МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____
(підпис)
«___»_____20___ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка, планування та управління бізнесом»
на тему: «**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ФОП ПІД ТОРГОВОЮ МАРКОЮ «РЕЗЕРВІСТ»)»**

Виконавець:
студент ЦЗФН
Кравченко Анна Вікторівна _____
Науковий керівник:
к.е.н, доцент
Деньгуб Валентина Василівна_____

Одеса – 2025

АНОТАЦІЯ

Кравченко А.В. «Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ФОП під торговою маркою «Резервіст»)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «076 «Підприємництво та торгівля» за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка, планування та управління бізнесом». Одеський національний економічний університет. м. Одеса, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процес стратегічного розвитку навчально-тренувального проєкту ТМ «Резервіст».

У роботі систематизовано теоретичні підходи до стратегічного управління; виконано діагностику внутрішнього й зовнішнього середовища; побудовано портфельні карти (Ансофф, BCG, GE/McKinsey) і модель п'яти сил М. Портера; сформовано SMART-цілі, комплекс організаційно-економічних заходів та дворічний прогноз реалізації стратегії з аналізом чутливості ключових ризиків. Практична цінність полягає в отриманні цілісної, до впровадження готової дорожньої карти розвитку ТМ «Резервіст» із пріоритетами, календарем і вимірюваними KPI.

Ключові слова: стратегія, портфельний аналіз, конкурентні сили Портера, Ансофф, BCG, GE/McKinsey, діагностика середовища, організаційно-економічні заходи, прогноз.

ANNOTATION

Kravchenko A. «Formation of an Enterprise Development Strategy (on the Example of Sole Proprietorship Operating Under the «Reservist» Trademark)».

Master's qualification work for the degree of Master in speciality 076 "Entrepreneurship and Trade" within the professional educational programme "Economics, Planning and Business Management". Odessa National Economic University, Odesa, 2025.

The Master's qualification work consists of three sections. The object of the study is the process of strategic development of the training project TM "Reservist". The paper systematises theoretical approaches to strategic management; performs diagnostics of the internal and external environment; builds portfolio matrices (Ansoff, BCG, GE/McKinsey) and M. Porter's Five Forces model; formulates SMART goals, a set of organisational and economic measures, and a two-year forecast for strategy implementation with sensitivity analysis of key risks. The practical value lies in obtaining a comprehensive, implementation-ready roadmap for the development of TM "Reservist" with defined priorities, timeline, and measurable KPIs.

Keywords: strategy, portfolio analysis, Porter's competitive forces, Ansoff, BCG, GE/McKinsey, environment diagnostics, organisational and economic measures, forecast.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст стратегічного розвитку підприємства..... 7

1.2. Стратегічне планування на підприємстві: необхідність, цілі та основні етапи.....13

1.3. Класифікація стратегій розвитку підприємства та підходи до їх вибору.....21

1.4. Теоретико-методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства.....27

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА І АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТМ «РЕЗЕРВІСТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТМ «Резервіст»..... 34

2.2. Аналіз фінансово-господарських результатів та стану діяльності проєкту ТМ «Резервіст» 39

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та виявлення актуальних конкурентних позицій ТМ «Резервіст» 57

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ ТМ «РЕЗЕРВІСТ»

3.1. Визначення стратегічних цілей та пріоритетних напрямів розвитку проєкту ТМ «Резервіст» 67

3.2. Обґрунтування вибору стратегії розвитку та розробка організаційно-економічних заходів..... 73

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів і прогноз основних показників діяльності 79

ВИСНОВКИ..... 95

Список використаних джерел..... 98

Додатки..... 106

ВСТУП

Глибокі трансформації української економіки в умовах воєнного стану, тривалих безпекових загроз та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність переосмислення підходів до розвитку вітчизняних підприємств. Особливої актуальності набуває формування ефективних стратегій розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу у сферах, що прямо чи опосередковано пов'язані з підвищенням обороноздатності держави, готовністю цивільного населення до дій в екстремальних умовах та підтримкою ветеранів.

До таких суб'єктів належить підприємство, що здійснює свою діяльність під торговельною маркою «Резервіст». Основним напрямом його роботи є організація курсів військової підготовки та тактичної медицини для цивільних осіб, тренінгів із вогневої та фізичної підготовки, а також низки спеціалізованих програм, орієнтованих як на індивідуальних слухачів, так і на корпоративних клієнтів.

У магістерській роботі обґрунтовується та розробляється стратегія подальшого розвитку ТМ «Резервіст».

На етапі бакалаврської кваліфікаційної роботи було розроблено бізнес-план інвестиційного проєкту «Резервіст», у якому обґрунтовувалась доцільність вкладення коштів у створення відповідного бізнесу, визначалися прогнозні фінансові результати та модель його функціонування.

Після розроблення бізнес-плану проєкт був запущений у практичну діяльність: налагоджено проведення курсів військової підготовки, сформовано штат найманих працівників та інструкторів, розширюється коло клієнтів і спектр послуг, що надаються під ТМ «Резервіст». Проєкт демонструє стале функціонування та поступовий розвиток.

За таких умов виникла потреба не лише в оперативному управлінні поточною діяльністю, а й у системному формуванні стратегії подальшого

розвитку підприємства, яка б забезпечила стале зростання, розширення ринку та підвищення ефективності використання ресурсів.

Актуальність теми зумовлена трансформацією бізнес-середовища у воєнний період: висока волатильність попиту та витрат, обмеження логістики, підвищені вимоги до безпеки та якості послуг, інтенсифікація конкуренції, а також зміна структури платоспроможного попиту населення. Для забезпечення фінансової стійкісті бізнесу необхідно формувати стратегії розвитку підприємств в умовах високої невизначеності та ризиків воєнного часу, коли швидкість адаптації, доказова портфельна діагностика і прив'язка рішень до вимірюваних показників стають ключовими детермінантами стійкості.

Для ринку військово-освітніх та суміжних послуг це набуває особливого значення через поєднання соціальної місії, підвищених вимог до стандартів і зростаючого конкурентного тиску.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю науково обґрунтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємства, що поєднувала б економічну ефективність із соціальною значущістю діяльності ТМ «Резервіст», з урахуванням специфіки ринку військово-освітніх послуг високого рівня ризиків та інтенсивної конкуренції.

Метою магістерської роботи є формування та економічне обґрунтування стратегій розвитку підприємства, що здійснює діяльність під торговельною маркою «Резервіст», на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування.

У рамках поставленої мети в кваліфікаційній роботі зосереджено увагу на виконанні таких ***завдань***:

1. Систематизувати наукові підходи до розуміння сутності та класифікації стратегій розвитку підприємства, а також уточнити їх місце в системі стратегічного управління.
2. Проаналізувати основні інструменти стратегічного аналізу, що використовуються під час вибору стратегії розвитку підприємств малого бізнесу у сфері послуг.

3. Надати розширену організаційно-економічну характеристику підприємства, діяльність якого здійснюється під ТМ «Резервіст», та дослідити основні напрями його господарської діяльності.
4. Оцінити фінансово-господарські результати діяльності підприємства та визначити внутрішній потенціал його подальшого розвитку.
5. Дослідити вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства та здійснити PEST- і SWOT-аналіз ТМ «Резервіст».
6. Виявити основні проблеми та стратегічні виклики розвитку підприємства на сучасному етапі функціонування.
7. Сформувати систему стратегічних цілей та визначити можливі варіанти стратегії розвитку підприємства, зокрема щодо розширення існуючих курсів і диверсифікації діяльності.
8. Обґрунтувати вибір оптимальної стратегії розвитку та розробити організаційно-економічний механізм її практичної реалізації.
9. Провести економічну оцінку ефективності запропонованих стратегічних рішень і проаналізувати їх вплив на показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства у сфері військово-освітніх послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку підприємства, що здійснює діяльність під ТМ «Резервіст» на базі ФОП Волошин М.І.

У роботі застосовано такі ***методи дослідження***: загальнонаукові методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції – для узагальнення теоретичних підходів і формування висновків; економіко-статистичні методи, методи порівняння та групування – для аналізу показників діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації результатів; PEST- та SWOT-аналіз – для комплексної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища; елементи економіко-математичного моделювання – для прогнозування показників діяльності за різних стратегічних сценаріїв.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регулюють підприємницьку діяльність, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань стратегічного управління й розвитку підприємств, статистичні матеріали, внутрішня звітність підприємства, аналітичні дані та маркетингові матеріали ТМ «Резервіст», а також власні спостереження та напрацювання, у тому числі отримані в процесі розроблення бізнес-плану інвестиційного проєкту «Резервіст» та в процесі проходження виробничої переддипломної практики.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у роботі стратегічні напрями розвитку, організаційно-економічні заходи та розраховані показники ефективності будуть використані керівництвом підприємства в процесі планування розвитку ТМ «Резервіст» і реалізовуватись надалі для підвищення конкурентоспроможності та фінансових результатів діяльності.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань) та 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 112 сторінок. Основний зміст викладено на 88 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 12 рисунків.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень приймала участь у XI Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи».

Анна Кравченко. Перспективи розвитку стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 жовтня 2025 р. Одеса, 2025. С. 118–119.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища саме стратегічний розвиток визначає здатність підприємства зберігати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову стійкість.

У науковій літературі під стратегією загалом розуміють узгоджену систему довгострокових рішень щодо вибору ринків, форм конкуренції, структури ресурсів і способів досягнення поставлених цілей [1]. При цьому наголошується, що стратегія – це не жорсткий план, а динамічний процес, який поєднує елемент запланованості та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У цьому розділі систематизовано теоретичні засади стратегічного розвитку підприємства: уточнено понятійний апарат і логіку стратегічного управління (підрозділ 1.1), окреслено етапи та інструменти стратегічного планування (1.2), подано класифікацію стратегій за провідними школами (Ансофф, Портер, BCG/GE) й підходи до їх вибору (1.3), а також узагальнено методичні засоби обґрунтування рішень (PEST(LE), SWOT/TOWS, сценарний підхід, портфельні матриці) з акцентом на їх практичну інтеграцію у цикл «діагностика → вибір → виконання → рев'ю» (1.4). Таким чином, теоретичний розділ створює цілісну базу для подальшого прикладного аналізу та проєктування стратегії розвитку ТМ «Резервіст».

Поняття стратегії розвитку підприємства конкретизує загальне трактування стратегії, роблячи акцент на довгострокових якісних перетвореннях суб'єкта господарювання. Важливість страгегічного управління відкривається в багатьог працях відчизняних авторів.

Василига С. М. визначає стратегію розвитку як цілеспрямований комплекс управлінських рішень, що забезпечує зміну масштабів, структури й ефективності діяльності підприємства відповідно до викликів ринку та внутрішніх можливостей [2].

Ю.С. Погорелов стратегію розвитку підприємства трактує, як безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості [3].

Інші дослідники підкреслюють, що стратегічний розвиток – це безперервний процес формування, реалізації та коригування стратегічних орієнтирів, спрямований на досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді [4].

Стратегічний розвиток підприємства доцільно розглядати як поєднання трьох ключових складових**:**

- цільової – формування місії, бачення та системи довгострокових цілей;
- ресурсно-потенціальної – нарощення й оптимізація використання матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів;
- організаційно-інституційної – зміна структури управління, бізнес-процесів, корпоративної культури та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Таке трактування узгоджується з сучасними концепціями стратегічного менеджменту, що розглядають розвиток як результат цілеспрямованого формування динамічних здібностей підприємства реагувати на зміни середовища [5, с. 8].

Зміст стратегічного розвитку розкривається через процес стратегічного управління. У новітніх українських посібниках він описується як сукупність етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формування стратегічних цілей; вибір та обґрунтування стратегії; організація її реалізації; контроль і коригування стратегічних рішень [6, с. 37]. У цьому контексті

стратегічний розвиток виступає результатом реалізації даного циклу, що виражається у зміні позицій підприємства на ринку, структурі його бізнес-портфеля, рівні інноваційності та фінансово-економічних показників.

