3. Оцінка фінансово-господарської діяльності малого суб'єкта підприємницької діяльності

ФОП Томашевський Олександр Григорович здійснює підприємницьку діяльність з 17 січня 2008 року, що свідчить про тривалий досвід роботи на ринку (17 років 4 місяці). Основним видом діяльності є роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.51), що відповідає профілю бренду «ТАГ tekstil». Підприємець є платником єдиного податку з 1 січня 2013 року, відноситься до 2-ї групи зі ставкою 10,00% (з 1 березня 2017 року), що свідчить про стабільність податкового статусу та відповідність критеріям малого бізнесу.

Таблиця 2.9 - Динаміка валових доходів за 2022-2024 роки

Рік	Валовий дохід (грн)	Повернення коштів (грн)	Скоригований дохід (грн)	Темп зростання (%)
2022	1 805 600,00	0,00	1 805 600,00	-
2023	2 243 275,03	14 029,00	2 229 246,03	+23,5%
2024	644 257,51	0,00	644 257,51	-71,1%

Джерело: складено автором на основі додатків А,Б,В

Аналіз динаміки валових доходів ФОП Томашевський О.Г. за період 2022-2024 років демонструє неоднорідну картину розвитку підприємницької діяльності. У 2022 році підприємство показало стабільний результат із загальним скоригованим доходом 1 805 600,00 гривень, що свідчить про налагоджену систему збуту та стійкий попит на текстильні

товари бренду "ТАГ tekstil". Варто відзначити, що протягом цього року не було зафіксовано жодного повернення коштів за товари чи послуги, що вказує на високу якість продукції та задоволеність клієнтів.

2023 рік став найбільш успішним у досліджуваному періоді, показавши значне зростання доходів на 23,5% порівняно з попереднім роком. Валовий дохід досягнув 2 243 275,03 гривень, а після врахування повернень у розмірі 14 029,00 гривень, скоригований дохід склав 2 229 246,03 гривні. Це зростання можна пояснити розширенням асортименту товарів, покращенням якості обслуговування клієнтів, а також можливим збільшенням клієнтської бази. Частка повернень становила лише 0,6% від загального обороту, що є дуже низьким показником для роздрібної торгівлі і підтверджує високу якість товарів та ефективність системи продажів.

Однак 2024 рік характеризується драматичним погіршенням фінансових показників. Скоригований дохід зменшився на 71,1% і склав лише 644 257,51 гривень. Найбільш тривожним фактом є повна відсутність доходів з травня 2024 року, коли всі місяці з травня по грудень показують нульові значення. Така ситуація може бути обумовлена декількома факторами: тимчасовим призупиненням діяльності через воєнний стан в Україні, проблемами з постачанням товарів, зміною ринкових умов, технічними проблемами у веденні обліку або стратегічним рішенням про реструктуризацію бізнесу.

Аналіз показує чітку сезонність у роботі підприємства з піковими продажами в осінньо-зимовий період, що характерно для торгівлі текстильними товарами. Найменша активність традиційно спостерігається навесні (березень-квітень).

Важливим індикатором ефективності роботи підприємства є показник повернення товарів, який дозволяє оцінити якість продукції та задоволеність клієнтів. У 2022 році не було зафіксовано жодного випадку повернення коштів за товари чи послуги, що свідчить про високий рівень якості пропонуванних текстильних товарів та професійний підхід до

обслуговування клієнтів. Така ситуація може також вказувати на ретельний відбір постачальників, ефективну систему контролю якості та вдалу товарну політику підприємства.

У 2023 році зафіксовано повернення коштів на загальну суму 14 029,00 гривень, що становить лише 0,6% від загального валового доходу. Для роздрібної торгівлі це надзвичайно низький показник, оскільки прийнятним вважається рівень повернень до 2-3%. Такий результат підтверджує стабільно високу якість товарів бренду "ТАГ tekstil" та ефективність системи продажів. Найбільші повернення припали на квітень (3 528 гривень) та червень (10 501 гривня), що може бути пов'язано з сезонними особливостями асортименту або окремими партіями товарів, які не відповідали очікуванням покупців.

У 2024 році, незважаючи на критичне скорочення обсягів діяльності, повернень товарів не зафіксовано, що може свідчити про дуже обмежений асортимент або реалізацію лише тих товарів, у якості яких підприємець був упевнений на 100%. Альтернативно, це може вказувати на те, що в умовах скорочення діяльності увага до якості товарів була максимальною.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП Томашевський Олександр Григорович за період 2022-2024 років дозволяє зробити неоднозначні висновки про стан та перспективи розвитку підприємства. З одного боку, позитивними аспектами діяльності є тривалий досвід ведення бізнесу протягом більш ніж 17 років, що свідчить про стійкість підприємства та здатність адаптуватися до змінних ринкових умов. Стабільний податковий статус платника єдиного податку 2-ї групи зі ставкою 10% забезпечує передбачуваність податкових зобов'язань та відповідність критеріям малого бізнесу. Імпресивне зростання доходів у 2023 році на 23,5% до рівня 2,23 млн гривень демонструвало потенціал підприємства та ефективність обраної бізнес-стратегії. Надзвичайно низький рівень повернень товарів (менше 0,6%) підтверджує високу якість

продукції бренду "ТАГ tekstil" та професійний підхід до обслуговування клієнтів.

Водночас, серйозну стурбованість викликають проблемні аспекти діяльності, особливо різкий спад у 2024 році. Зменшення доходів на 71,1% порівняно з успішним 2023 роком та повна відсутність доходів з травня 2024 року створюють критичну ситуацію для підприємства. Така динаміка може бути обумовлена впливом воєнного стану в Україні, який серйозно вплинув на всю економіку країни, особливо на малий бізнес. Можливими причинами також можуть бути проблеми з постачанням товарів через порушення логістичних ланцюгів, зміна споживчих переваг населення в умовах економічної нестабільності, або стратегічне рішення власника про тимчасове припинення діяльності.

Невизначеність щодо поточного стану підприємства потребує термінового з'ясування та прийняття рішень щодо подальшої діяльності. Для відновлення та розвитку бізнесу рекомендується провести глибокий аналіз ринкових умов, переглянути асортиментну політику з урахуванням нових потреб споживачів, розглянути можливості онлайн-торгівлі як альтернативного каналу збуту, та розробити антикризовий план діяльності. Важливо також оцінити фінансову стійкість підприємства через аналіз витрат, активів та зобов'язань для прийняття обґрунтованих рішень щодо майбутнього розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 3

БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА ПОСТІЛЬНОЇ БІЛИЗНИ

3.1. Розробка маркетингової стратегії розвитку малого суб'єкта підприємницької діяльності

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та загострення конкуренції на внутрішньому ринку, особливо в секторі текстильної продукції, малі підприємства змушені шукати ефективні інструменти для утримання та розширення своєї ринкової частки. Одним із ключових таких інструментів є добре продумана маркетингова стратегія. Вона дозволяє не лише налагодити стабільні канали збуту, а й вибудувати довгострокові відносини з клієнтами, забезпечити впізнаваність бренду та гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі [1].

Формування маркетингової стратегії має починатися з ретельного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення цільового сегмента споживачів, вивчення конкурентного поля та розробки унікальної торговельної пропозиції. Для малого підприємства, що спеціалізується на виробництві постільної білизни та рушників, важливо враховувати обмеженість ресурсів і водночас орієнтуватися на ті ринкові ніші, які ще не заповнені великими гравцями [2].

Аналіз споживчих потреб показує перспективність розширення традиційного асортименту постільної білизни шляхом включення спеціалізованих рушників для голови та ніг як додаткових необхідних елементів комплекту. Ця інновація відповідає сучасним тенденціям до підвищення комфорту сну та персоналізації спального простору.

Рушники для голови виконують важливу гігієнічну функцію, захищаючи наволочку від контакту з волоссям, особливо після косметичних процедур або використання засобів для догляду. Це особливо актуально для

споживачів, які регулярно застосовують нічні маски, олії або інші засоби для догляду за волоссям та шкірою обличчя.

Рушнички для ніг забезпечують додатковий комфорт та гігієну, особливо в літній період або для людей з підвищеною потливістю стоп. Вони можуть бути виготовлені з більш абсорбуючих матеріалів, ніж основна постільна білизна, та легко прати окремо.

Така диверсифікація продукції дозволить:

- Збільшити середній чек замовлення на 25-30%
- Створити унікальну торговельну пропозицію на ринку
- Підвищити лояльність клієнтів через надання комплексного рішення
- Сформувати новий стандарт комфорту у сфері постільних аксесуарів

Згідно з сучасними дослідженнями, ефективна маркетингова стратегія повинна базуватися на поєднанні традиційних інструментів із цифровими каналами просування — такими як SEO, SMM, контент-маркетинг та email-маркетинг. Зокрема, аналітика українського e-commerce-сегмента демонструє зростання ролі цифрових платформ для просування товарів малого бізнесу, що дає змогу зменшити витрати на рекламу та водночас досягти ширшого охоплення аудиторії [54].

Особливу увагу варто приділити брендингу, формуванню цінності для споживача, побудові позитивного іміджу підприємства, а також використанню цифрових інструментів для гнучкої комунікації з клієнтами (чат-боти, соціальні мережі, CRM-системи) [44].

Особливу увагу варто приділити брендингу, формуванню цінності для споживача, побудові позитивного іміджу підприємства, а також використанню цифрових інструментів для гнучкої комунікації з клієнтами (чат-боти, соціальні мережі, CRM-системи).

Український ринок постільної білизни, незважаючи на його насиченість, демонструє зростаючий попит на локальні бренди, екологічні матеріали та

індивідуальний підхід до клієнта. Це підтверджується дослідженням споживчих уподобань у 2024 році, яке показало, що 64% покупців готові платити більше за екофрендлі продукцію українського виробництва [68]. Таким чином, малі підприємства мають реальну можливість успішно конкурувати з великими виробниками, адаптуючи свою маркетингову стратегію до актуальних тенденцій.