Окремо в сучасних дослідженнях акцентується увага на тому, що стратегічний розвиток підприємств у кризових та воєнних умовах повинен ґрунтуватися на принципах гнучкості, стійкості та проактивності. Білоус та співавт. зазначають, що в умовах підвищених ризиків стратегія розвитку має поєднувати антикризові заходи з інвестиціями в інновації та цифровізацію, що дозволяє не лише вижити, а й закласти основу для майбутнього зростання [7].

Таким чином, стратегічний розвиток набуває рис адаптивного та інноваційного процесу, орієнтованого на формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [8].

У контексті сучасної України, проблема стратегічного розвитку підприємств набула особливої гостроти внаслідок повномасштабної війни. Дослідження ПРООН щодо впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства засвідчили, що значна частина бізнесів на початковому етапі бойових дій була змушена тимчасово призупинити або суттєво скоротити діяльність, зіткнувшись із розривами логістичних ланцюгів, релокацією, нестачею кадрів, падінням попиту та високою невизначеністю середовища [9].

Разом з тим малий бізнес демонструє помітну стійкість і здатність до адаптації, що робить питання довгострокового стратегічного розвитку ключовим для післявоєнного відновлення економіки [10].

У сучасних українських наукових працях підкреслюється, що стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану вимагає проактивного й адаптивного підходу, орієнтації на інновації, партнерство, цифровізацію та посилення систем управління ризиками [11]. Саме поєднання стійкості та стратегічного управління розглядається як передумова забезпечення економічної й соціальної безпеки українських підприємств у довготривалій війні.

З огляду на викладене, для подальшого аналізу доцільно формалізувати логіку стратегічного розвитку підприємства у вигляді цілісної рамки, що поєднує стратегічні орієнтири, внутрішній потенціал і механізми реалізації. Така рамка має забезпечувати узгодження місії та довгострокових цілей із ресурсними можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища, а також перетворення вибраних стратегічних рішень на конкретні програми дій і контроль результатів (Рис. 1.1).

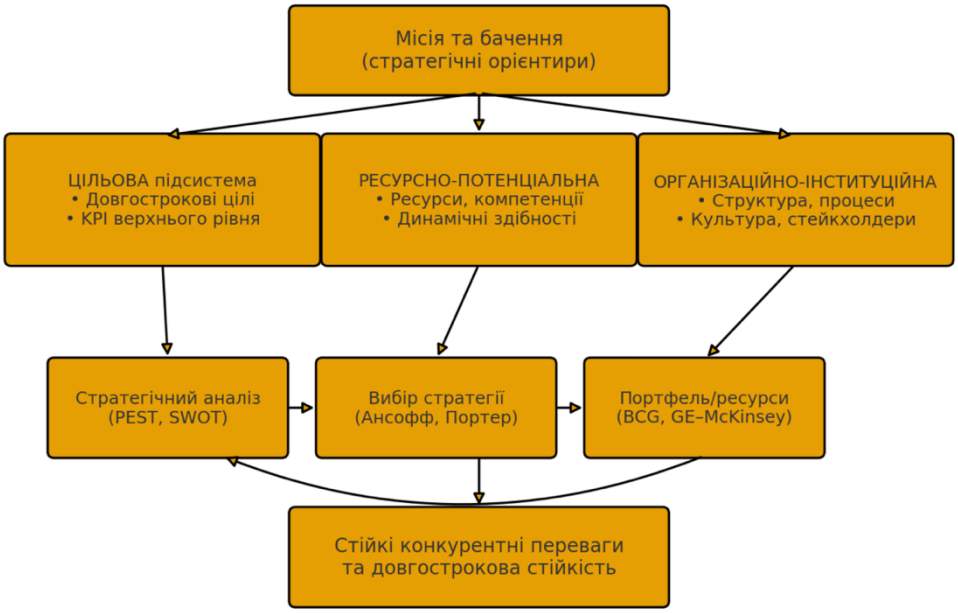


Рис. 1.1. Концептуальна модель стратегічного розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [12]

Запропонована модель відображає послідовність «місія/бачення → підсистеми розвитку (цільова, ресурсно-потенціальна, організаційно-інституційна) → стратегічний цикл (аналіз, вибір, портфель) → результат (стійкі конкурентні переваги)».

Зворотні зв’язки забезпечують адаптивність: результати портфельних рішень і моніторингу KPI повертаються у блок аналізу для корекції припущень і стратегічних цілей. Така побудова узгоджується з сучасними вимогами до управління в умовах високої невизначеності й стане методичною основою подальшого дослідження ТМ «Резервіст» у розділах 2–3.

У контексті сервісного підприємства навчально-тренінгових послуг (на приклад ТМ «Резервіст») ресурсно-потенціальна підсистема насамперед охоплює людський капітал (кваліфікація та бойовий/практичний досвід інструкторів, стандарти навчання, здатність масштабувати методики), репутаційний актив бренду (відгуки, рекомендації, медіаприсутність), доступ до інфраструктури (локації для занять, полігони, партнерські майданчики), а також цифрові спроможності (CRM/облік клієнтів, онлайн-реєстрація, аналітика попиту).

В організаційно-інституційній підсистемі критичними є стандарти безпеки, регламенти проведення занять, RACI-розподіл ролей, політики взаємодії з партнерами та ветеранськими спільнотами.

У стратегічному циклі портфельні рішення зазвичай зводяться до вибору:

– поглиблення існуючих курсів (рівні складності, сертифікація, програми);
– географічне розширенням (нові регіони/виїзні модулі),
– розвиток суміжних напрямів (такмед, комунікації, фізпідготовка),
– контрольована диверсифікацією у споріднені продукти/активності (наприклад, страйкбольні тренування й турніри, оренда спорядження).

Така конкретизація елементів моделі на практиці полегшує пріоритезацію ініціатив, постановку KPI (заповнюваність груп, повторні покупки, NPS, маржинальність курсів, коефіцієнт завантаження інструкторів) і швидкий сценарний перегляд портфеля залежно від коливань попиту та ресурсних обмежень. Узагальнення зведено у таблиці 1.1.

Підсумовуючи викладене, під стратегічним розвитком підприємства в цій роботі розумітимемо цілеспрямований та безперервний процес реалізації довгострокових змін у діяльності підприємства, що передбачає формування та досягнення стратегічних цілей, збалансування внутрішнього потенціалу з вимогами зовнішнього середовища, забезпечення зростання вартості бізнесу та його стійкості в умовах невизначеності. Таке трактування дозволяє надалі конкретизувати інструменти й механізми формування стратегії розвитку ТМ «Резервіст».

Таблиця 1.1

Порівняння трактувань поняття «стратегічний розвиток»

Джерело	Формування	Акцент	Роль ресурсів	Наслідки
Узагальнене академічне визначення	Довгостроковий цілеспрямований процес змін, що узгоджує місію, цілі та ринкові можливості заради стійких конкурентних переваг.	Довгострокові якісні перетворення, узгодженість рішень	Динамічні здібності, нарощення компетенцій	Фокус на пріоритезації ініціатив та поетапному масштабуванні
Практичний менеджерський підхід	Системний вибір вектора зростання і змін у портфелі послуг з урахуванням ризиків та ресурсних обмежень.	Вибір траєкторій зростання	Бюджети, компетенції, доступ до каналів	Реалістичні дорожні карти й бюджетування
Політико-економічна рамка для МСП	Адаптивний розвиток на основі цифровізації, партнерств і управління ризиками у мінливому середовищі.	Адаптивність і цифрова трансформація	IT-інфраструктура, дані, аналітика	Швидкі ітерації рішень, онлайн-канали збуту
Сценарно-орієнтований підхід	Безперервний цикл гіпотез і перевірок через сценарії (база/консервативний) з тригерами корекції.	Сценарне моделювання, управління ризиком	Аналітичні інструменти, BI, фінмоделі	Готовність до шоків і прозора чутливість
Організаційно-інституційний підхід	Зміни в структурі, процесах і культурі для реалізації обраної стратегії (OKR/KPI, RACI).	Виконання стратегії	Командні ролі, навички виконання	Меньше «розмиття фокусу», швидша реалізація
Інвесторський/ портфельний підхід	Розподіл інвестицій між напрямами за привабливістю й конкурентною силою з чіткими рішеннями (інвест/утрим/вих.).	Портфель і пріоритезація	Капітал/маркетинг/брендова сила	Зростання ROI, уникнення розпорошення

Джерело: складено автором на основі [6,7]

Для малого підприємництва, зокрема ФОП під торговою маркою «Резервіст», зазначені підходи мають прикладне значення, оскільки діяльність таких структур характеризується обмеженістю ресурсів, високою чутливістю до змін ринку та необхідністю швидкого коригування управлінських рішень.

1.2. Стратегічне планування на підприємстві: необхідність, цілі та основні етапи

Стратегічне планування доцільно розглядати як безперервний процес узгодження довгострокових цілей підприємства з параметрами мінливого ринкового середовища та наявним ресурсним потенціалом; воно зменшує стратегічну невизначеність, задає логіку прийняття управлінських рішень і створює основу для стійкого зростання навіть за умов воєнних ризиків і шоків.

Узагальнені емпіричні оцінки по українському бізнесу свідчать, що після початкового шоку 2022 р. підприємства відновлювали операційну активність саме через адаптивне планування і зміни бізнес-моделей, що відобразилось у поступовому підвищенні завантаження потужностей ММСП у період з 2022 по 2024 рр. [9, с. 15].

Необхідність стратегічного планування для МСП посилюється тим, що довготривала невизначеність і дефіцит ресурсів вимагають поєднання короткострокової операційної адаптації з довгостроковими пріоритетами розвитку – цифровізацією, диверсифікацією джерел доходів, перебудовою ланцюгів постачання, клієнтською сегментацією та вдосконаленням управління ризиками. Міжнародні інституції прямо пов’язують продуктивність і стійкість МСП із рівнем цифрової зрілості та інтеграцією даних у процеси планування, контролю й прийняття рішень [13, с. 21].

Цілі стратегічного планування охоплюють формування місії та бачення, постановку вимірюваних довгострокових орієнтирів, вибір цільових ринкових позицій і механізмів досягнення конкурентних переваг, а також узгодження портфеля продуктів/послуг і ресурсів із пріоритетами стратегії.

Сучасні підходи наголошують: стратегія вважається життєздатною лише за наявності чіткої «архітектури виконання» – визначених відповідальних, календарів, бюджетів і системи моніторингу KPI; без цього документ «стратегія» перетворюється на формальність і не трансформує результати діяльності [9, с. 34]

Процес стратегічного планування доцільно подати як замкнений цикл із п’яти етапів – аналіз → цілі → вибір → реалізація → контроль/ коригування. Такий цикл фіксується у сучасних аналітичних звітах щодо фірмової поведінки у війні та відновленні [14, с. 27]. Для практичної реалізації стратегічного планування необхідна компактна система вимірюваних показників, які відображають логіку циклу на Рис. 1.2.