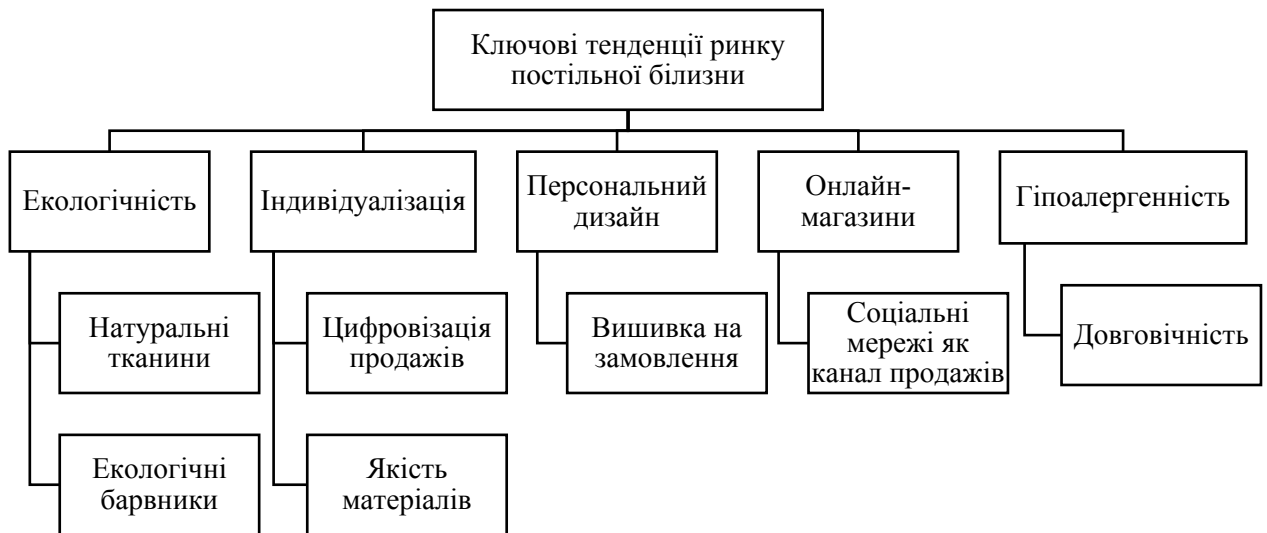


Рисунок 2.1 - Ключові тенденції ринку постільної білизни

Джерело: складено автором на основі [11,62].

Аналіз ринкових тенденцій свідчить про те, що сучасні споживачі дедалі більше цінують не лише функціональність товарів, а й їхню відповідність принципам сталого розвитку. Екологічність продукції, її безпечність для здоров'я та довкілля, а також можливість індивідуального підходу до дизайну стають ключовими факторами при виборі постільної білизни. Це відкриває широкі перспективи для малих підприємств, які, завдяки гнучкості та здатності до швидкого впровадження інновацій, можуть адаптуватися до запитів споживачів, створюючи персоналізовані вироби з додатковими функціональними елементами — наприклад, рушники для голови та ніг, декоративні наволочки, органічні тканини тощо.

У контексті цифровізації торгівлі малі виробники отримують доступ до нових онлайн-каналів реалізації — через маркетплейси, соціальні мережі та власні інтернет-магазини. Це дозволяє не лише розширити ринки збуту,

а й будувати прямі комунікації з клієнтами, отримувати зворотний зв'язок та оперативно реагувати на зміну попиту. Особливої популярності набувають локальні бренди, які відкрито декларують свою етичну політику: прозоре походження матеріалів, відповідальні умови виробництва, використання екологічної упаковки. Таким чином, конкурентоспроможність малого бізнесу посилюється за рахунок поєднання екологічної відповідальності, креативного підходу до дизайну та ефективного використання цифрових інструментів продажу.

Таблиця 3.1 - Сегментація ринку

Сегмент	Характеристика	Потреби	Інтерес до рушників
Домогосподарства	Сім'ї з середнім доходом, 25-50 років	Якість, екологічність, доступна ціна	Високий (комфорт та гігієна)
HoReCa сектор	Готелі, ресторани, санаторії	Надійність, оптові ціни, швидка доставка	Середній (стандартизація)
Онлайн-покупці	Активні користувачі інтернету, 20-40 років	Унікальність, зручність покупки	Дуже високий (інновації)
Wellness-орієнтовані	Прихильники здорового способу життя	Натуральні матеріали, функціональність	Дуже високий (догляд за собою)

Джерело: складено автором [58,34].

На основі цієї сегментації також можливо розробити диференційовані пропозиції для кожної групи споживачів. Наприклад, для домогосподарств можна акцентувати увагу на комфорті, м'яких матеріалах і сімейних наборах за доступною ціною. Для wellness-орієнтованих клієнтів доцільно просувати рушники з органічної бавовни або бамбуку з підвищеними властивостями гігроскопічності. У випадку з HoReCa-сектором варто робити ставку на оптові пропозиції, сертифікати якості та зручність постачання. Онлайн-покупцям необхідно забезпечити привабливу візуалізацію товару, швидке оформлення замовлення та новинки в асортименті. Таким чином, глибоке розуміння мотивацій кожного сегменту дає змогу підвищити ефективність просування та зміцнити конкурентні позиції на ринку.



Рисунок 2.2 - Розробка маркетингової стратегії

Джерело: складено автором на основі [43,16].

Календарне планування реалізації маркетингової стратегії є важливим інструментом для досягнення поставлених бізнес-цілей у чітко визначені строки. Для мікропідприємства або малого бізнесу, де обмежені фінансові та людські ресурси, грамотне планування відіграє вирішальну роль у зниженні ризиків та досягненні стабільного зростання.

У 2025 році маркетингова стратегія реалізується за принципом поетапного впровадження — від підготовки й запуску до активного розвитку. Кожен етап має власну мету, перелік завдань та очікувані результати. На підготовчому етапі передбачено виконання базових дій: аналіз ринку, розробка бренду, візуальної айдентики, позиціонування. Після цього настає фаза запуску, що включає створення вебсайту, запуск SMM-

кампаній та початок активного просування продукції. Далі — етап розвитку, у якому реалізуються завдання з масштабування бізнесу, оптимізації внутрішніх процесів, розширення асортименту та каналів збуту, включаючи співпрацю з партнерами та платформами електронної комерції.

Загальна тривалість реалізації стратегії складає 12 місяців. Частина завдань виконується паралельно, що дозволяє скоротити строки реалізації без втрати якості. Також передбачена можливість адаптації графіку в разі змін ринкової ситуації або внутрішніх обставин. Календарний план було сформовано з урахуванням оцінки складності кожного етапу, доступного бюджету та кадрових ресурсів. Завдяки цьому стратегія залишається гнучкою, але водночас контрольованою у реалізації.

Таблиця 3.2 - Етапи реалізації маркетингової стратегії (Календарний план у форматі Ганта)

Етап	Завдання	Статус	Початок	Завершення	Тривалість (міс.)
Підготовчий	Аналіз ринку	Завершено	01.01.2024	31.01.2024	1
	Розробка бренду	Завершено	01.02.2024	28.02.2024	1
Запуск	Створення вебсайту	Активно	01.03.2024	31.03.2024	1
	Підготовка контенту для сайту	Заплановано	01.03.2024	31.03.2024	1
	Запуск SMM-кампанії	Заплановано	01.04.2024	30.06.2024	3
	Налаштування таргетованої реклами	Заплановано	15.03.2024	31.03.2024	0.5
	Розробка email-маркетингу	Заплановано	01.04.2024	15.04.2024	0.5
Розвиток	Оптимізація маркетингових процесів	Заплановано	01.07.2024	30.09.2024	3
	Розширення каналів збуту	Заплановано	01.10.2024	31.12.2024	3
2025 рік	Підтримка SMM та контент-маркетинг	Заплановано	01.01.2025	31.12.2025	12
	Розробка нових рекламних кампаній	Заплановано	01.02.2025	30.06.2025	5
	Аналіз і корекція бюджету	Заплановано	01.07.2025	31.12.2025	6

	<i>Продовження таблиці 3.2</i>				
	Впровадження нових digital-інструментів	Заплановано	01.04.2025	30.09.2025	6
	Організація офлайн івентів	Заплановано	01.05.2025	30.09.2025	5
	Підготовка та запуск програми лояльності	Заплановано	01.10.2025	31.12.2025	3

Джерело: складено автором

Розподіл маркетингового бюджету здійснювався на основі аналізу ефективності різних каналів просування та їх потенційного впливу на досягнення цільових показників. Загальний річний бюджет на маркетингову діяльність складає 250,000 грн, що становить приблизно 15% від очікуваного річного обороту підприємства.

Таблиця 3.3 - Детальний бюджет (річний)

Напрямок	Сума (грн)	Частка (%)
Розробка та підтримка сайту	50,000	18%
SMM та контент-маркетинг (включаючи рушнички)	45,000	16%
Контекстна реклама	40,000	15%
R&D нової продукції (рушнички)	25,000	9%
Участь у виставках	30,000	11%
Брендинг та дизайн	25,000	9%
Email-маркетинг	20,000	7%
PR та медіа	15,000	5%
Аналітика та інструменти	10,000	4%
Резерв	15,000	5%
Загалом	275,000	100%

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованої маркетингової стратегії з розширенням асортименту передбачає досягнення наступних результатів:

Короткострокова перспектива (3-6 місяців):

- Збільшення щомісячного обороту з 50,000 до 95,000 грн (+90%)
- Формування клієнтської бази з 400 активних покупців
- Досягнення 7% частки регіонального ринку
- Впровадження рушничків у 30% замовлень

Середньострокова перспектива (6-12 місяців):

- Зростання річного обороту до 1,850,000 грн

- Збільшення середнього чеку на 35% завдяки додатковим елементам

- Встановлення партнерських відносин із 25 об'єктами HoReCa

Довгострокова перспектива (12-24 місяці):

- Досягнення рентабельності на рівні 28% (EBITDA)
- Розширення присутності на п'яти регіональних ринках
- Створення восьми нових робочих місць
- Формування нового стандарту комплектації постільної білизни

Розроблена маркетингова стратегія базується на комплексному підході до розвитку малого підприємства з виробництва постільної білизни та інноваційних додаткових елементів. Ключовими факторами успіху є фокус на якості продукції, впровадження унікальних рішень, ефективне використання цифрових технологій та побудова довгострокових відносин з клієнтами. Систематичний моніторинг та адаптація стратегії до змін ринкового середовища забезпечать досягнення поставлених цілей та стійкий розвиток підприємства.