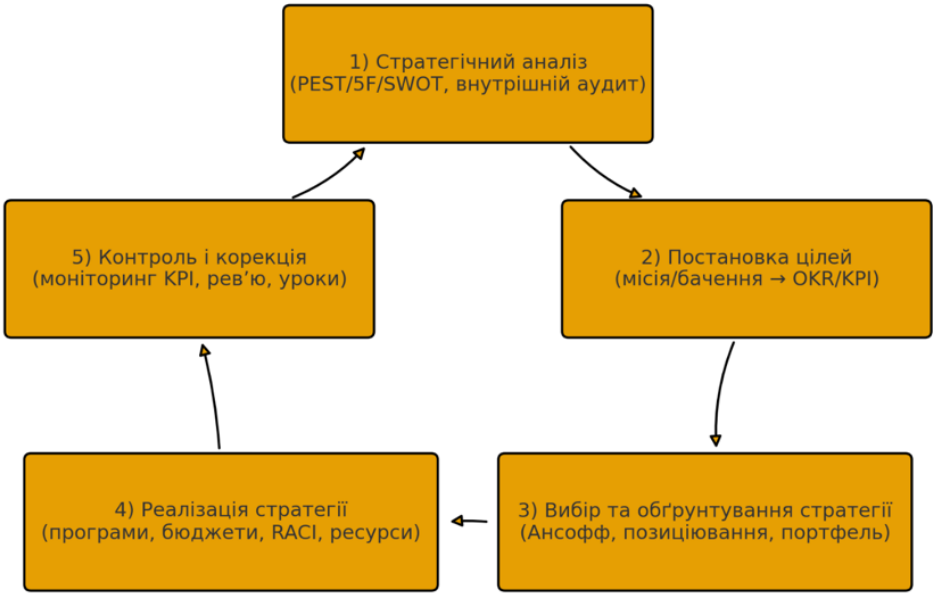


Рис. 1.2. Цикл стратегічного планування (5 етапів)

Джерело: складено автором на основі [14]

На першому етапі здійснюється стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: оцінюються макрофактори (PEST), галузева конкуренція, клієнтські сегменти, а також ресурси, компетенції й фінансовий стан підприємства. Для України це включає оцінку доступності енергоресурсів, логістичних коридорів, стану попиту/доходів домогосподарств, регуляторних обмежень та ринків праці [9, с. 15].

Другий етап – побудова ієрархії стратегічних цілей і показників (дерево цілей, KPI), узгоджених із місією та баченням. Методичні настанови для МСП у період відновлення підкреслюють необхідність коротких ітерацій планування (квартальні/піврічні рев’ю), прив’язку пріоритетів до обмежених «ядерних» компетенцій і сувору дисципліну виконання через портфель ініціатив;

рекомендації послідовно апелюють до використання цифрових інструментів збору даних і дешбордів для відстеження KPI у реальному часі [13, с. 64]

Третій етап – вибір і обґрунтування стратегії. Для малих підприємств доцільно застосовувати комбінацію інструментів: SWOT як рамку для узгодження внутрішніх сильних/слабких сторін із можливостями/ загрозами; матрицю Ансоффа для визначення векторів зростання (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація); портфельні матриці (BCG, GE/McKinsey) для пріоритизації напрямів і перерозподілу ресурсів. У практичних керівництвах підкреслюється, що вибір має супроводжуватися сценарним підходом і попереднім аналізом ресурсних обмежень, інакше стратегія ризикує не вийти за межі декларацій [15, с. 7].

Четвертий етап – організація реалізації: трансляція обраної стратегії у програму (пул) проєктів із визначеними бюджетами, відповідальними, календарними планами та політиками управління ризиками; важливо передбачити інвестиції в цифрову інфраструктуру (CRM, аналітика попиту, автоматизація маркетингу/операцій), що прямо пов’язано зі здатністю МСП підтримувати продуктивність і швидкість реакції на ринку у шокових ситуаціях [13, с. 30]

П’ятий етап – контроль і коригування: регулярний перегляд припущень і KPI, ревізія портфеля ініціатив, оновлення бюджетів і дорожніх карт з урахуванням нових даних, включаючи ризики енергетичних/логістичних збоїв та коливання платоспроможного попиту. Аналітика по українських фірмах підтверджує, що саме ці механізми дозволили бізнесу зменшити розрив між стратегічними намірами та фактичним виконанням у 2023 – 2024 рр. [14, с. 28].

У Таблиці 1.2 узагальнено «ядро» KPI для сервісного підприємства навчальних послуг: попит/продажі, маркетинг і воронка, операції, клієнтська якість, фінанси та безпека. Кожен індикатор має коротке визначення, рекомендовану періодичність вимірювання та типові джерела даних (CRM, аналітика сайту, облік витрат/доходів, журнали безпеки). Добір саме цих KPI забезпечує баланс між стратегічною релевантністю (зв’язок із цілями зростання

й стійкості) та операційною керованістю (можливість швидко збирати й переглядати показники у щотижневому/щомісячному циклі).

Таблиця 1.2

Приклади KPI для сервісного підприємства навчальних послуг

Блок	KPI	Визначення	Період	Джерело
Попит/продажі	Виручка (тис. грн)	Σ доходів за період	Щомісяця	Облік/банк
Попит/продажі	Заповнюваність груп (%)	Учасники / місткість × 100%	Щотижня	CRM
Попит/продажі	Середній чек	Виручка / учасники	Щомісяця	CRM+оплати
Маркетинг	Payback CAC (міс.)	CAC / сер. валовий прибуток на клієнта за місяць	Щомісяця	CRM, фінмодель
Маркетинг	ROI кампаній (%)	(Дохідатриб. – витрати) / витрати × 100%	Щомісяця	Ads + аналітика
Маркетинг	Конверсія сайт→реєстрація (%)	Реєстрації / унікальні відвідувачі × 100%	Щотижня	GA + CRM
Воронка продажів	Конверсія lead→реєстрація (%)	К-сть реєстрацій / ліди × 100%	Щотижня	CRM, сайт
Воронка продажів	Конверсія lead→оплата (%)	Оплати / реєстрації × 100%	Щотижня	CRM/платнжі
Операції	Використання локацій (%)	Факт заняття / вікно доступності × 100%	Щотижня	Розклад/ оренда
Операції	Завантаженість інструкторів (%)	Факт години / доступні години × 100%	Щотижня	Розклад/ табелі
Клієнт/якість	CSAT (1–5)	Сер. оцінка після занять	Після сесії	Анкети
Фінанси	Маржинальність (%)	(Дохід – прямі витрати) / Дохід × 100%	Щомісяця	Облік
Фінанси	Точка беззбитковості	Постійні витрати / маржа на 1 місце	Щомісяця	Фінмодель
Безпека	Травматизм (на 1000 учасників)	Інциденти / учасники × 1000	Щомісяця	Журнал безпеки

Джерело: складено автором на основі [8, 9, 12]

Наведена добірка є мінімально достатньою для регулярного моніторингу стратегії. Для ТМ «Резервіст» ключовими контрольними зв’язками є: (i) «попит ↔ маркетинг» (CAC, конверсії сайт→реєстрація та реєстрація→оплата у зв’язку з виручкою та заповнюваністю груп), (ii) «операції ↔ якість» (завантаженість інструкторів і часткою повторних покупок), (iii) «фінанси ↔ безпека» (маржинальність курсів за умов дотримання протоколів безпеки). У розділах 2–3 ці KPI використовуються для аналітичної діагностики та для економічного

обґрунтування запропонованих стратегічних рішень (цілі, ініціативи, очікуваний ефект).

З огляду на специфіку українського ринку в умовах воєнного стану, до принципів стратегічного планування МСП необхідно інтегрувати:

– проактивність (сценарне мислення, моніторинг ранніх індикаторів попиту/ризиків);
– адаптивність (часті ітерації та швидкі корекції курсу);
– партнерство (кластерні/міжсекторні кооперації, співпраця з місцевими громадами та донорами);
– цифровізацію процесів прийняття рішень (дані клієнтів, онлайн-канали збуту, автоматизовані воронки продажу, BI-аналітика).

Міжнародні звіти наголошують, що саме цифрова трансформація виступає мультиплікатором продуктивності та стійкості українських МСП у період відновлення [16, с. 3].

Зрештою, стратегічне планування для МСП має перетворюватися з формальної процедури на дієвий механізм узгодження цілей, ресурсів і дій – саме така організація процесу корелює з вищою продуктивністю, нижчою вразливістю до шоків та швидшою адаптацією до структурних змін попиту у 2023–2025 рр. в Україні [13, 14].

Стратегічне планування має опиратися на вимірюваність і відтворюваність рішень: місія та бачення конкретизуються у системі цілей і показників ефективності, що пов’язані з продуктово-ринковими пріоритетами, ресурсними обмеженнями та ризиками. У практиці МСП це означає, що стратегічні цілі мають бути декомпоновані до рівня операційних метрик (KPI) із заданою періодичністю контролю та відповідальними; інакше «стратегія» лишається декларативною.

Міжнародні рекомендації для України наголошують на необхідності поєднати довгостроковий фокус із короткими ітераціями виконання (квартальні/піврічні рев’ю), аби швидко коригувати курс залежно від даних ринку та шоків середовища [13, с. 19].

Функціонально «дерево цілей» доцільно будувати як узгоджену ієрархію: цілі рівня підприємства (наприклад, зростання виручки та рентабельності в межах 12–24 місяців) → цілі бізнес-напрямів (розвиток основних курсів; запуск/масштабування диверсифікаційних напрямів) → цілі підтримувальних функцій (маркетинг, персонал, операції, фінанси) → KPI проєктів і процесів.

Для воєнної економіки України методичні настанови підкреслюють необхідність «вбудованої» гнучкості: SMART-метрики мають супроводжуватися діапазонами прийнятних відхилень і сценарними межами, а періодичність контролю – бути скороченою, щоб не втрачати темп адаптації [14, с. 36].

Змістовно вибір стратегії спирається на інструменти, що виконують різні аналітичні ролі. PEST описує тиск макрофакторів (регуляторних, економічних, соціальних, технологічних), забезпечуючи «зовнішню рамку»; SWOT узгоджує зовнішні можливості/загрози з внутрішніми силами/слабкостями, даючи підстави для варіантів дій; матриця Ансоффа структурує вектори зростання (проникнення/розвиток ринку/продукту /диверсифікація); портфельні матриці BCG та GE-McKinsey допомагають ранжувати напрями за привабливістю ринку та позицією підприємства.

Європейська політика щодо МСП підтверджує релевантність такої комбінації рамок, наголошуючи на необхідності ринково-орієнтованого відбору пріоритетів і підтримки цифровізації як каталізатора продуктивності [17].

Рекомендації OECP для України пропонують нарощувати «цифрову зрілість» через аналітику попиту, CRM/маркетингову автоматизацію, системи бізнес-аналітики, інструменти керування проєктами й ризиками. У воєнних умовах саме цифровізація скорочує лаг між зміною середовища та управлінською реакцією, що прямо корелює з продуктивністю й виживанням бізнесу [13, с. 27].

Процес стратегічного планування передбачає визначені ролі та механізми управлінської відповідальності: на стратегічному рівні – формування портфеля ініціатив і бюджетів; на тактичному – дорожні карти реалізації по напрямах; на

операційному щотижневі/щомісячні цикли виконання з дешбордами KPI. На емпіричних даних по українських фірмах фіксується, що організації, які інституціоналізували регулярні огляди результатів і оновлення портфелів проєктів, швидше відновлювалися після 2022 р., ніж ті, хто зберіг «паперовий» характер стратегій [14, с. 30].

Практична площина планування конкретизується через KPI. Для сервісного підприємства у сфері навчальних послуг доречними є: фінансові (виручка на слухача, маржинальний дохід за курсом, точка беззбитковості напряму, рентабельність операцій), клієнтські (CAC, LTV, конверсія з ліда в запис, NPS), процесні (заповнюваність груп, відсоток виконання розкладу, частка повторних покупок), кадрові (завантаження інструкторів, відсоток сертифікацій), ризикові (частота інцидентів безпеки – 0, SLA реагування).

Методичні звіти для України рекомендують будувати систему показників на цифрових даних, із регулярним вимірюванням і порівнянням сценаріїв(базовий/консервативний/ зростання) [9, 10].

Сценарний підхід є невід'ємною частиною планування у невизначеному середовищі. Для МСП доцільно формувати не «єдиний прогноз», а набір сценаріїв із чіткими драйверами: попит (низький/середній/ високий), доступність локацій/логістики, цінові та регуляторні припущення. За кожним сценарієм розраховуються ключові фінансові метрики (виручка, маржинальний дохід, потреба в оборотному капіталі), а вибір рішень здійснюється з урахуванням стійкості до «поганих» станів. Емпіричні дослідження фіксують позитивну кореляцію між використанням сценарного планування та швидкістю адаптації українських фірм у періоді 2023–2024 рр. [14, с. 55].

Особливої ваги набуває інтеграція управління ризиками в цикл планування: для кожної стратегічної ініціативи слід визначити карту ризиків (операційних, регуляторних, ринкових, безпекових), межі толерантності, тригери реагування й превентивні заходи.