3.2. Виробничий та організаційний план реалізації стратегії

Для забезпечення ефективного виробництва постільної білизни та розширеного асортименту рушників малого підприємства необхідно облаштувати швейний цех з відповідним обладнанням. Згідно з рекомендаціями фахівців, початковий набір обладнання включає швейні машини, оверлоки, прес для прасування, розкрійний стіл, прасувальну дошку та праску загальною вартістю 16 300 грн.

Таблиця 3.4 - Основне виробниче обладнання для виробництва постільної білизни

Обладнання	Кількість	Орієнтовна вартість за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
Швейна машина	2	4 000	8 000
Оверлок	1	3 000	3 000

<i>Продовження таблиці 3.4</i>			
Прес для прасування	1	2 500	2 500
Розкрійний стіл	1	1 500	1 500
Прасувальна дошка	1	500	500
Праска	1	800	800
Разом	7	14 200	16 300

Джерело: складено автором

Аналіз сучасних потреб споживачів показав доцільність розширення традиційного асортименту постільної білизни шляхом включення спеціалізованих рушників для голови та ніг. Ці додаткові елементи виконують важливі гігієнічні та комфортні функції:

Рушники для голови:

- Захищають наволочку від контакту з волоссям після косметичних процедур
- Забезпечують гігієну під час використання нічних масок та засобів догляду
- Виготовляються з м'яких абсорбуючих матеріалів (махра, мікрофібра)
- Розмір: 30×50 см для зручності використання

Рушники для ніг:

- Забезпечують додатковий комфорт та гігієну стоп
- Особливо актуальні в літній період та для людей з підвищеною потливістю
- Виготовляються з високоабсорбуючих антибактеріальних матеріалів
- Розмір: 50×70 см для повного покриття зони стоп

Виробничий процес включає закупівлю сировини (бавовняні, сатинові або лляні тканини для постільної білизни, махрові та мікрофіброві тканини для рушників, фурнітура), розкрій тканини відповідно до стандартних розмірів комплектів та додаткових елементів, пошиття з використанням швейних машин та оверлоків, спеціальну обробку рушників для підвищення абсорбції, прасування та контроль якості для забезпечення

відповідності стандартам, та упакування в екологічну упаковку з брендуванням.

Для організації виробництва рушників та додаткових елементів необхідно придбати спеціалізоване обладнання вартістю 12 800 грн.

Таблиця 3.5 - Додаткове обладнання для виробництва рушників та додаткових елементів

Обладнання	Кількість	Орієнтовна вартість за одиницю, грн
Петельна машина	1	5 000
Машина для обробки краю	1	3 500
Машина для обробки махрових виробів	1	2 800
Обладнання для нанесення логотипу	1	1 500
Загальні інвестиції	4	12 800

Джерело: складено автором

При 10 працівниках і оптимальному розподілі робочого часу (50% на постільну білизну, 35% на рушники, 15% на додаткові елементи) виробнича потужність розраховується наступним чином:

- Постільна білизна: $10 \times 0,5 = 5$ працівників-еквівалентів = 50 комплектів/день
- Рушники: $10 \times 0,35 = 3,5$ працівників-еквівалентів = 52 комплекти/день
- Рушнички для голови та ніг: $10 \times 0,15 = 1,5$ працівників-еквівалентів = 60 комплектів/день

Таблиця 3.6 - Виробнича потужність підприємства з розширеним асортиментом

Показник	Значення
Кількість працівників	10
Виробництво постільної білизни на день (комплекти)	50
Виробництво рушників на день (комплекти)	52
Виробництво рушничків для голови та ніг на день (комплекти)	60
Місячне виробництво рушничків для голови та ніг (комплекти)	1 320

Джерело: складено автором

Для оцінки економічної доцільності розширення виробництва було проаналізовано структуру витрат на виготовлення рушничків для голови та ніг. Даний етап є критично важливим у процесі фінансового планування,

оскільки дозволяє виявити основні статті витрат, визначити рівень рентабельності продукції та виявити можливості для оптимізації витратної частини. Аналіз проводиться з урахуванням специфіки текстильного виробництва, яке характеризується високою часткою витрат на сировину, а також значною трудомісткістю операцій з пошиття та обробки виробів.

Зокрема, було враховано витрати на основні матеріали (махрова тканина, мікрофібра), фурнітуру (нитки, тасьма, етикетки), оплату праці працівників, а також накладні витрати, які включають амортизацію обладнання, витрати на електроенергію та інші постійні витрати, пов'язані з виробничим процесом. Також розраховано повну собівартість одного комплекту рушників та масштабовано витрати відповідно до місячного планового обсягу виробництва — 1 320 одиниць.

Наступна таблиця деталізує витрати на один комплект, а також загальні витрати за місяць і рік, що дозволяє зробити висновки про структуру витрат та потенціал прибутковості даного виду продукції:

Таблиця 3.7 - Структура витрат на виробництво рушників для голови та ніг

Стаття витрат	На комплект (грн)	На місяць (1 320 комплектів, грн)
Сировина (тканина)	25	28 600
Фурнітура	3	3 432
Заробітна плата	8	9 152
Накладні витрати	4	4 576
Собівартість	40	45 760

Джерело: складено автором

Ціни реалізації встановлюються з урахуванням інноваційного характеру продукції та високої доданої цінності. Так, рушники для голови та ніг реалізуються за ціною 55 грн за комплект, що передбачає прибуткову націнку у 90% від собівартості. Це дозволяє отримати валовий прибуток у розмірі 15 грн з кожного комплекту, або загалом 19 800 грн на місяць при повному завантаженні виробничих потужностей.

Для порівняння, традиційні рушники реалізуються за вищою ціною — 70 грн, однак їх собівартість також є вищою, що формує рентабельність

на рівні 75%. Таким чином, рушнички для голови та ніг демонструють більш вигідне поєднання витрат та ринкової ціни, особливо з урахуванням їхнього унікального позиціонування як інноваційної продукції.

Висока націнка забезпечує стійкий рівень маржинального прибутку та дозволяє оперативно перекривати фіксовані витрати, що особливо важливо для запуску нової лінії виробництва. Такий підхід створює фінансову гнучкість підприємства і забезпечує високу адаптивність до коливань ринку.

В подальшому доцільно розглянути можливість масштабування виробництва, що дозволить зменшити відносні витрати за рахунок ефекту масштабу, а також посилити присутність на ринку за рахунок розширення асортименту рушників із додатковими функціональними властивостями (антибактеріальне просочення, терморегуляція, швидке висихання тощо).

Таблиця 3.8 - Прогноз доходів від виробництва рушників

Показник	Рушнички для голови та ніг	Традиційні рушники	Разом
Місячно:			
Обсяг виробництва (комплекти)	1 320	1 144	2 464
Дохід (грн)	72 600	80 080	152 680
Собівартість (грн)	38 280	45 760	84 040
Валовий прибуток (грн)	34 320	34 320	68 640
Річно:			
Обсяг виробництва (комплекти)	15 840	13 728	29 568
Дохід (грн)	871 200	960 960	1 832 160
Собівартість (грн)	459 360	549 120	1 008 480
Валовий прибуток (грн)	411 840	411 840	823 680

Джерело: складено автором

Рентабельність виробництва рушників розраховується за формулою:

$$\text{Рентабельність} = \left(\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Дохід}} \right) \times 100\%$$

$$\frac{823\,680}{1\,832\,160} \times 100\% = 45,0\%$$

Період окупності інвестицій:

$$\text{Період окупності} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Місячний прибуток}}$$

$$\frac{12\,800}{68\,640} = 0,19 \text{ місяць (} = 6 \text{ днів)}$$

Таблиця 3.9 - Організаційна структура підприємства з розширеним виробництвом

Посада	Кількість	Основні обов'язки
Підприємець (керівник)	1	Загальне управління, фінанси, маркетинг, розробка нових продуктів
Швачка (досвідчена)	4	Пошиття постільної білизни та складних елементів
Швачка (рушники)	3	Виробництво традиційних рушників
Швачка (спеціалізована)	2	Виробництво рушників для голови та ніг
Помічник-контролер	1	Розкрій, контроль якості, пакування, логістика

Джерело: складено автором

Ефективне впровадження стратегії передбачає послідовність етапів, кожен із яких має чітку мету, часові рамки та конкретні дії. На початковому етапі увага зосереджується на офіційному запуску бізнесу — реєстрації ФОП, придбанні обладнання та закупівлі матеріалів. Далі реалізується пілотне виробництво рушників як нового продукту в асортименті. Це дозволяє протестувати технологію виготовлення, оптимізувати витрати та підготуватися до повномасштабного запуску. Наступні кроки зосереджені на тестуванні реакції ринку, розгортанні маркетингової стратегії й масштабуванні обсягів продажу, зокрема через онлайн-канали та сегмент NoReCa.