У рекомендаціях для українського МСП-сектору акцент робиться на створенні «планів безперервності бізнесу» (BCP), резервних сценаріях постачання, та цифрових каналах збуту як інструментах стійкості [9, с. 20].

Важливою є узгодженість інструментів відбору стратегій із політичними рамками підтримки МСП. «SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe» окреслює пріоритети доступу до ринків, фінансування і цифрових компетенцій, що релевантно для українських підприємств як орієнтир на найближчі роки; ці рамки підкреслюють, що портфель стратегічних ініціатив МСП має містити «цифрове ядро» та заходи з інтернаціоналізації там, де це доцільно [17].

Зрештою, ефективність стратегічного планування визначається не лише коректністю аналітики, а й дисципліною виконання. Сучасні огляди провідних консалтингових фірм демонструють, що інституціоналізація регулярного операційного ритму (щотижневі/щомісячні/щоквартальні огляди з власниками ініціатив і прозорими KPI) підвищує узгодженість дій та результативність, особливо за умов невизначеності [18].

Підсумовуючи, стратегічне планування для сучасних українських підприємств повинно бути інтегрованим і цифрово підтриманим процесом із чіткою логікою, що спирається на вимірювані KPI, сценарне мислення, планування безперервності та регулярні управлінські рев'ю. Саме така організація дає змогу мінімізувати стратегічну невизначеність, прискорювати адаптацію й підвищувати стійкість та результативність бізнесу в умовах тривалих ризиків і структурних змін попиту [9, 13, 14].

1.3 Класифікація стратегій розвитку підприємства та підходи до їх вибору

Сучасні підходи до класифікації стратегій розвитку ґрунтуються на трьох взаємодоповнюваних вимірах: ринково-продуктові вектори зростання, конкурентне позиціювання та портфельне управління напрямами діяльності. Їх

поєднання дозволяє системно описати траєкторію розвитку підприємства й логіку розподілу ресурсів.

У ринково-продуктовому вимірі доцільно виділяти чотири базові напрями:

– проникнення на наявний ринок,
– розвиток ринку,
– розвиток продукту,
– диверсифікацію.

Матриця Ансоффа співвідносить потенціал зростання із рівнем стратегічного ризику: найнижчий – для проникнення, найвищий – для диверсифікації.

Приклад візуалізації матріці Ансоффа наведений на Рис. 1.3.

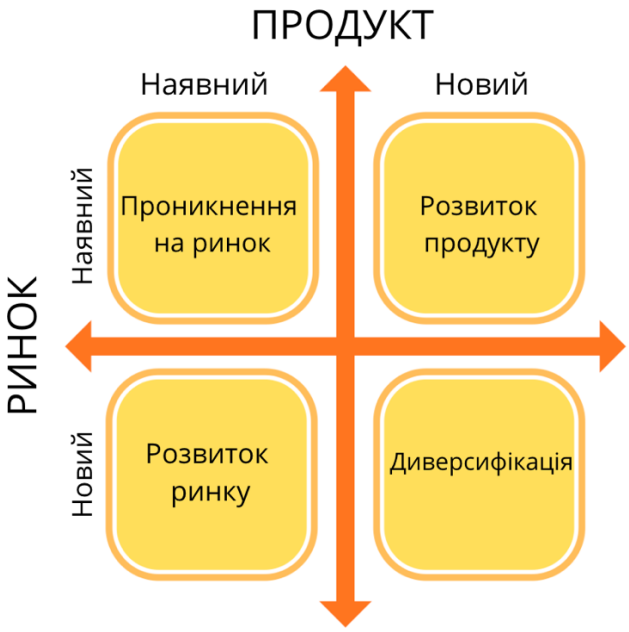


Рис. 1.3. Матриця Ансоффа

Джерело: складено автором на основі [19]

У сервісних бізнес-моделях 2023–2025 рр. зростає роль «розвитку продукту/ринку» як проміжних кроків до диверсифікації завдяки швидким інноваціям і цифровим каналам збуту [19, с. 3].

Актуальні застосування у 2024 році демонструють релевантність цієї логіки для сервісних бізнес-моделей і цифрових послуг, де швидкість інновацій і

двосторонні платформи посилюють роль «розвитку продукту» та «розвитку ринку» як проміжних кроків до ширшої диверсифікації [20].

У конкурентному вимірі (за М. Портером) виділяють стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування. Новітні емпіричні роботи підтверджують: ефективність цих стратегій зростає за умови наявності «динамічних здібностей» – організаційної спроможності швидко перебудовувати ресурси та процеси у відповідь на ринкові зміни. Водночас змішані стратегії можливі, але вимагають особливої дисципліни виконання, інакше фірма ризикує опинитися «посередині» без чіткої переваги [21, с. 25]

Узагальнений огляд 2024 року демонструє зв'язок генеричних стратегій із результативністю і наголошує на ролі організаційної архітектури виконання (структури, KPI, стимулів) у матеріалізації вибраного курсу [22, с. 1912].

.

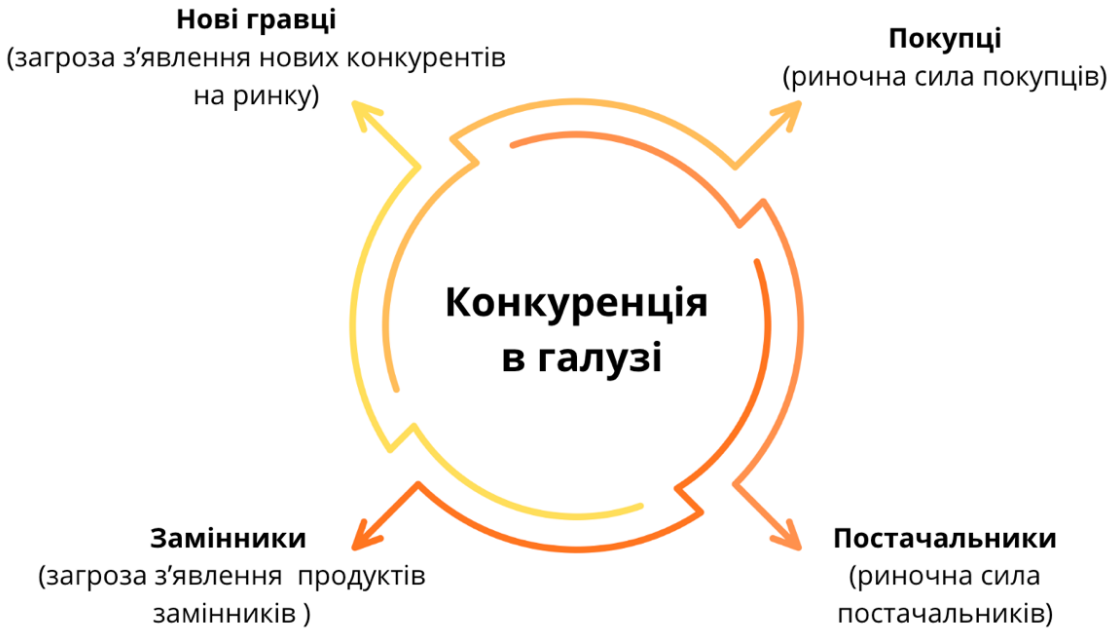


Рис. 1.4. П'ять конкурентних сил Портера

Джерело: складено автором на основі [22]

Сучасні емпіричні роботи підкреслюють: результативність зростає за наявності динамічних здібностей (здатність швидко перебудовувати ресурси/процеси) та дисципліни виконання [23, с. 78]

Третій вимір – портфельні стратегії, що визначають розподіл інвестицій між напрямами діяльності. Класична матриця зростання-частки ринку (BCG) і сьогодні застосовується як простий інструмент пріоритизації, який має такі критерії:

– «знаки питання»;
– «зірки»;
– «дійні корови»;
– «собаки».

Кожен з критеріїв розкриває різні типові управлінські дії [24].



Рис. 1.5. Матриця BCG

Джерело: складено автором на основі [24]

Для складніших портфелів корисною є матриця GE-McKinsey, що оцінює напрями за «привабливістю ринку» та «конкурентною силою» і пропонує дев'ять комірок рішень – від активного інвестування до вибіркового утримання чи виходу [25].

Сучасні посібники подають покрокові критерії розрахунку ваг та інтеграції цього інструмента у цикл вибору/перегляду стратегії [26].

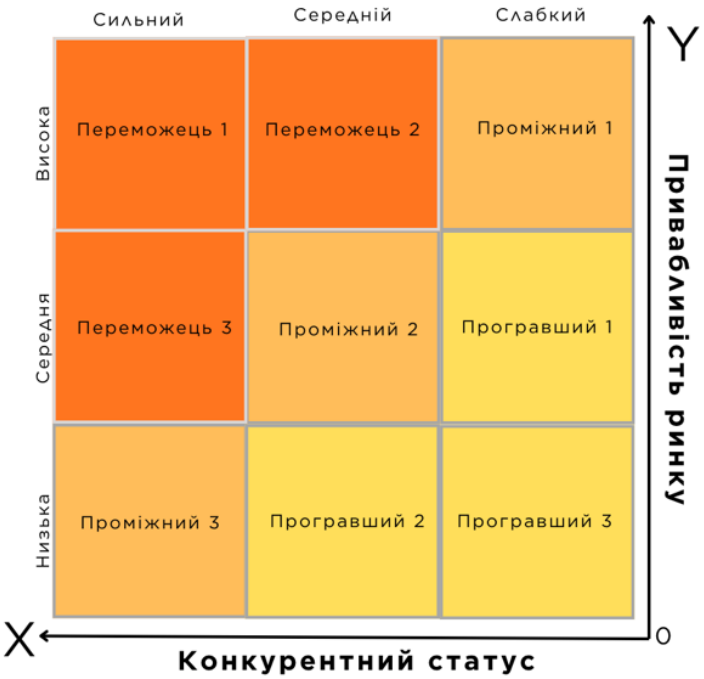


Рис. 1.6. Матриця GE-McKinsey

Джерело: складено автором на основі [26]

Зазначені класи стратегій не взаємовиключні: у реальній практиці підприємства комбінують вектор зростання (наприклад, «розвиток продукту» у межах чинного сегмента) з конкурентним позиціонуванням (диференціація за якістю сервісу/брендом) та портфельними рішеннями (перерозподіл бюджету між «зірками» й «знаками питання» для прискорення масштабування).

На рівні політик для МСП у 2020–2025 рр. підкреслюється потреба ринково-орієнтованого відбору пріоритетів, доступу до фінансування та цифрової трансформації як каталізатора продуктивності рамка, релевантна й для українських підприємств у контексті євроінтеграції [15].

Вибір конкретної стратегії доцільно здійснювати за набором критеріїв, що поєднують аналіз ринку та внутрішніх спроможностей:

– привабливість ринку (розмір, зростання, маржинальність, бар’єри входу);
– конкурентна позиція (частка, відносні витрати, унікальність ціннісної пропозиції, бренд/довіра);
– ресурсні вимоги та обмеження (інвестиції, компетенції, час до ринку);
– ризик-профіль (регуляторний, операційний, фінансовий, безпековий);

– узгодженість із архітектурою виконання (наявність відповідальних, бюджетів, дорожніх карт і KPI);
– цифрова спроможність (дані, аналітика, CRM, онлайн-канали).

Останній критерій є критичним для українських МСП та показує прямий зв’язок між цифровою зрілістю та продуктивністю/стійкістю у воєнних умовах і під час відновлення [13, с. 75]

Для зростання, орієнтованого на виручку, корисні сучасні підходи BCG до класифікації джерел доходу (розширення бази клієнтів, підвищення ARPU, монетизація екосистемних сервісів, ціноутворення/прайсінг тощо) з урахуванням «стартової позиції» бізнесу; це допомагає обирати комбінації «розвитку ринку»/«розвитку продукту» та відповідних ініціатив виконання [27].

Український контекст додає до вибору стратегій додаткові обмеження та ризики: перебої в логістиці, енергетичні виклики, коливання платоспроможного попиту, локальні безпекові ризики. Емпіричні дані ПРООН та Світового банку за 2023–2024 рр. фіксують, що підприємства, які швидше коригували бізнес-моделі, диверсифікували канали збуту й цифровізували процеси планування, відновлювали активність швидше.