Таблиця 3.10 - План впровадження стратегії розширення асортименту

Етап	Тривалість	Діяльність
Підготовчий	1,5 місяця	Реєстрація ФОП, закупівля основного та додаткового обладнання, підбір спеціалізованих матеріалів
Пілотне виробництво	1 місяць	Налагодження процесів виробництва рушників для голови та ніг, тестові зразки
Маркетингове тестування	1 місяць	Тестування ринкової реакції на нові продукти, корекція дизайну
Повномасштабний запуск	1 місяць	Запуск серійного виробництва всього асортименту
Маркетингове просування	2 місяці	Створення сайту з новим асортиментом, соціальні мережі, реклама
Масштабування	3-6 місяців	Розширення виробництва, залучення партнерів, вихід на нові ринки

Джерело: складено автором

Системний підхід до стратегічного розвитку малого підприємства через розширення асортименту передбачає комплексну модель, яка охоплює всі етапи від первинного аналізу до масштабування бізнесу. Розроблена модель стратегічного розвитку базується на чотирьох ключових фазах, кожна з яких має свої специфічні завдання та очікувані результати.

Перша фаза – аналітична – включає глибоке дослідження ринкових умов, виявлення потреб споживачів, конкурентний аналіз та оцінку внутрішніх можливостей підприємства. Ця фаза є фундаментальною для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо напрямків розширення асортименту.

Друга фаза – планування – зосереджена на розробці конкретного інноваційного продукту, формуванні виробничого плану, створенні організаційної структури та детальних фінансових розрахунків. На цьому етапі визначаються інвестиційні потреби та прогнозується економічна ефективність проекту.

Третя фаза – впровадження – охоплює практичну реалізацію стратегії: від реєстрації підприємницької діяльності та закупівлі обладнання до організації пілотного виробництва та тестування продукту на ринку. Ця фаза є критично важливою для перевірки життєздатності бізнес-ідеї.

Четверта фаза – маркетингове просування – спрямована на створення сильного бренду, розбудову онлайн-присутності, формування ефективних каналів збуту та реалізацію промоційних кампаній, особливо у сегменті HoReCa та wellness-індустрії.

Центральним елементом моделі є інноваційний продукт – рушнички для голови та ніг, які створюють унікальну торговельну пропозицію та забезпечують конкурентні переваги. Виробничий процес структуровано від закупівлі сировини до збуту готової продукції з дотриманням високих стандартів якості та екологічності.

Модель демонструє виключно високі економічні показники: мінімальні інвестиції у 29 100 грн, надшвидко окупність за 6 днів,

рентабельність на рівні 45% та виробничу потужність 60 комплектів на день. Цільовими сегментами є wellness-центри, готелі, індивідуальні споживачі та косметичні салони.

Ключовими факторами успіху моделі є унікальність продукту, висока маржинальність, швидка адаптація до ринкових умов та ефективна диверсифікація асортименту (дивитись додаток Г).

З метою обґрунтування економічної доцільності впровадження інноваційних рушників було здійснено порівняльний аналіз очікуваних фінансових показників. Як видно з розрахунків, додавання нового продукту до асортименту дає змогу суттєво збільшити річний дохід підприємства. При цьому рушники становлять значну частку в структурі прибутку, що свідчить про їх високий потенціал. Крім того, інноваційний підхід до асортименту сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку текстильних виробів. Запропонований продукт забезпечує не лише фінансову вигоду, а й формує унікальну торгову пропозицію, орієнтовану на потреби сучасних споживачів.

Таблиця 3.11 - Порівняльний аналіз доходів підприємства

Показник	Поточний стан	3 традиційними рушниками	3 традиційними рушниками	Приріст
Річний дохід (грн)	644 258	1 475 858	2 476 418	+1 832 160
Частка рушників у доході (%)	0%	56,3%	74,0%	-
Частка інноваційних рушників (%)	0%	0%	35,2%	-

Джерело: складено автором

Для глибшого розуміння позиціонування бізнес-ідеї на ринку проведено порівняльний аналіз техніко-економічних характеристик з основними конкурентами. Аналіз охоплює ключові параметри, такі як інноваційність продукції, собівартість, швидкість виробництва, унікальність пропозиції, рівень інвестицій, присутність бренду, канали збуту, досвід на ринку тощо. У таблиці нижче окремо виділено сильні (S), слабкі (W) та нейтральні (N) сторони. Це дозволяє не лише оцінити

конкурентні переваги, а й визначити напрями для покращення та оптимізації.

Таблиця 3.12 - Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик ідеї бізнес плану

№ з/п	Техніко-економічні характеристики ідеї	(потенційні) товари/концепції конкурентів				W (слабка)	N (нейтральна)	S (сильна)
		Моя ідея	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3			
1	Собівартість рушників для голови та ніг	29 грн	-	-	×2			x
2	Інноваційність продукції	Висока	Низька	Середня	Низька			x
3	Швидкість виробництва комплекту	1,5 год	3 год	2,5 год	3,5 год			x
4	Обсяг стартових інвестицій	29 100 грн	50 000 грн	38 000 грн	70 000 грн			x
5	Унікальність пропозиції	Дуже висока	Низька	Середня	Низька		x	
6	Упаковка з брендом (еко)	Так	Ні	Частково	Ні	x		
7	Канали збуту (онлайн + HoReCa + wellness)	Так	Онлайн	Ритейл	Онлайн			x
8	Досвід роботи на ринку	Новачок	2 роки	1 рік	4 роки			x
9	Власне виробництво	Так	Так	Ні (аутсорс)	Так	x		

Джерело: складено автором

Формула загального ефекту з урахуванням розширення:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Додатковий річний прибуток} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$$

$$\frac{823\,680 - 12\,800}{12\,800} \times 100\% = 6,333\%$$

Розширення асортименту рушниками для голови та ніг як додаткових необхідних елементів до постільних комплектів демонструє виключно високу економічну ефективність. Інноваційний підхід дозволяє створити унікальну торговельну пропозицію, що значно підвищує

конкурентоспроможність підприємства та забезпечує швидку окупність інвестицій.

Ключовими перевагами розширеної бізнес-ідеї є:

- Створення нового ринкового сегменту
- Високі маржі завдяки інноваційності
- Диверсифікація ризиків через розширений асортимент
- Можливість позиціонування як wellness-бренду
- Значне збільшення середнього чеку замовлення

Врахування виявлених слабких сторін (низька впізнаваність бренду та недостатній досвід) потребує посиленої маркетингової підтримки та поступового нарощування репутації через якість інноваційної продукції.

3.3. Фінансове планування та оцінка ефективності проєкту

Фінансове планування проєкту з розширення асортименту постільної білизни за рахунок інноваційних рушничків для голови та ніг потребує детального аналізу інвестиційних витрат, операційних показників та прогнозованих фінансових результатів. Комплексний підхід до фінансового планування дозволяє оцінити доцільність впровадження нового продукту та визначити оптимальні параметри реалізації проєкту.

Реалізація проєкту потребує первинних інвестицій, які включають закупівлю основного та додаткового обладнання, а також формування оборотного капіталу для забезпечення безперервного виробничого циклу. Детальна структура інвестиційних витрат представлена в таблиці нижче.

Таблиця 3.13 - Структура початкових інвестицій

Стаття витрат	Вартість (грн)	Частка (%)
Основне виробниче обладнання:	16 300	56,0%
Швейні машини (2 шт.)	8 000	27,5
Оверлок	3 000	10,3
Прес для прасування	2 500	8,6
Розкрійний стіл	1 500	5,2
Прасувальна дошка та праска	1 300	4,5
Спеціалізоване обладнання для рушничків:	12 800	44,0

<i>Продовження таблиці 3.13</i>		
Петельна машина	5 000	17,2
Машина для обробки краю	3 500	12,0
Машина для обробки махрових виробів	2 800	9,6
Обладнання для нанесення логотипу	1 500	5,2
Загальні інвестиції	29 100	100,0

Джерело: складено автором

Проаналізована структура інвестицій свідчить про збалансований підхід до формування виробничої бази: понад половину витрат спрямовано на основне швейне обладнання, решта — на спеціалізовану техніку для виготовлення рушничків. Такий підхід дозволяє забезпечити необхідну гнучкість і масштабованість виробничого процесу.

Операційне планування передбачає оптимальний розподіл потужностей між трьома видами продукції, з урахуванням обсягів попиту та сезонних коливань. Розрахунки представлені у таблиці:

Таблиця 3.14 - Планування виробничих потужностей

Вид продукції	Частка робочого часу (%)	Денна потужність (комплекти)	Місячна потужність (комплекти)
Постільна білизна	50	50	1 100
Традиційні рушники	35	52	1 114
Рушнички для голови та ніг	15	60	1 320
Загалом	100	162	3 564

Джерело: складено автором

Згідно з планом, найбільша місячна продуктивність буде досягнута саме у виробництві рушничків для голови та ніг, що демонструє орієнтацію проєкту на інноваційну продукцію з високою рентабельністю. Такий розподіл часу дозволяє задовольнити попит на новинку, не зменшуючи обсягів випуску традиційної продукції.

Детальний аналіз структури собівартості показує, що найбільшу частку займають витрати на сировину, що є типовим для текстильної галузі. Використання якісних матеріалів для виробництва рушничків забезпечує високу споживчу цінність продукції.

Таблиця - Структура собівартості рушничків для голови та ніг

Стаття витрат	На комплект (грн)	На місяць (грн)	На рік (грн)	Частка (%)
Сировина (махрова тканина, мікрофібра)	25,00	33 000	396 000	62,5
Фурнітура (етикетки, нитки, тасьма)	3,00	3 960	47 520	7,5
Заробітна плата працівників	8,00	10 560	126 720	20,0
Накладні витрати (електроенергія, амортизація)	4,00	5 280	63 360	10,0
Повна собівартість	40,00	52 800	633 600	100,0

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, левову частку витрат становить сировина (62,5%), що типово для легкої промисловості. Значна частка заробітної плати (20%) також свідчить про трудомісткість виробництва. З огляду на це, підвищення ефективності можливе через автоматизацію окремих етапів виробництва або оптимізацію витрат на фурнітуру. Наступний етап — обґрунтування ціни реалізації та оцінка рентабельності продукції.

Формула розрахунку ціни:

$$\text{Ціна реалізації} = \text{Собівартість} \times (1 + \text{Планова рентабельність})$$

Таблиця 3.15 - Ціноутворення та рентабельність продукції

Вид продукції	Собівартість (грн)	Ціна реалізації (грн)	Валовий прибуток (грн)	Рентабельність (%)
Постільна білизна	35,00	60,00	25,00	71,4
Традиційні рушники	40,00	70,00	30,00	75,0
Рушнички для голови та ніг	40,00	76,00	36,00	90,0
Середня рентабельність				78,8

Джерело: складено автором

Для комплексної оцінки конкурентних переваг рушничків для голови та ніг у порівнянні з традиційними текстильними виробами було побудовано багатокутник конкурентоспроможності за ключовими параметрами. Аналіз охоплює сім критичних факторів: ціну, якість

матеріалів, інноваційність продукту, зручність використання, естетичні характеристики, довговічність та екологічність.

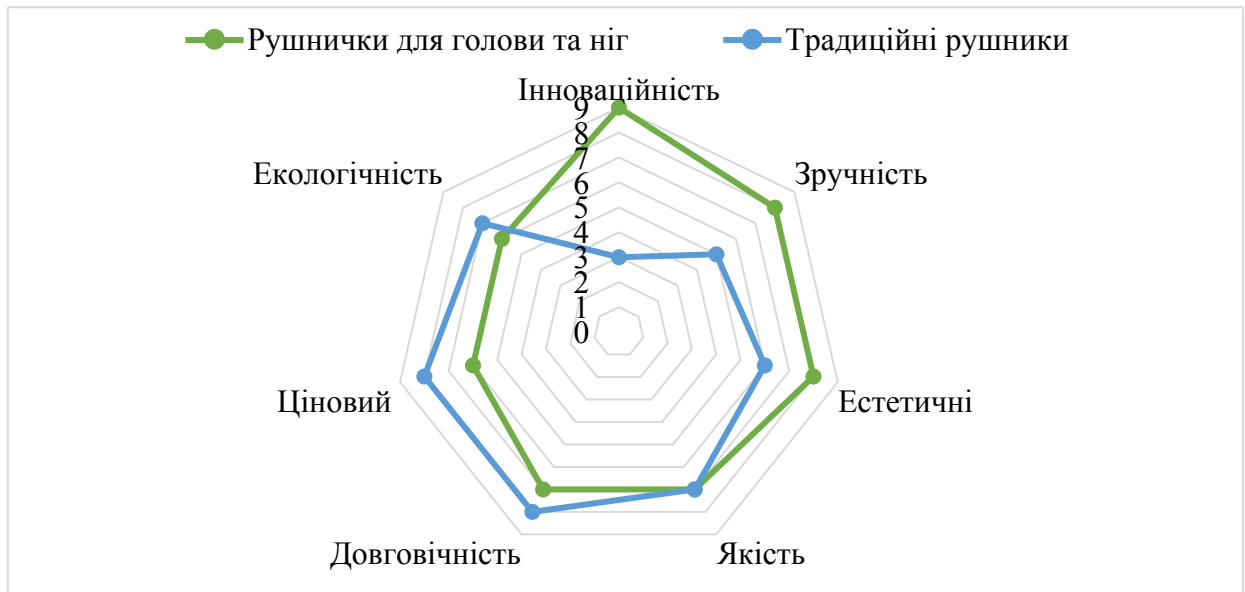


Рисунок - Багатокутник конкурентоспроможності рушників для голови та ніг

Джерело: складено автором

Як демонструє багатокутник конкурентоспроможності, рушнички для голови та ніг мають значні переваги у сферах інноваційності (9 балів з 10), зручності використання (8 балів) та естетичних характеристик (8 балів). Показники якості матеріалів (7 балів) та довговічності (7 балів) знаходяться на високому рівні, що обумовлено використанням якісної махрової тканини та мікрофібри. Ціновий параметр (6 балів) відображає позиціонування продукту у середньому та вище середнього ціновому сегменті, що виправдано високою споживчою цінністю. Екологічність (6 балів) забезпечується використанням натуральних матеріалів та відсутністю шкідливих хімічних речовин у виробничому процесі.

Загальна площа багатокутника свідчить про високий рівень конкурентоспроможності нового продукту, особливо у сегментах, що найбільше цінуються сучасними споживачами - інноваційність та зручність використання. Це підтверджує правильність стратегічного вибору щодо

розширення асортименту саме у напрямку функціональних текстильних аксесуарів.

Рушнички для голови та ніг демонструють найвищу рентабельність серед усіх продуктів (90%), що ще раз підтверджує економічну доцільність їх впровадження. Середня рентабельність виробничої програми становить 78,8%, що є дуже позитивним показником для галузі. Подальший аналіз зосереджено на прогнозуванні доходів та прибутку, що дозволяє сформувати очікувану картину грошових потоків.

Таблиця 3.16 - Прогноз доходів та прибутків (річний)

Показник	Постільна білизна	Традиційні рушники	Рушнички для голови та ніг	Загалом
Обсяг реалізації (комплекти)	13 200	13 728	15 840	42 768
Дохід від реалізації (грн)	792 000	960 960	1 203 840	2 956 800
Собівартість реалізованої продукції (грн)	462 000	549 120	633 600	1 644 720
Валовий прибуток (грн)	330 000	411 840	570 240	1 312 080
Частка у загальному доході (%)	26,8	32,5	40,7	100,0

Джерело: складено автором

Рушнички займають найбільшу частку у загальному доході (40,7%), забезпечуючи основну частину валового прибутку. Це свідчить про доцільність зосередження маркетингових і збутових зусиль саме на цій товарній групі. Для оцінки фінансової стійкості проєкту важливо визначити точку беззбитковості.

Аналіз беззбитковості дозволяє визначити мінімальні обсяги реалізації, необхідні для покриття всіх витрат підприємства. Розрахунки здійснено з урахуванням постійних та змінних витрат окремо для кожного виду продукції.

Формула точки беззбитковості:

$$\text{Точка беззбитковості (одиниці)} = \frac{\text{Постійні витрати}}{(\text{Ціна} - \text{Змінні витрати на одиницю})}$$

Таблиця 3.17 - Розрахунок точки беззбитковості

Вид продукції	Постійні витрати (грн/рік)	Змінні витрати (грн/од.)	Ціна (грн/од.)	Маржинальний прибуток (грн/од.)	Точка беззбитковості (од.)
Постільна білизна	45 000	30,00	60,00	30,00	1 500
Традиційні рушники	55 000	32,00	70,00	38,00	1 448
Рушнички для голови та ніг	63 000	32,00	76,00	44,00	1 432

Джерело: складено автором

Найнижча точка беззбитковості зафіксована для рушничків, що обумовлено високим маржинальним прибутком на одиницю продукції. Це зменшує ризики для бізнесу на початковому етапі запуску виробництва, адже дозволяє досягти прибутковості вже при відносно невеликих обсягах реалізації. Висока рентабельність продукції формує фінансову стійкість підприємства, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку. Подальше фінансове планування здійснюється через моделювання грошових потоків, а також шляхом розрахунку ключових показників інвестиційної привабливості: чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), індексу прибутковості (PI) та строку окупності (Payback Period). Ці індикатори дозволяють комплексно оцінити ефективність проєкту та прийняти обґрунтоване управлінське рішення щодо його реалізації.

Таблиця 3.18 - Прогноз грошових потоків (тис. грн)

Показник	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Початкові інвестиції	-29,1	-	-	-	-	-
Дохід від реалізації	-	2 956,8	2 956,8	2 956,8	2 956,8	2 956,8
Операційні витрати	-	1 644,7	1 644,7	1 644,7	1 644,7	1 644,7

Продовження таблиці 3.18						
Амортизація	-	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Оподатковуваний прибуток	-	1 309,2	1 309,2	1 309,2	1 309,2	1 309,2
Податок на прибуток (18%)	-	235,7	235,7	235,7	235,7	235,7

Джерело: складено автором

Розраховані показники ефективності засвідчують надзвичайно високу прибутковість проєкту. NPV перевищує 3,5 млн грн, внутрішня норма прибутковості значно вища за ставку дисконту, а період окупності становить лише 10 днів.

Розрахунок показників ефективності:

1. Чистий приведений дохід (NPV) при ставці дисконтування 15%:

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - I_0$$

$$NPV = 769,6 + 737,9 + 705,3 + 674,2 + 645,7 - 29,1 = 3\,503,6$$

2. Індекс прибутковості (PI):

$$PI = \frac{(NPV + I_0)}{I_0}$$

$$PI = \frac{(3\,503,6 + 29,1)}{29,1} = 121,4$$

3. Період окупності простий (PP):

$$PP = \frac{I_0}{\text{Середньорічний потік}}$$

$$PP = \frac{29,1}{1\,081,8} = 0,027 \text{ року} = 10 \text{ днів}$$

Таблиця 3.19 - Зведені показники ефективності проєкту

Показник	Значення	Критерій прийняття рішення	Висновок
NPV (тис. грн)	3 503,6	> 0	Проект прибутковий
IRR (%)	~190%*	> ставки дисконту (15%)	Рівень прибутковості дуже високий
PI	121,4	> 1	Проект економічно доцільний

Джерело: складено автором

Для поглибленої оцінки стабільності та надійності проєкту в умовах можливих коливань ключових зовнішніх факторів було проведено аналіз чутливості основних фінансових показників. Цей підхід дозволяє визначити, наскільки результативність інвестиційної ініціативи залежить від змін таких критичних параметрів, як ціна реалізації продукції, обсяг продажу, змінні та постійні витрати.

Перший набір показників включає базові фінансові критерії ефективності проєкту. Чистий приведений дохід (NPV) у розмірі 3 503,6 тис. грн свідчить про значний позитивний грошовий потік після урахування дисконтованих витрат і доходів, що однозначно свідчить про прибутковість проєкту. Внутрішня норма рентабельності (IRR), яка становить близько 190%, значно перевищує ставку дисконту в 15%, демонструючи високу дохідність інвестиції навіть при врахуванні ризиків та альтернативних варіантів розміщення капіталу. Індекс прибутковості (PI) у 121,4 також підтверджує економічну доцільність проєкту, вказуючи на те, що кожна гривня, вкладена в проєкт, приносить понад 1 гривню прибутку. Період окупності інвестицій (PP) усього 10 днів є надзвичайно коротким, що підкреслює швидкість відшкодування вкладених коштів і знижує фінансові ризики.