Відповідно, стратегії «проникнення/розвитку ринку» з опорою на цифрові канали часто мають кращий співвідношення «ризик/віддача», ніж капіталомісткі диверсифікації, якщо останні не підкріплені партнерствами та страховими/фінансовими інструментами ризик-менеджменту [9, с. 11; 14, с. 15].

Щоб підсумувати наведені аргументи, було зроблено порівняння класичних підходів стратегування, які застосовуються у роботі. У таблиці 1.3 наведено, для яких ситуацій кожна модель є доречною, які метрики використовувати для контролю реалізації, та як ці підходи адаптуються до українського контексту високої невизначеності. Такий розгляд допоможе послідовно транслювати результати діагностики у портфель ініціатив і метрики виконання.

Таблиця 1.3

Порівняльна матриця стратегій (Ансофф, Портер, BCG/GE)

Модель	Стратерічне запитання	Категорії	Доцільність	Критерії
Матриця Ансоффа	У якому напрямі зростати?	•Проникнення на ринок; • Розвиток ринку; • Розвиток продукту; •Диверсифікація.	• Для визначення вектору зростання існуючих/нових продуктів і ринків; • На етапі формування портфеля ініціатив.	Темпи зростання попиту, частка ринку, LTV/CAC, маржинальність, ризик новизни.
Генеричні стратегії Портера	Як конкурувати?	• Лідерство за витратами; • Диференціація • Фокус (нішева стратегія).	• Коли ринок сформований і є значуща конкуренція; • Для базової логіки позиціонування.	Структура витрат, цінова еластичність, унікальна цінність, бар'єри імітації, масштаб/ніша.
Матриця BCG	Як пріоритизувати портфель напрямів?	• «Зірки» • «Дійні корови» • «Питання» • «Собаки»	• Для розподілу ресурсів між продуктами/ напрямами у різних фазах життєвого циклу.	Темп зростання ринку, відносна частка ринку, потреба в інвестиціях/генерація cashflow.
Матриця GE/ McKinsey	В які напрями інвестувати з урахуванням багатьох факторів?	•Привабливість ринку; • Позиція бізнесу;	• Для багатокритеріальної оцінки портфеля з урахуванням як ринкових, так і внутрішніх факторів.	Зростання та місткість ринку, маржа, конкуренція, бар'єри входу; компетенції.

Джерело: складено автором на основі [19, 22, 24, 26]

Підсумовуючи, класифікація стратегій розвитку у цій роботі інтерпретується як багатовимірна система рішень: ринково-продуктові вектори (за Ансоффом) визначають траєкторію зростання; конкурентні стратегії (за Портером) описують механізм створення переваги; портфельні інструменти (BCG, GE-McKinsey) задають логіку розподілу ресурсів і управління ризиком. Вибір доцільної комбінації здійснюється на основі критеріїв привабливості ринку та конкурентної сили, ресурсних вимог, ризик-профілю, здатності до

виконання й цифрової спроможності; така інтегрована логіка узгоджується з актуальними політичними та аналітичними рекомендаціями для МСП 2020–2025 рр. і підтверджується сучасними емпіричними дослідженнями.

1.4. Теоретико-методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Обґрунтування стратегії доцільно організовувати як послідовний процес «діагностика → формування варіантів → портфель і критерії → сценарії та фінмодель → архітектура виконання → моніторинг і рев'ю». В умовах України 2023-2025 рр. ключовими принципами є адаптивність (короткі ітерації рішень), цифровізація прийняття рішень та інтегрований ризик-менеджмент, що узгоджується з репрезентативними оцінками стану ММСП та рекомендаціями щодо відновлення економіки [16, с. 4].

Крок 1. PEST(LE) як «зовнішня рамка» діагностики для вибору стратегії.

PEST(LE)-аналіз – це інструмент макродіагностики зовнішнього середовища, який структурує вплив Political (політико-правових), Economic (економічних), Social (соціально-демографічних), Technological (технологічних), Legal (правових) та Environmental (екологічних) факторів на бізнес-модель і ризик-профіль підприємства [28]. Він забезпечує перелік перевірених припущень для сценарного моделювання та вибору стратегії, зменшує невизначеність і створює базу для подальших інструментів (SWOT, матриці пріоритизації, фінансові моделі .

У 2023–2025 рр. для українських МСП PEST(LE) є критично важливим через швидкі регуляторні зміни, логістико-енергетичні ризики та цифрову трансформацію процесів управління [29].

Таким чином, системний огляд зовнішніх змін у сучастних умовах має обовязково включати:

– політико-правові зміни (воєнні регулювання, умови міжнароднох підтримки МСП, євроінтеграційні зобов’язання),
– економічні тренди (інфляція, доходи, доступ до фінансування),
– соціально-демографічні зрушення (міграція кадрів, потреби ветеранів),
– технологічні драйвери (CRM/BI, онлайн-канали, автоматизація),
– інфраструктурні ризиків (логістика/енергетика),
– екологічно-регуляторні вимоги [30, с. 107].

PEST(LE) слід проводити не лише під час первинного формування стратегії, а й щоразу, коли виникають «тригери» зміни середовища: оновлення регуляторики та програм підтримки МСП, суттєві коливання цін/курсу та доходів домогосподарств, міграційні зрушення й кадрові дефіцити, поява нових технологій (CRM/BI/автоматизація), збої в логістиці/енергетиці, посилення ESG-вимог [29].

Узагальнення типових тригерів наведено на рис. 1.7.

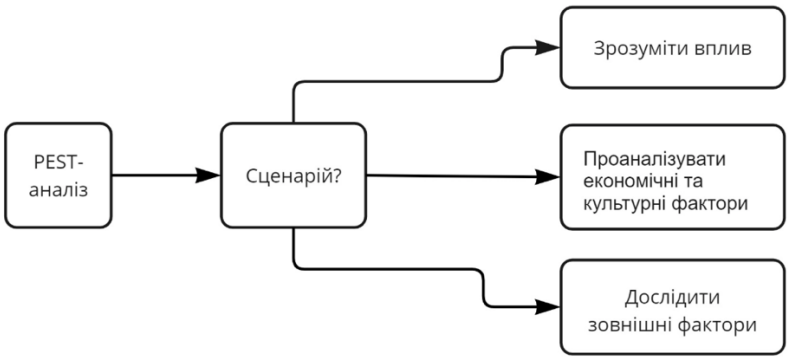


Рис. 1.7. Доцільність застосування PEST(LE)-аналізу

Джерело: складено автором на основі [29]

Рис. 1.7. ілюструє типові ситуації, у яких PEST(LE) забезпечує максимальну цінність: зміна політик/програм підтримки МСП; цінові та курсові шоки; релокація персоналу/клієнтів; поява нових технологій (CRM/BI/автоматизація); збої в логістиці або енергетиці; запровадження екологічних/звітних вимог. Виявлені тригери формують перелік допущень для подальшого сценарного моделювання [31, с. 91]

Практична робота з PEST(LE) організовується як замкнений цикл. Такий процес забезпечує трасованість від даних до рішень і відповідає рекомендаціям щодо адаптивного планування в умовах високої невизначеності. Рис. 1.8. візуалізує ці етапи та їхній зв'язок із наступними кроками розділу – SWOT, сценаріями та портфельною пріоритизацією [32, с. 42].

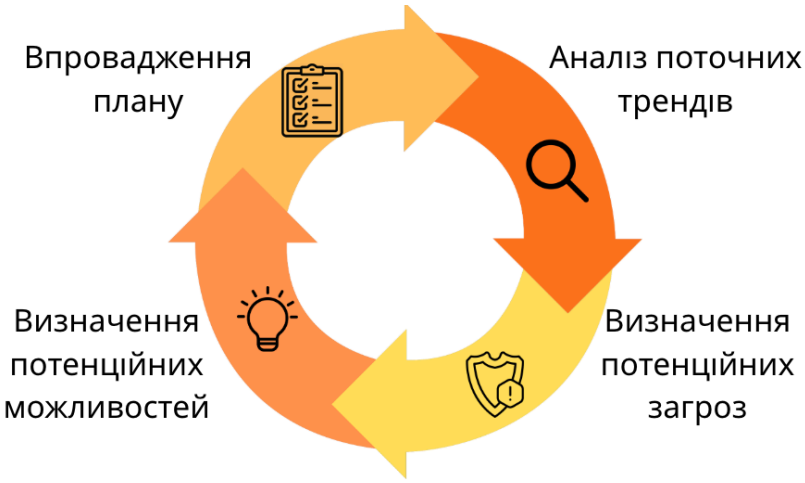


Рис. 1.8. Цикл проведення PEST(LE)-аналізу

Джерело: складено автором на основі [32]

Рис. 1.8.демонструє п'ять кроків:

– збір фактів і показників за політичними, економічними, соціальними, технологічними, правовими та екологічними блоками;
– оцінка впливу (ймовірність/сила впливу, знак впливу на попит/витрати/ризики);
– формування висновків і гіпотез для сценаріїв;
– інтеграція у план (зв'язані дії, бюджет, KPI);
– оновлення з огляду на нові дані (квартальні/піврічні рев'ю).

Крок 2. Зв'язаний SWOT/TOWS як місток від діагностики до дій.

SWOT-аналіз – це структурована рамка для синтезу результатів діагностики середовища (зокрема PEST(LE)) у чотири кошики: сильні сторони (S) та слабкі сторони (W) внутрішнього середовища; можливості (O) та загрози (T) зовнішнього середовища. Сучасна методика наполягає, що SWOT має застосовуватись не як «список», а як інструмент переходу до рішень з конкретними тактичними кроками SO/WO/ST/WT (хто робить, коли і яким

ресурсом). Такий «зв'язаний» підхід зменшує ризик формальності й напряму з'єднує діагностику з виконанням [32, с. 183].

Після шоку 2022 р. сектор МСП поступово відновлював операційну активність, але працює в умовах високої невизначеності й дефіцитів ресурсів. Огляди міжнародних інституцій у 2024 р. фіксують, що стійкість бізнесу прямо корелює з наявністю процесів планування, управління ризиками та цифрової аналітики. SME Policy Index у 2024 році вказує на пріоритети цифровізації, доступу до фінансування та кращого стратегічного управління МСП; це задає «політичну рамку» для побудови стратегій на 2024–2027 рр [33, с. 197].

Додатково, індустріальна діагностика підкреслює роль МСП у зайнятості та відновленні й рекомендує інструменти стратегування, що зшивають макроризики з рішеннями на рівні фірм, – у т.ч. через системний аналіз зовнішнього середовища і портфель ініціатив [31, с. 17].

За корпоративними опитуваннями 2024 р. 85% компаній в Україні заявляють, що працюють, однак відзначають обмеження через мобілізацію персоналу та безпекові ризики – отже, системна робота з сильними/слабкими сторонами і ризиками не є «теорією», а щоденною необхідністю [34].

Рис. 1.9. демонструє, як внутрішні фактори (S/W) поєднуються із зовнішніми (O/T) і транслюються у чотири поля рішень TOWS.



Рис. 1.9. Класичний приклад матриці SWOT.

Джерело: складено автором на основі [35, с. 4]

SWOT у цій роботі трактується не як перелік, а як «мостик» від діагностики до дій: після ідентифікації S/W/O/T формується матриця TOWS (SO/WO/ST/WT) із прив'язкою до відповідальних і строків, щоб одразу конвертувати інсайти в дорожню карту реалізації. Такий «зв'язаний» підхід зменшує ризик формальності аналітики та підвищує керованість виконання.

За узагальненнями бізнес-асоціацій, близько 85% компаній в Україні продовжують працювати у 2024 р., але ключові обмеження – мобілізація персоналу, безпекові ризики, енергетика й логістика**.** Для SWOT це прямо підсилює квадранти T (загрози) та W (слабкі сторони ресурсної забезпеченості), які слід транслювати в WT/ST-дії: BCP-плани, резервні канали збуту, гнучке планування потужностей, договори на страхування ризиків і т.ін.