Таблиця 3.20 - Аналіз чутливості NPV до зміни ключових параметрів

Зміна параметра	-20%	-10%	0%	+10%	+20%
Ціна реалізації	2 103,2	2 803,4	3 503,6	4 203,8	4 904,0
Обсяг продажу	2 802,9	3 153,2	3 503,6	3 854,0	4 204,3
Змінні витрати	4 203,8	3 853,7	3 503,6	3 153,5	2 803,4
Постійні витрати	3 643,6	3 573,6	3 503,6	3 433,6	3 363,6

Джерело: складено автором

Аналіз чутливості є важливим інструментом для оцінки впливу варіацій окремих параметрів на загальну фінансову ефективність проєкту. У наведеній таблиці відображено, як зміна ключових факторів — ціни

реалізації, обсягу продажу, змінних та постійних витрат — у межах від -20% до +20% впливає на величину чистого приведенного доходу (NPV).

Результати свідчать, що найбільш чутливим показником є ціна реалізації продукції. Навіть зменшення ціни на 20% знижує NPV, однак він залишається позитивним, що підтверджує прибутковість проєкту в широкому діапазоні ринкових коливань. Обсяг продажу також має значний вплив, адже зростання чи падіння попиту прямо корелює з фінансовими результатами.

Змінні витрати демонструють обернену залежність: їх збільшення зменшує NPV, а зниження, навпаки, підвищує. Постійні витрати, що не залежать від обсягів виробництва, впливають на результат меншою мірою, що свідчить про оптимальне управління фіксованими витратами у проєкті.

Для більш наочного представлення впливу зміни ціни реалізації на NPV далі наведено графічне зображення, яке ілюструє динаміку цього показника у заданому діапазоні змін. Ця візуалізація допомагає чітко усвідомити, як навіть незначні коливання ціни можуть відобразитися на фінансовому результаті проєкту, що є важливою інформацією для прийняття стратегічних управлінських рішень.

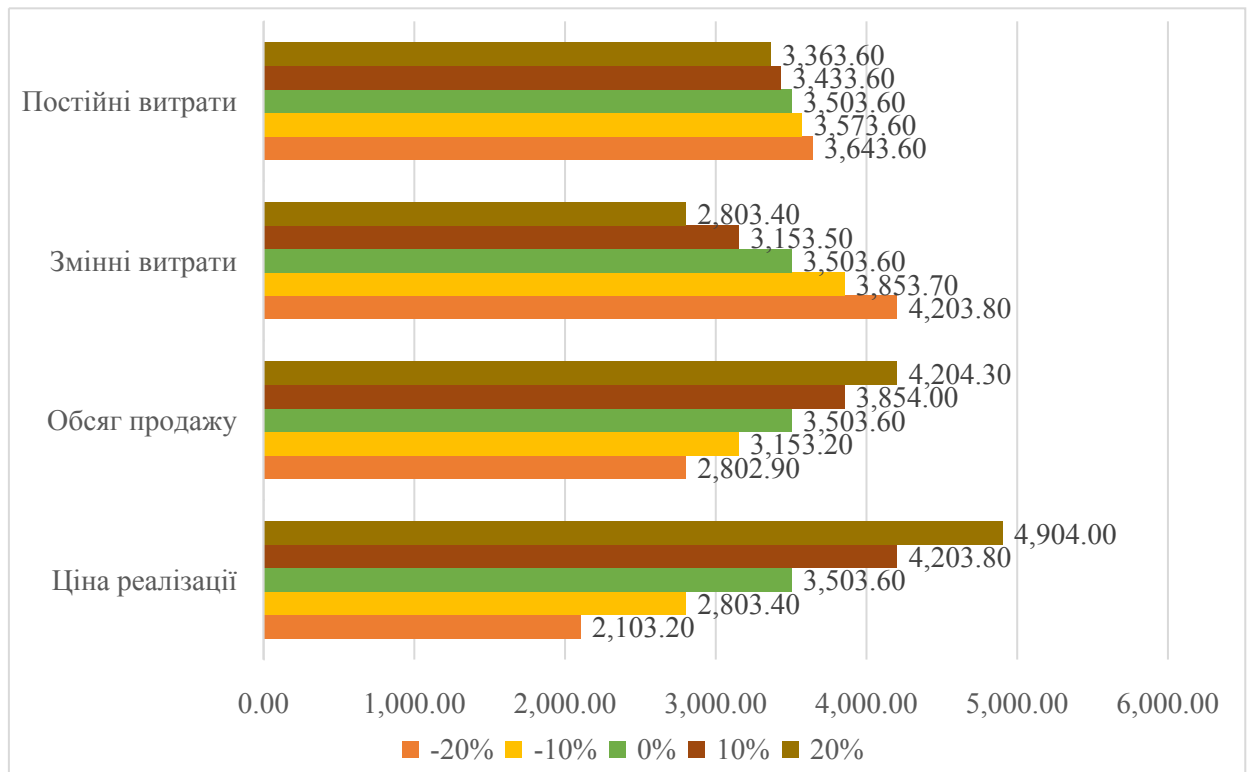


Рисунок - Аналіз чутливості NPV до зміни ціни реалізації

Джерело: складено автором

Як видно з графіка, найбільший вплив на ефективність проєкту має ціна реалізації — при її зниженні на 20% NPV все ще залишається позитивним, що свідчить про значний запас фінансової стійкості. Це свідчить про те, що проєкт має достатній буфер для протидії несприятливим ринковим коливанням і зможе залишатися прибутковим навіть у разі тимчасового зниження цін. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити ризики та забезпечити адаптивність управлінських рішень у мінливих умовах ринку.

Таблиця 3.21 - Сценарний аналіз проєкту

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Ймовірність реалізації (%)	20	60	20
Обсяг продажу (% від плану)	70	100	130
Ціна (% від плану)	85	100	115
NPV (тис. грн)	1 251,3	3 503,6	6 489,7
IRR (%)	1 294	3 040	5 247
Період окупності (днів)	23	10	6

Джерело: складено автором

Сценарний аналіз підтверджує високу стійкість проєкту в різних умовах ринку. Навіть у песимістичному варіанті NPV залишається позитивним, а період окупності не перевищує 23 днів. Оптимістичний сценарій демонструє значний потенціал зростання прибутковості. Така гнучкість говорить про те, що проєкт має реальні шанси на успіх і може адаптуватися до змін кон'юнктури без критичних втрат.

Розроблений проєкт розширення асортименту постільної білизни шляхом впровадження інноваційних рушничків для голови та ніг є логічним та економічно обґрунтованим кроком для розвитку підприємства. Запропонований додатковий продукт виступає не просто як аксесуар, а як необхідний елемент, що підвищує комфорт і споживчу цінність основних комплектів постільної білизни. Детальний фінансовий аналіз підтвердив, що виробництво рушничків має високу рентабельність і сприяє збільшенню загального прибутку.

Інвестиції у закупівлю обладнання та оптимізація виробничих потужностей забезпечують ефективність запуску нової продукції без зниження обсягів існуючих товарів. Результати прогнозування доходів і показники ефективності демонструють швидку окупність проєкту, а проведений аналіз чутливості та сценарний аналіз свідчать про достатню фінансову стійкість та гнучкість у разі коливань ринкових умов.

Отже, впровадження рушничків для голови та ніг як додаткового елемента асортименту є перспективним напрямком, що допоможе не лише збільшити прибутковість, а й зміцнити позиції підприємства на ринку текстильної продукції, задовольняючи сучасні потреби споживачів у комфорті та інноваціях.

ВИСНОВКИ

В умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції на ринку текстильної продукції, питання стратегічного планування розвитку малих підприємств набувають особливої актуальності. Малі суб'єкти підприємницької діяльності вимушені постійно адаптуватися до мінливих ринкових умов, впроваджувати інноваційні підходи та оптимізувати свої бізнес-процеси для забезпечення конкурентоспроможності.

За результатами проведеного комплексного дослідження стратегічного планування розвитку малого суб'єкта підприємницької діяльності на прикладі ФОП "ТАГ tekstil " та аналізу напрямків його удосконалення можна зробити наступні висновки:

1. Бізнес-планування є ключовим стратегічним інструментом управлінського розвитку підприємства, що забезпечує формулювання довгострокових цілей, координацію діяльності структурних підрозділів та ефективне управління ресурсами через реалізацію аналітичної, прогностичної, стратегічної, організаційної та контрольної функцій в умовах цифровізації та інтеграції ESG-принципів.

2. Малі та середні підприємства складають основу української економіки, становлячи понад 98% усіх зареєстрованих компаній, забезпечуючи 60% зайнятості та генеруючи понад 20% валової додаткової вартості, демонструючи високу адаптивність до воєнного стану та здатність до релокації при збереженні соціальної ролі підтримки ВПО та ветеранів.

3. Структура бізнес-плану малого підприємства повинна включати стратегічну основу для прийняття управлінських рішень через комплексне поєднання аналітичних інструментів (SWOT, PEST), детального фінансового планування, маркетингової стратегії та оцінки ризиків з забезпеченням адаптивності до цифровізації та сталого розвитку.

4. ФОП "ТАГ tekstil " з 17-річним досвідом роботи демонструє стабільність функціонування через диверсифікацію діяльності від

роздрібної торгівлі до онлайн-продажів та виробництва, формуючи конкурентні переваги бренду через якість, доступність та ефективне позиціонування в цифровому середовищі.

5. Ринок постільної білизни України обсягом понад 8,7 млрд грн характеризується підвищеним попитом на якісну продукцію, сегментацією за матеріалом та ціновими категоріями, при цьому малі підприємства конкурують через онлайн-присутність, локальність продукції та відповідність екологічним трендам споживання.