У SWOT логічні можливості (O), які варто матеріалізувати через SO/WO-ініціативи: оцифрування CRM/аналітики попиту, участь у грантових/гарантійних програмах, апскілінг персоналу, використання спрощень у регулюванні [35, с. 3].

Крок 3. Формування стратегій з урахуванням ресурсних обмежень.

На основі PEST(LE)+SWOT генеруються кандидатні стратегічні альтернативи (вектори зростання, продуктові/ринкові ініціативи, ціннісні пропозиції). На цьому кроці важливо одразу задати перевірювані гіпотези (цільовий сегмент, канал, ціна/пакет, очікувані KPI) і перевірити їх «правом на існування» короткими ітераціями (MVP/пілоти, тестові кампанії, навчальні запуски), що відповідає сучасній практиці управління інноваціями у сервісних МСП.

Крок 4. Портфель і критерії відбору (багатокритеріальне ранжування).

Далі проводиться багатокритеріальна оцінка альтернатив і напрямів: привабливість ринку (розмір/зростання/маржинальність/бар'єри), конкурентна позиція (частка/відносні витрати/унікальність/бренд), ресурсні вимоги (CapEx/OpEx, компетенції, час до ринку), ризиковий профіль (регуляторні/операційні/фінансові/безпекові ризики), узгодженість з «архітектурою виконання» та цифровою спроможністю (дані/аналітика/

CRM/онлайн-канали). Сучасні посібники пропонують GE–McKinsey-подібні вагові матриці з прозорими шкалами для ухвалення рішень «інвестувати / вибірково утримувати / виходити» [36].

Крок 5. Сценарне планування та фінансова модель.

Кожну кандидатну стратегію слід перевірити в базовому/консервативному/зростаючому сценаріях із чіткими драйверами: попит (низ./сер./вис.), тарифи/ціни, доступність локацій/ресурсів, логістика, енергетика, страхування ризиків. Фінансова модель має включати P&L, cash-flow, точку беззбитковості, потребу в оборотному капіталі **і** чутливісний аналіз.

Дослідження свідчать, що сценарне планування підвищує інноваційність і підприємницьку орієнтацію; для України релевантні інституційні механізми зниження ризику (напр., гарантії воєнних ризиків для логістики/вантажів у 2024 р.). [37, с. 8]

Крок 6. Архітектура виконання: OKR + KPI, ролі та відповідальність.

Стратегія транслюється у портфель ініціатив із бюджетами, календарями й відповідальними. Для вертикальної узгодженості застосовують OKR (про стратегічні зрушення) у парі з KPI (операційні метрики). Сучасні емпіричні праці демонструють позитивний вплив OKR на швидкість і узгодженість виконання у МСП [38].

Крок 7. Моніторинг, рев’ю та доступ до фінансування.

Реалізація має супроводжуватися квартальними/піврічними рев’ю, оновленням портфеля і бюджетів за даними KPI/дашбордів. Реалістичність інвестиційних траєкторій визначається також доступом до зовнішнього фінансування (гранти, пільгові кредити, гарантії) і пріоритетами міжнародних інституцій у 2024–2025 рр. [39]. НБУ у Звіті про фінансову стабільність 12/2024 окреслює ключові ризики для реального сектору, які слід інкорпорувати в BCP і сценарії [40, с. 7]. Таким чином, методика обґрунтування вибудовується як ланцюг «PEST(LE) → SWOT/TOWS → сценарії/фінмодель → портфель ініціатив → OKR/KPI → рев’ю», де кожен крок спирається на дані та ризик-менеджмент.

Ця послідовність забезпечує перехід від діагностики до виконання та дає основу для прикладного аналізу в Розділі 2 і розрахунків ефективності в Розділі 3.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 сформовано теоретичну основу дослідження та підкреслено його актуальність для сучасної української економіки. В умовах воєнної невизначеності, нестабільності попиту, логістичних обмежень і регуляторних ризиків підприємства змушені одночасно забезпечувати оперативну стійкість і шукати траєкторії зростання. Для сегмента освітньо-тренувальних послуг (зокрема, військово орієнтованих програм) проблема ускладнюється високою чутливістю до стандартів безпеки, браком кваліфікованого персоналу та потребою в прозорих правилах формування ціни/маржі. Отже, практична проблема, яку розв’язує робота, полягає у виборі такої стратегії розвитку, що поєднує портфельну дисципліну, швидку адаптацію до зовнішніх змін і керованість фінансових результатів.

Уточнено зміст і цілі стратегічного розвитку підприємства як безперервного процесу, що поєднує довгострокові пріоритети з гнучкими циклами планування-виконання-перегляду. Сформовані положення створюють чіткий методичний каркас, на який спиратимуться аналітичні оцінки для ТМ «Резервіст» у Розділі 2 (діагностика зовнішнього/внутрішнього середовища та фінансів) і економічне обґрунтування запропонованої стратегії з прогнозом результатів у Розділі 3.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА І АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТМ «РЕЗЕРВІСТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТМ «Резервіст»

У цьому розділі послідовно проведено прикладне дослідження ТМ «Резервіст» на базі фактичних операційних та фінансових даних першого року діяльності. Спершу подано організаційно-економічну характеристику проєкту та його інфраструктури (2.1), що задає контекст ділових процесів, ресурсної структури та сервісної моделі. Далі здійснено повний аналіз фінансово-господарських результатів (2.2): описані джерела даних і склад статей, зведено поквартальні витрати та доходи, побудовано річний бюджет (прибутки/витрати), розраховано ключові коефіцієнти ефективності (валова/чиста рентабельність, структура витрат за статтями, динаміка прибутку, маржинальний внесок). Наступним кроком є аналітика зовнішнього середовища та конкурентних позицій (2.3): проведено PEST(LE)-оцінювання актуальних макрочинників, структуровано результати в SWOT для перетворення діагнозу на перелік дій, наведено сегментацію попиту й огляд ключових конкурентів із висновками щодо позиціонування «Резервіста».

ТМ «Резервіст» функціонує як навчально-тренувальний проєкт на базі ФОП Волошин М.І. (надалі – Підприємство), що спеціалізується на наданні освітніх і тренувальних послуг у сфері базової військової підготовки для цивільного населення. Підприємство започатковано як практична реалізація інвестиційного проєкту, презентованого у бакалаврської кваліфікаційної роботі: після етапу планування було створено операційну інфраструктуру, сформовано штат інструкторів та запущено лінійку курсів. На момент дослідження «Резервіст» діє як торговельна марка, під якою організовано продаж послуг та комунікацію з цільовими сегментами.

Операційним ядром став центр «Арена» у Дарницькому районі м. Києва (орендоване приміщення бл. 1 500 м²). До запуску було виконано косметичний ремонт, встановлено охоронну сигналізацію з 24/7 відеоспостереженням, придбано офісне та господарське обладнання. Приміщення центру зоновано на критий полігон, очікувальну зону з рецепцією, роздягальні з душовими, дві лекційні аудиторії (~30 м² кожна), кімнату відпочинку персоналу, відеомоніторингову, майстерню, кабінети адміністрації й бухгалтерії, кухню, санвузли, складські та технічні приміщення.

Для відпрацювання польових навичок орендовано два відкриті полігони у Бориспільському районі (перший – для тактичних переміщень і укріплень, другий – зі стрілецьким майданчиком).

Лінійка послуг включає:

- базові одноденні інтенсиви (тактика, стрільба, такмед);
- виїзні модулі та спільні заходи з військовими підрозділами;
- спеціальні курси першої допомоги для цивільних;
- оренду спорядження;
- короткі «комбо-програми» вихідного дня.

Початкова цінова політика для базового одноденного модуля формувалася з орієнтиром «усе включено» (тренування + лекції + трансфер + харчування), з подальшим коригуванням під собівартість локацій і попит.

Завдання проєкту:

- Зробити людину без досвіду готовою до участі у бойових діях, з перспективою на подальше можливе прийняття участі у захисті вітчизні від зовнішнього ворога (повноцінне приєднання до лав ЗСУ, вступ до тероборони свого міста, проста здатність захистити себе та свою сім’ю у разі нападу ворога.)
- Зробити населення здатним оказати першу медичну допомогу у будь-яких ситуаціях, де це може знадобитися та врятувати життя;

– Задоволення потреб клієнтів на високому рівні, забезпечуючи курсантів якісним сервісом (надаючи трансфер, корисне харчування, спеціалізоване спорядження, професійний інструктаж та середовище однодумців);

Центр орієнтован на клієнта із середнім рівнем прибутку. Орієнтовна вартість базового одноденного курсу, в який входить комплекс з тренування, лекцій, трансфер, харчування, становитиме 1000 грн.

Початкова цінова політика для базового одноденного модуля формується за принципом «усе включено» (тренування, лекції, трансфер, харчування) з коригуванням під собівартість локацій і динаміку попиту.

Клієнтський сервіс і формат надання послуг побудовано за принципом «low-friction»: проста онлайн-реєстрація, чіткі брифінги перед заняттями, організований трансфер для виїзних модулів, базове харчування під час навчального дня та післякурсовий супровід із пам’ятками й рекомендаціями для подальших тренувань; на ресепції ведеться книга відгуків і пропозицій, діють програми лояльності й спеціальні умови для повторних слухачів і корпоративних груп.

Для забезпечення масштабованості було сформовано чітку ієрархію (рис. 2.1.). Штат – 20 осіб: директор, адміністратори двох майданчиків («Арена»/«Резервіст»), головний військовий інструктор і команда інструкторів (вогнева підготовка; тактична медицина; штурмові/мінно-інженерні модулі), SMM/контент-функція, таргетолог/менеджер з продажів, бухгалтер, завідувач господарства з майстром і госпперсоналом, допоміжні ролі (помічник адміністратора, помічник інструкторів), кухар для польового харчування. Функції розділено між фронт-офісом (робота з клієнтом, запис, сервіс), навчально-методичним блоком (програми, стандарти безпеки, сертифікація інструкторів), операціями (локації, графіки, інвентар), комерційною частиною (маркетинг і продажі), фінансами/обліком і HSE-контролем.

Топографічну модель штабу наведено у Рисунку 2.1.

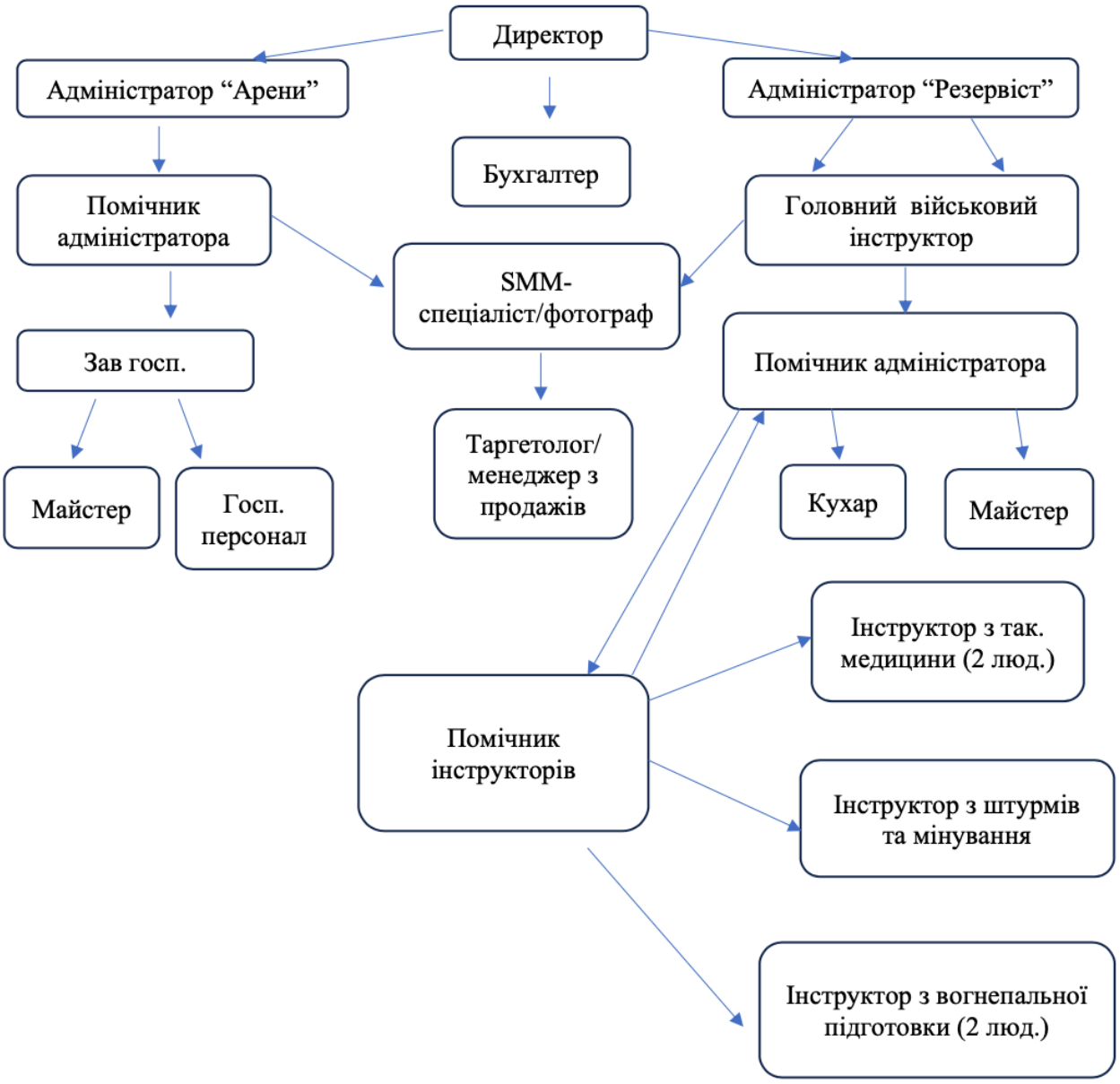


Рис. 2.1 Штат співробітників ТМ «Резервіст»

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних наданих ТМ «Резервіст» під час проходження практики

Залучено кваліфікованих військових з великим досвідом служби, які більш не в змозі приймати участь у бойових діях через отримані травми у вигляді втрати кінцівок та ін., які зможуть продовжувати свій шлях причетності до військової справи, отримувати достойну зарплатню та нести вклад в розвиток країни, ефективно передаючи свої знання та навички учасникам курсів.

Всі заняття проводяться з використанням сертифікованих засобів захисту

(маски, окуляри, налокітники/наколінники, спеціалізований одяг), страйкбольних тренажерів і муляжів для медичних відпрацювань.

Перед початком тренувань слухачі проходять інструктаж із підписанням ознайомлення з технікою безпеки. Для одноденних модулів організовуються стандартні перерви та легке харчування/гарячі напої; на виїзних – польова кухня з дотриманням санітарних норм.

Матеріально-технічне забезпечення та організація занять у ТМ «Резервіст» формуються з урахуванням вимог безпеки, специфіки навчальних модулів і умов проведення тренувань на різних локаціях. Базовий комплект ресурсів охоплює індивідуальні засоби захисту, навчально-тренувальне обладнання, витратні матеріали та інвентар для відпрацювання практичних навичок.

Засоби індивідуального захисту та частина навчального обладнання закуповуються у профільних постачальників (зокрема, поставки з Польщі й ТОВ «Ібіс», офісне обладнання – мережеві рітейлери типу IKEA). На базі локації передбачено партнерський магазин спорядження («Strikeshop»), що створює зручність для слухачів та ефект взаємного трафіку, а також синергію витрат за приміщенням.

Конфігурація «критий полігон + аудиторії + відкриті полігони» давала змогу гнучко формувати групи під різні модулі й погодні умови; типова група становила 10–16 осіб на інструктора залежно від змісту заняття, а у вихідні працювало кілька паралельних груп із ротацією локацій.

Управління ризиками реалізується через вбудовані процедури HSE, перед і післязмінні чек-листи та контроль допусків, доповнені планом безперервності (резервні полігони й альтернативні графіки), страховими застереженнями для виїзних занять і стандартними формами інформованої згоди для слухачів.

Наведений опис характеризує фактичну операційну модель ТМ «Резервіст» на базі ФОП Волошин М.І. – від продуктово-сервісної пропозиції та інфраструктури до структури персоналу, процесів безпеки та партнерств – і слугує основою для подальшої фінансово-господарської діагностики (2.2), аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього позиціонування (2.3).

2.2. Аналіз фінансово-господарських результатів та стану діяльності проєкту ТМ «Резервіст».

У межах виробничої практики підприємство надало зведений масив внутрішньої фінансової звітності за перший рік функціонування ТМ «Резервіст». Дані охоплюють як поквартальні операційні витрати та доходи, так і разові пускові витрати, пов’язані з відкриттям центру (обладнання, матеріали, брендовані активи тощо). На підставі наданих документів укладено набір тематичних таблиць, що забезпечують наскрізну простежуваність від первинних статей до річного підсумкового бюджету прибутків та витрат.

Аналіз витрат – це комплексний процес, що поєднує класифікацію статей (CAPEX/OPEX), нормалізацію даних (єдина база цін, метод нарахувань), виявлення сезонності та разових подій, а також збірку із первинними документами й управлінськими реєстрами [41, с. 24].

Для коректності висновків витрати агрегуються поквартально, але з трасуванням, відокремлюються пускові (нерегулярні) платежі від повторюваних. Такий підхід дає можливість відрізнити структурні тренди від разових коливань, забезпечує порівнюваність показників між кварталами та створює надійну основу для подальшого бюджетування й сценарного планування.

Аналіз витрат на приміщення та полігони подано у логіці «пускові → операційні» з чітким розмежуванням одноразових і повторюваних платежів. Таблиця 2.1 фіксує пускові витрати на підготовку приміщень до запуску: ремонтні роботи, первинне оснащення офісної частини, підключення комунікацій, авансові орендні платежі тощо.

Упродовж звітного року сумарні витрати за статтею «Приміщення та полігони» становили 2 983 000 грн. До цієї суми увійшли як стартові платежі, пов’язані з відкриттям, так і регулярні орендні нарахування протягом року. Така побудова дозволяє прозоро відокремити інвестиційну складову від «біжучої»

орендної, що забезпечує коректне планування грошових потоків і більш точне бюджетування другого року діяльності.

Таблиця 2.1

Витрати на приміщення під чавс відкриття та функціонування ТМ «Резервіст»

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Усього за рік:
Оренда приміщення “Арена”	600 000	600 000	600 000	600 000	2 400 000
Оплата охоронної сигналізації	4 000	4 000	4 000	4 000	16 000
Офісні витрати (обладнання)	15 000	-	-	-	15 000
Ремонт	40 000	-	-	-	40 000
Комунальні послуги	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
Офісні витрати (госп. товари)	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Оренда полігонів	120 000	120 000	120 000	120 000	480 000
Усього:	787 000	732 000	732 000	732 000	2 983 000

Джерело: складено автором на основі даних внутрішньої бухгалтерії ТМ «Резервіст»

Розгорнута інформація про витрати на персонал зведена у Таблиці 2.2**,** що забезпечує повну прозорість формування фонду оплати праці (ФОП) у розрізі посад, функціональних блоків та періодів. Таблиця містить: чисельність і структуру штатних позицій (інструкторський склад, адміністративно-операційний персонал, маркетинг/продажі, технічна підтримка полігонів), розміри місячних окладів і змінних доплат, облікову ставку нарахувань на оплату праці, а також підсумки по місяцях, кварталах і за рік.

Отже, наведений перелік витрат у Табл. 2.1 є основою для планування бюджету першого року діяльності та слугує вихідною базою для подальших розрахунків собівартості послуг і фінансових результатів. Наступним етапом є деталізація витрат на персонал, що формує найбільшу змінну складову витрат і суттєво впливає на рентабельність.

Таблиця 2.2

Фонд заробітній плати за перший рік роботи ТМ «Резервіст»

Посада	Кілк. штатн. співр-обітн.	Оплата праці, у міс/ грн.	Нарахув. на зп (20%), грн.	Разом витрат на одного співр./міс, грн.	Загальні витрати в міс, грн.	Загальні витрати за рік, грн.
Директор	1	75 000	16 500	91 500	91 500	1 098 000
Адміністратор	2	35 000	7 700	42 700	85 400	1 024 800
Інструктор	7	25 000	5 500	30 500	213 500	2 562 000
Бухгалтер	1	30 000	6 600	36 600	36 600	439 200
Мастер	2	8 000	1 760	9 760	19 520	234 240
Таргетолог	1	15 000	3 300	18 300	18 300	219 600
Smm-спец	1	15 000	3 300	18 300	18 300	219 600
Кухар	1	10 000	2 200	12 200	12 200	146 400
Госп. персонал	1	10 000	2 200	12 200	12 200	146 400
Зав госп.	1	15 000	3 300	18 300	18 300	219 600
Помічник адмін.	1	25 000	5 500	30 500	30 500	366 000
Помічник інструкторів	1	15 000	3 300	18 300	18 300	219 600
Усього:					574 620	6 895 440

Джерело: складено автором на основі даних внутрішньої бухгалтерії ТМ «Резервіст»

За підсумками року загальна сума витрат на ФОП (включно з нарахуваннями) становила 6 895 440 грн**.** У контексті операційної моделі ТМ «Резервіст» цей масив витрат виконує роль «якоря» витратної бази: саме ФОП задає нижню межу точки беззбитковості та визначає мінімальний необхідний грошовий потік для підтримання безперервності навчального процесу. Представлена деталізація також забезпечує методичну базу для управління продуктивністю: на основі Таблиці 2.2 можливі розрахунки середньої витрати на одного інструктора/одну групу/одного слухача, оцінка вартості години навчання та питомої зарплатної витрати на 1 грн виручки у розрізі курсів.

Для бюджетування наступного року ФОП доцільно використовувати як «керований драйвер»: поєднувати план наборів і графіки занять із календарем змін, нормами завантаження та коефіцієнтами заміщення, а також перевіряти

чутливість до змін ключових параметрів (середня чисельність групи, кількість потоків та виїзних модулів). Такий підхід не лише підвищує точність плану, а й дозволяє оптимізувати структуру витрат через баланс фіксованих і змінних компонентів, не втрачаючи якості навчального процесу та стандартів безпеки.

Маркетингову активність ТМ «Резервіст» побудовано із пріоритетом вимірюваності, сезонної синхронізації з наборами та консервативною вартістю залучення (CAC). Таблиця 2.3 подає річний розріз витрат за каналами (соцмережі/таргет, блогери/партнерські інтеграції, SEO/Google Ads, розробка й підтримка сайту) та календарем інтенсивностей (помісячно/поквартально). Загалом за рік на просування витрачено 149 000 грн. Динаміка витрат має хвилеподібний характер: піки припадають на періоди передстартових кампаній (тизеринг, ремаркетинг, оголошення розкладу) та на «вікна» під конкретні модулі (стрільба, такмед, інтенсиви вихідного дня).

Таблиця 2.3

Витрати на рекламу для ТМ «Резервіст» за перший рік функціонування.

	1 квартал грн.	2 квартал грн.	3 квартал грн.	4 квартал грн.	Усього на рік у грн.
Instagram	5 000	5 000	7 000	7 000	24 000
Facebook	5 000	5 000	7 000	7 000	24 000
TikTok	2 000	2 000	3 000	3 000	10 000
Telegram	1 000	1 000	1 500	1 500	5 000
Блогери	5 000	5 000	10 000	10 000	30 000
Google Ads	5 000	5 000	7 000	7 000	24 000
SEO	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
Программіст (сайт)	20 000	-	-	-	20 000
	46 000	26 000	38 500	38 500	149 000

Джерело: складено автором на основі даних внутрішньої бухгалтерії ТМ «Резервіст»

Медіамікс збалансовано на користь органічних і партнерських джерел: контентні серії (огляди програм, «закулісся» полігонів, відгуки випускників), колаборації з релевантними спільнотами, точкові інтеграції у блогерів з високою тематичною відповідністю, а також SEO-активності для стабільного запиту з пошуку. За рахунок такого підходу рекламний бюджет виконував роль

«підсилювача», що дозволило утримати CAC у заданих межах без ризику «перегріву» вартості заявки. Окремою статтею проходить розробка сайту як центра конверсій: адаптивність, швидкість завантаження, проста воронка запису, інтеграція з CRM/аналітикою. Сукупно це забезпечило керованість попиту, прозорість атрибуції та можливість оперативно перерозподіляти бюджет між каналами залежно від фактичної віддачі.