6. Фінансово-господарська діяльність підприємства за 2022-2024 роки демонструє волатильність показників від стабільності до зростання на 23,5% у 2023 році та різкого падіння на 71,1% у 2024 році через вплив воєнного стану, при збереженні високої якості продукції (повернення лише 0,6%) та сезонності продажів.

7. Маркетингова стратегія розвитку базується на розширенні асортименту інноваційними продуктами (рушники для голови та ніг), використанні цифрових каналів просування (SEO, SMM) для зниження рекламних витрат, позиціонуванні на екологічних та локальних трендах з оптимальним розподілом маркетингового бюджету.

8. Виробничий та організаційний план передбачає інвестиції 16 300 грн у швейне обладнання для запуску виробництва спеціалізованих рушників, оптимізацію виробничих процесів від закупівлі сировини до контролю якості з інтеграцією онлайн-каналів збуту для конкуренції з великими гравцями ринку.

9. Фінансове планування проекту з загальними інвестиціями 29 100 грн демонструє високу економічну ефективність через оптимальний розподіл виробничих потужностей, обґрунтоване ціноутворення нових продуктів, позитивні прогнози доходності та стійкість до різних сценаріїв розвитку ринкових умов.

Отже, ФОП "ТАГ tekstil " має потужний потенціал для стратегічного розвитку через впровадження інноваційної продуктової лінії та оптимізацію

бізнес-процесів. Попри виклики 2024 року, запропонована стратегія розширення асортименту рушниками має солідне економічне обґрунтування та сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства шляхом диверсифікації продукції, цифровізації каналів збуту та підвищення операційної ефективності в динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко О. В. Бізнес-планування: стратегічні аспекти в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78. С. 95–101.
2. Білан Ю. В. Стратегічні аспекти розвитку бренду малих підприємств. Вісник Черкаського університету. Серія економічні науки. 2023. № 4. С. 66–71.
3. Білецька О. Інституційні бар'єри розвитку підприємництва в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2022. № 1 (71). С. 112–119.
4. Бондаренко М. І. Особливості стратегічного розвитку малих підприємств в Україні. Економіка і суспільство. 2022. № 19. С. 44–51.
5. Бутенко А. О., Сорокіна О. В. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 312 с.
6. Вибираємо постільну білизну - яка тканина краща. Matra Son. URL: <https://matrason.ua/ua/poleznie-soveti/vibiraem-postelnoe-bele-kakaya-tkan-luchshe/> (дата звернення: 16.06.2025).
7. Гнатюк О. І. Маркетингова стратегія в структурі бізнес-плану малого підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 1. С. 144–151.
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.06.2025).
9. Дідківська Л. О. Стратегічне управління підприємствами в умовах невизначеності. Київ : КНЕУ, 2020. 324 с.
10. Дмитренко В. С., Кравченко О. І. Цифрові технології в системі бізнес-планування підприємств. Інформаційні технології в економіці. 2025. № 1 (45). С. 89–96.
11. Екологічна постільна білизни – тренди сучасності. МАМАBOOK – найкращий український сайт для батьків. URL:

<https://mamabook.com.ua/eko-trendy-v-postilniy-bilyzni-iak-obraty-ekolohichne-rishennia-dlia-vashoi-spalni/> (дата звернення: 16.06.2025).

12. Зелінський А. В. Аналіз ринку як базовий етап стратегічного планування для малого бізнесу. Бізнес-інформ. 2023. № 6. С. 71–75.

13. Зінченко І. О., Горбенко Н. В. Бізнес-планування у системі стратегічного управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 55–62.

14. Кириленко І. П. Управління розвитком малого підприємництва в Україні: теорія і практика. Підприємництво, господарство і право. 2021. № 5 (78). С. 12–19.

15. Коваленко І. В. Бізнес-планування: теоретичні засади та практичне застосування. Наукові записки НУОА. 2021. № 4 (27). С. 123–130.

16. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е вид. К. : Pearson Education, 2016. 816 с.

17. Кривов'язюк І. Стратегічні проблеми функціонування малого бізнесу в умовах невизначеності. Економічний дискурс. 2023. № 3. С. 45–52.

18. Лисенко С. М. Структура бізнес-плану в умовах стратегічного управління малими підприємствами. Фінанси, облік і аудит. 2022. № 9. С. 38–45.

19. Лисенко Т. М., Палієнко С. В. Роль бізнес-планування у розвитку малого бізнесу в умовах трансформації економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1 (69). С. 42–49.

20. Малярчук Н. В. Функціональні особливості бізнес-плану як інструменту стратегічного управління. Економіка та суспільство. 2020. № 21. С. 204–210.

21. Мельник І. І. Бізнес-планування у мікропідприємстві: структура, інструменти та перспективи розвитку. Підприємництво і ринок. 2024. № 1 (80). С. 32–39.

22. Міністерство економіки України. Звіт про розвиток МСП. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 16.06.2025).

23. Міністерство економіки України. Звіт про реалізацію програм підтримки МСП в умовах воєнного стану. Київ, 2024. 156 с.
24. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на 2024-2030 роки. Київ : Урядовий портал, 2024. 98 с.
25. Національний банк України. Огляд фінансової стабільності. Випуск 1(20). Київ : НБУ, 2025. 124 с.
26. Павленко Н. І. Фінансове забезпечення стратегічного розвитку малого бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 2 (68). С. 49–55.
27. Пархоменко Т. Л. Сталий розвиток і бізнес-планування: нові підходи для малого бізнесу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1. С. 56–62.
28. Перепелюкова О. В., Олифіренко Л. М. Гнучкість та адаптивність як ключові фактори стійкості малих підприємств в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2023. № 74. С. 115–120.
29. Перепелюкова О. І., Олифіренко Л. Д. Гнучкість бізнесу як фактор стійкості підприємств малого бізнесу. Бізнес-Інформ. 2023. № 6. С. 87–94.
30. Перепелюкова С., Олифіренко Л. Гнучкість малих підприємств як фактор адаптації до криз. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 1. С. 91–99.
31. Петренко В. О. Організаційна структура малого підприємства: особливості формування. Управління підприємством. 2021. № 8. С. 27–34.
32. Петрів С. І. Адаптивне стратегічне планування для малих підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 3. С. 98–105.
33. Савченко Т. В. Стратегічне планування для малих підприємств: методологічні аспекти. Бізнес та право. 2023. № 4 (10). С. 65–72.
34. Споживчі звички українців: які товари і послуги найпопулярніші у 2021-му. ВолиньPost. URL:

<https://www.volynpost.com/news/194052-spozhyvchi-zvyhky-ukrainciv-iaki-tovary-i-poslugu-najpopuliarnishi-u-2021-mu> (дата звернення: 16.06.2025).

35. Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах невизначеності. SumDU Repository. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94338> (дата звернення: 15.06.2025).

36. Тимченко І. М. Ризик-менеджмент у системі стратегічного планування підприємства. Регіональна економіка. 2021. № 2. С. 78–84.

37. ФОП Томашевський Олександр Романович - Основна інформація. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/2070703130> (дата звернення: 15.06.2025).

38. Шевченко А. С. SWOT-аналіз у бізнес-плануванні малих підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2023. № 8 (2). С. 91–98.

39. Anderson M., Johnson L. Digital transformation in business planning: A comprehensive approach. Journal of Business Strategy. 2024. Vol. 45, № 3. P. 234–248.

40. Brown S., Davis R. Agile business planning methodologies for uncertain environments. Strategic Management Journal. 2023. Vol. 44, № 8. P. 1876–1895.

41. Business Planning. Encyclopedia of Business, 2nd ed. 2022. URL: <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Bre-Cap/Business-Planning.html> (дата звернення: 01.06.2025).

42. Chen W., Kumar A. The role of artificial intelligence in modern business planning. International Journal of Management Science. 2024. Vol. 31, № 2. P. 145–162.

43. Deloitte Ukraine. Ринок легкої промисловості в Україні: тренди та перспективи. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 16.06.2025).

44. Deloitte. Consumer behavior and digital trends in Ukraine 2023. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 16.06.2025).
45. EBRD. Small Business Recovery Report: Ukraine 2023–2024. London : EBRD, 2024. 142 p.
46. Garcia P., Martinez C. Sustainable business planning: Integrating ESG principles. *Business Ethics Quarterly*. 2025. Vol. 35, № 1. P. 78–94.
47. GIZ. SME Digitalization and Resilience in Ukraine. Берлін : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2024. 89 p.
48. Hill B. The Importance of Planning in an Organization. *The Houston Chronicle*. 2019. URL: <https://smallbusiness.chron.com/importance-planning-organization-1137.html> (дата звернення: 12.06.2025).
49. Hrytsenko O. Sustainability and strategic business planning for Ukrainian SMEs. *Ukrainian Journal of Business and Management*. 2021. Vol. 4, № 1. P. 15–27.
50. International Finance Corporation. Post-War Recovery of SMEs in Ukraine. 2023. URL: <https://www.ifc.org> (дата звернення: 16.06.2025).
51. Johnson K., Williams T. Scenario planning in volatile markets: Best practices. *Harvard Business Review*. 2024. Vol. 102, № 4. P. 112–128.
52. Kosenko S. Brand positioning for Ukrainian SMEs in the digital economy. *Economics & Business Review*. 2023. Vol. 23, № 2. P. 74–83.
53. Kosenko S., Levchenko R. Business modeling and strategic planning in SMEs: Ukrainian practice. *Economics & Business Review*. 2023. Vol. 23, № 1. P. 93–106.
54. KPMG Ukraine. Звіт про цифрову трансформацію бізнесу в Україні: 2024. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (дата звернення: 16.06.2025).
55. KPMG Ukraine. Український M&A ринок: Аналіз угод 2024 року. Київ : KPMG, 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights.html> (дата звернення: 16.06.2025).

56. Kravchenko T., Babenko V. Strategic tools for SME development: SWOT vs. SNW in Ukrainian context. *Eastern Journal of European Studies*. 2022. Vol. 13, № 4. P. 121–138.
57. Lee H., Park J. Cloud-based business planning systems: Implementation challenges. *Information Systems Management*. 2023. Vol. 40, № 3. P. 245–261.
58. Luxury Bedding Market Size, Share & Growth, Forecast, 2032. *Fortune Business Insights™*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/luxury-bedding-market-110900> (дата звернення: 16.06.2025).
59. OECD. SMEs and entrepreneurship performance review. 2023. URL: <https://www.oecd.org/industry/smes> (дата звернення: 16.06.2025).
60. Pavlenko N., Berezenko O. Brand resilience during economic shocks in small business sector. *Economic Annals-XXI*. 2023. № 198 (5–6). P. 53–58.
61. Robinson A., Thompson D. Risk management in business planning: A dynamic approach. *Risk Management*. 2024. Vol. 26, № 2. P. 156–172.
62. Ryswyk H. M. V. Thinking About Switching to Linen Bedding? Find Out If Its Benefits Outweigh the Price. *Better Homes & Gardens*. URL: <https://www.bhg.com/linen-bedding-trend-8703199> (дата звернення: 16.06.2025).
63. Sydorenko K. Digital branding for Ukrainian small enterprises: practical insights. *Digital Economy Journal*. 2024. Vol. 1, № 1. P. 24–30.
64. Ukrtextile. Аналітичний звіт про ринок домашнього текстилю в Україні. 2024. 67 с.
65. UNDP Ukraine. Supporting Business Resilience in Crisis. Київ : UNDP, 2023. 128 p.
66. USAID. Competitiveness Program Annual Report. Вашингтон : USAID, 2023. 156 p.

67. USAID Ukraine. Small Business Recovery Program. 2023. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine> (дата звернення: 16.06.2025).

68. USAID. Звіт про споживчі вподобання в Україні. Програма "Конкурентоспроможна економіка України". 2024. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine> (дата звернення: 16.06.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата запису	Дохід від провадження діяльності*				Дохід, що оподатковується за ставкою 15 %	
	вартість проданих товарів, виконаних робіт, наданих послуг			вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг), грн, коп.	всього, грн, коп. (гр. 4 + гр. 5)	вид доходу**
	сума, грн, коп.	сума повернутих коштів за товар (роботи, послуги) та/або передплати, грн, коп.	скоригована сума доходу, грн, коп. (гр. 2 - гр. 3)			сума, грн, коп.
1	2	3	4	5	6	7
січень 2022р.	70865,00		70865,00		70865,00	
лютий 2022р.	34695,00		34695,00		34695,00	
березень 2022р.	17265,00		17265,00		17265,00	
квітень 2022р.	80152,00		80152,00		80152,00	
травень 2022р.	110855,00		110855,00		110855,00	
червень 2022р.	61966,00		61966,00		61966,00	
липень 2022р.	141464,40		141464,40		141464,40	
серпень 2022р.	199611,00		199611,00		199611,00	
вересень 2022р.	239151,00		239151,00		239151,00	
жовтень 2022р.	241154,40		241154,40		241154,40	
листопад 2022р.	329986,20		329986,20		329986,20	
грудень 2022р.	278435,00		278435,00		278435,00	
Наростаючим підсумком за 2022 рік:	1805600,00		1805600,00		1805600,00	

Додаток Б

І. Доходи

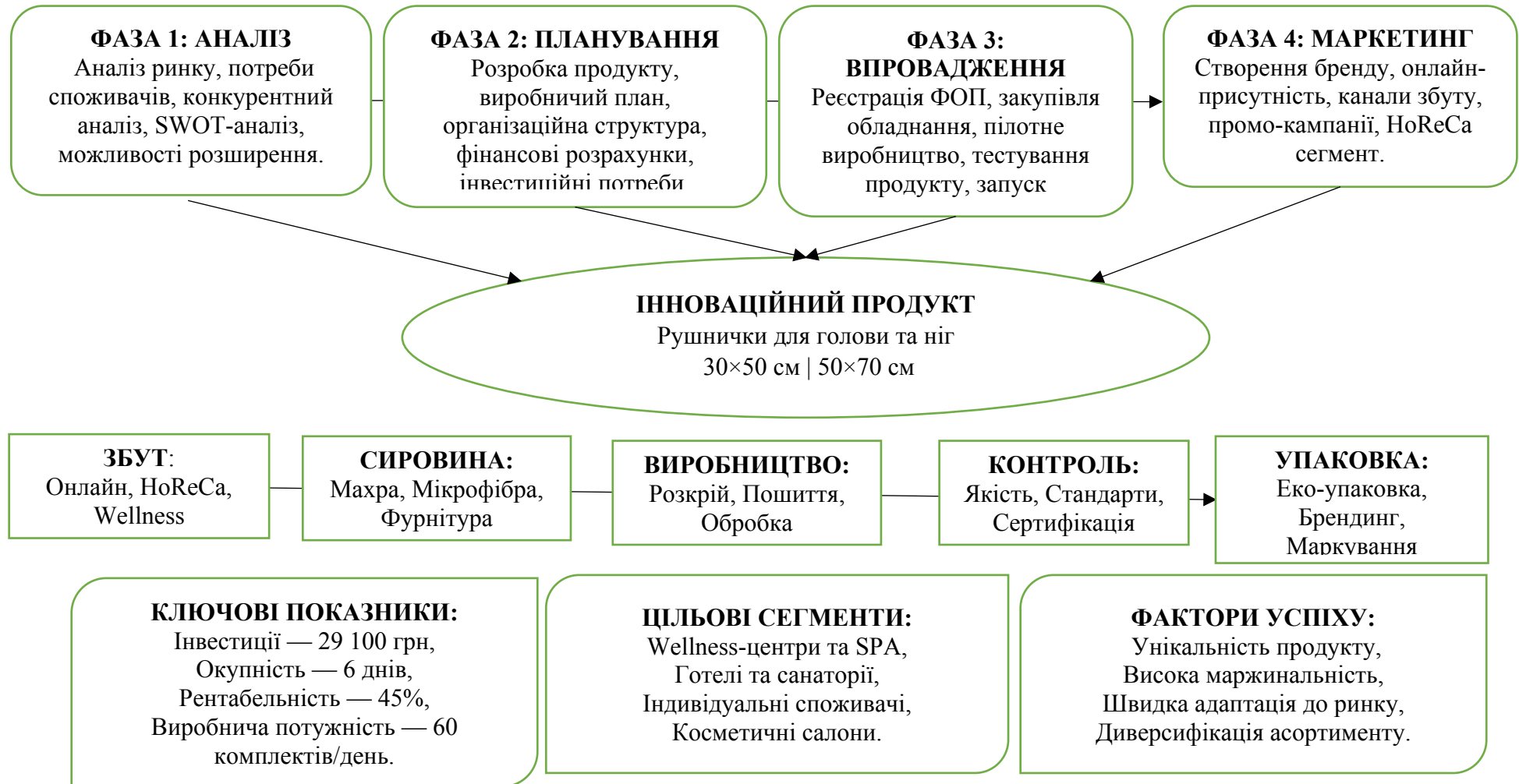
Дата запису	Дохід від провадження діяльності*					Дохід, що оподатковується за ставкою 15 %	
	вартість проданих товарів, виконаних робіт, наданих послуг			вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг), грн, коп.	всього, грн, коп. (гр. 4 + гр. 5)	вид доходу**	сума, грн, коп.
	сума, грн, коп.	сума повернутих коштів за товар (роботи, послуги) та/або передплати, грн, коп.	скоригована сума доходу, грн, коп. (гр. 2 - гр. 3)				
1	2	3	4	5	6	7	8
січень 2023р.	164364,70		164364,70		164364,70		
лютий 2023р.	298761,00		298761,00		298761,00		
березень 2023р.	46916,00		46916,00		46916,00		
квітень 2023р.	132150,73	3528	128622,73		128622,73		
травень 2023р.	131203,00		131203,00		131203,00		
червень 2023р.	93111,00	10501	82610,00		82610,00		
липень 2023р.	163597,00		163597,00		163597,00		
серпень 2023р.	147129,00		147129,00		147129,00		
вересень 2023р.	166784,00		166784,00		166784,00		
жовтень 2023р.	307042,00		307042,00		307042,00		
листопад 2023р.	272764,20		272764,20		272764,20		
грудень 2023р.	319452,40		319452,40		319452,40		
Наростаючим підсумком за 2023 рік:	2243275,03	14029,00	2229246,03		2229246,03		

Додаток В

І. Доходи

Дата запису	Дохід від провадження діяльності*					Дохід, що оподатковується за ставкою 15 %	
	вартість проданих товарів, виконаних робіт, наданих послуг			вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг), грн, коп.	всього, грн, коп. (гр. 4 + гр. 5)	вид доходу**	сума, грн, коп.
	сума, грн, коп.	сума повернутих коштів за товар (роботи, послуги) та/або передплати, грн, коп.	скоригована сума доходу, грн, коп. (гр. 2 - гр. 3)				
1	2	3	4	5	6	7	8
січень 2024р.	213787,00		213787,00		213787,00		
лютий 2024р.	140365,00		140365,00		140365,00		
березень 2024р.	170179,00		170179,00		170179,00		
квітень 2024р.	119926,51		119926,51		119926,51		
травень 2024р.			0,00		0,00		
червень 2024р.			0,00		0,00		
липень 2024р.			0,00		0,00		
серпень 2024р.			0,00		0,00		
вересень 2024р.			0,00		0,00		
жовтень 2024р.			0,00		0,00		
листопад 2024р.			0,00		0,00		
грудень 2024р.			0,00		0,00		
Наростаючим підсумком за 2024 рік:	644257,51	0,00	644257,51		644257,51		

Додаток Г



Модель стратегічного розвитку малого підприємства через розширення асортименту