На початку запуску та впродовж функціонування проводились закупівлі брендованих позицій, які виконували подвійну функцію – маркетингову (впізнаваність, стандарти візуальної айдентики) та операційну (уніфікований зовнішній вигляд персоналу, представницькі потреби, подієві активності). Таблиця 2.4 інвентаризує номенклатуру й обсяги (кепки, футболки, худі, нашивки, бейджі, ручки/блокноти, візитівки, графдизайн/логотип тощо) разом із датами й сумами закупівель. Річні витрати становили 53 000 грн.

Таблиця 2.4

Витрати на брендований одяг і аксесуари ТМ «Резервіст» за перший рік функціонування

	Ціна за 1 од. у грн	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Усього у рік, грн.
Кепки 50 шт.	150	7 500	-	-	-	7500
Футболки 50 шт.	150	7 500	-	-	-	7500
Худі 30 шт.	300	9 000	-	-	-	9 000
Ручки 700 шт.	10	3500	-	3500	-	7 000
Блокноти 400 шт.	30	6 000	-	6 000	-	12 000
Візитки 2500	2	2 500	2 500	-	-	5 000
Граф.дизайнер-створення логотипу	5 000	5 000	-	-	-	5 000
Усього:		41 000	2 500	9 500		53 000

Джерело: складено автором на основі даних внутрішньої бухгалтерії ТМ «Резервіст»

Впорядкована айдентика полегшує навігацію слухачів на локаціях,

підвищує довіру до сервісу та створює додаткові органічні торкання бренду (фото/відео випускників, видимість у партнерів).

Пускове оснащення, необхідне для безпечної та безперебійної роботи інструкторського й адміністративного складу (службові автомобілі, бензо/дизельний генератор, офісна техніка, засоби зв'язку, тренажери, макети, IT-обладнання для CRM/аналітики), узагальнено у Додатку А**.** Річні витрати за статтею «Обладнання для роботи персоналу» становили 1 897 700 грн, ці дані та поквартальний розріз подано в Таблиці 2.5.

Структурно ця стаття має виразний пусковий профіль: значний разовий виток у I кварталі (закупівля та доведення до експлуатації) та подальше зниження до мінімальних підтримувальних платежів (обслуговування, розхідники, страхування) у наступних кварталах.

Для управлінського обліку витрати розмежовано на CAPEX (активи зі строком корисного використання > 1 року: авто, генератор, основні одиниці тренувального обладнання) та OPEX (сервіс, ремонти, витратні матеріали, страхування), що дозволяє коректно планувати амортизацію і формувати реалістичну точку беззбитковості на 2й рік.

Матеріальна складова навчального процесу охоплює захисне спорядження, витратні матеріали, витрати на навчальні набори для слухачів, полігонні розхідники, а також частину типографії/методичних матеріалів, що безпосередньо споживаються під час занять. Детальний опис витрат наведен у Додатку А. Поквартальний розріз подано в Таблиці 2.5, де річний підсумок становить 953 800 грн**.**

На відміну від пускових позицій, ця стаття має сталий, «об'ємозалежний» характер і масштабується із завантаженням груп та календарем інтенсивів. Для керованості витрат застосовано нормування (списання «на групу/на слухача/на годину курсу»), що забезпечує прозору собівартість у продуктових витратах та дозволяє оперативно коригувати ціни/пакети при зміні ринку.

Стаття «Зброя, боєприпаси та суміжні витратні матеріали» є однією з найбільших і безпосередньо прив'язана до продуктового міксу (вогнепальні

інтенсиви, модулі зі стрільбою, розширені практики). Детальна таблиця до цієї категорії витрат приведена у Додатку А. Узагальнені річні витрати становили 3 595 000 грн та внесені до Таблиці 2.5.

Вартісний профіль формують дві групи драйверів:

1. Обсяг навчальних стрільб (кількість занять/патронів на слухача за програмою; коефіцієнт заповнюваності груп),
2. Курсова/закупівельна ціна боєприпасів (ринкова волатильність, умови контрагентів, опт/контракти),

Для забезпечення контролю собівартості вогнепальних модулів застосовуються нормативи боєприпасів на одну вправу/групу, ведеться облік партіями (лот: партія, дата, залишок), журнали видачі/повернення та щоденні акти списання.

Ця стаття може бути перерахована у звіті через два показники: «боєприпаси на одного слухача» та «вартість години стрільби», так як вони напряму впливають на ціноутворення, цільові рівні маржинальності та ефективність рекламних кампаній для вогнепальних інтенсивів.

На другий рік варто переглянути «конструкцію» програм: поєднувати еквівалентні вправи з меншою витратою боєприпасів, додавати симулятори та нові блоки. Це збереже якість навчання і зменшить змінні витрати.

Детальний прайс-лист послуг ТМ «Резервіст» у першому році функціонування наведено у Додатку Б.

Узагальнення всіх статей витрат подано в Таблиці 2.5 з поквартальним розподілом та підсумком за рік функціонування. Річний обсяг сукупних витрат становить 16 526 940 грн.

Така консолідація забезпечує цілісне бачення як структури (частки пускових інвестицій, регулярних операційних витрат, матеріальних позицій, маркетингу, ФОП тощо), так і динаміки у часі: виразний «ефект старту» в I кварталі з піковим навантаженням на CAPEX/пускові OPEX та поступове вирівнювання витратної бази у II–IV кварталах у міру завершення первинних закупівель і переходу процесів у штатний режим.

Таблиця 2.5

Витрати за перший рік функціонування ТМ «Резервіст»

Загальні витрати					
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Усього за рік
ЗП	1 723 860	1 723 860	1 723 860	1 723 860	6 895 440
Приміщення та полігони	787 000	732 000	732 000	732 000	2 983 000
Брендований одяг та концтовари	41 000	2 500	9 500	-	53 000
Реклама	46 000	26 000	38 500	38 500	149 000
Обладнання для роботи персоналу	1 321 700	570 000	6 000	-	1 897 700
Материіали для курсів	587 000	90 000	186 800	90 000	953 800
Вогнепальна зброя	1 232 500	787 500	787 500	787 500	3 595 000
Усього:	5 739 060	3 931 860	3 484 160	3 371 860	16 526 940

Джерело: складено автором на основі даних внутрішньої бухгалтерії ТМ «Резервіст»

З методичної точки зору, консолідована таблиця виконує відразу кілька управлінських функцій. По-перше, вона дає змогу розмежувати капітальні придбання (обладнання, автотранспорт, генератор, базове оснащення полігонів) і повторювані витрати (оренда, матеріали курсів, боєприпаси, ФОП, реклама). По-друге, у поквартальному зрізі зручно проводити вертикальний аналіз (питома вага статей у загальних витратах) і горизонтальний аналіз (зміна сум і часток між кварталами), що дозволяє ідентифікувати драйвери витрат і їх сезонність. По-третє, консолідація спрощує звірку з бюджетом/первинними показниками (рахунки, акти, накладні) та слугує основою для чутливісного аналізу: перевірка сценаріїв ціноутворення, варіантів завантаження груп, параметрів боєприпасів та орендних ставок.

Підсумовуючи витратний зріз, Таблиця 2.5 дає цілісну картину структури й динаміки собівартості: від разових пускових платежів до стабільних операційних витрат по кварталах. Саме на цій основі далі оцінюється

ефективність комерційних програм і формуються управлінські рішення щодо цін, наборів і планування ресурсів.

Щоб збалансувати аналіз і перейти від «ціни процесу» до «ціни результату», нижче, у Таблиці 2.6 подано дохідний зріз.

Таблиця 2.6

Обсяги продажу продуктів ТМ «Резервіст» за перший рік функціонування

Джерело: складено автором на основі даних внутрішньої бухгалтерії ТМ «Резервіст»

У дохідному зрізі відображено, що саме створило виручку в першому році: масові курси й інтенсиви, програми з тактичної медицини та першої допомоги, фізичні модулі («крос-фіт»), а також послуги оренди (полігон, спорядження, одяг для місячних курсів).

Найменування послуги	Середня кількість продажів у міс.	Вартість за 1 од.	Прибуток у місяці (грн.)	Прибуток у рік (грн.)
Курс базової військової підготовки	70	14 000	980 000	11 760 000
Курс продвинутої військової підготовки	25	19 000	475 000	5 700 000
Інтенсив по вогнепальній стрільбі	70	6000	420 000	5 040 000
Інтенсив по тактичній медицині	45	1500	67 500	810 000
Інтенсив по першій мед. допомозі	60	1000	60 000	720 000
Курс військового кросс-фіту	120	500	60 000	720 000
Оренда критого полігону для страйкбольних ігор	40	1000	40 000	480 000
Надавання оренди одягу для місячного курсу	50	400	20 000	240 000
Оренда спорядження для страйкбольної гри	120	800	96 000	1 152 000
Усього:			2 218 500	26 622 000

Для кожної позиції наведено кількість реалізованих одиниць, середню ціну та отриману виручку – у помісячному/поквартальному і річному вимірах. Це

забезпечує повне зіставлення операційної активності з фінансовим результатом і слугує базою для подальшої звірки з узагальнювальним бюджетом.

Підсумовуючи дані Таблиці 2.6, сумарна виручка за рік склала 26 622 000 грн. Продуктова деталізація є критичною для управління асортиментом і ціноутворенням, адже дозволяє:

- виокремити ядро доходу (масові короткі програми та інтенсиви), яке формує стабільний грошовий потік і забезпечує завантаження інструкторів та полігонів;
- ідентифікувати доповнювальні та крос-продажні позиції (оренда спорядження й одягу, модулі тактичної медицини тощо), що підвищують середній чек;
- відстежувати сезонність і «набірні хвилі» попиту, важливі для помісячного планування виручки й запасів матеріалів/боєприпасів.

На підставі цієї дохідної структури та реєстрів витрат здійснено консолідацію фінансових показників за кварталами**.**

Наступна узагальнена Таблиця 2.7 подає бюджет доходів і витрат за основними статтями та показує, як сформувався результат року в цілому. Такий синтез забезпечує прозоре зіставлення:

- від виручки за продуктами;
- до статейних витрат;
- до підсумкових квартальних і річних значень.

Квартальна консолідація доходів і витрат виконана з урахуванням планового графіка роботи та ймовірної сезонності попиту: упродовж року передбачається поступове нарощування обсягів реалізації за рахунок стабілізації наборів груп, розширення переліку інтенсивів і збільшення частки повторних покупок.

Такий підхід дозволяє оцінити операційний фінансовий результат у динаміці, визначити періоди пікового навантаження на ресурси та сформувати основу для подальших розрахунків прибутку до оподаткування, податкових платежів і чистого прибутку.

Таблиця 2.7

Бюджет прибутків та витрат ТМ «Резервіст» за перший рік функціонування

Статті доходів та витрат	Квартал	1	2	3	4	Усього за рік у грн.
Прибутки						
1. Обсяг продажів		5 856 840	6 655 500	6 921 720	7 187 940	26 622 000
Витрати						
ЗП		1 723 860	1 723 860	1 723 860	1 723 860	6 895 440
Приміщення та полігони		787 000	732 000	732 000	732 000	2 983 000
Брендований одяг та концтовари		41 000	2 500	9 500	-	53 000
Реклама		46 000	26 000	38 500	38 500	149 000
Обладнання для роботи персоналу		1 321 700	570 000	6 000	-	1 897 700
Матеріали для проведення курсів		587 000	90 000	186 800	90 000	953 800
Вогнепальна зброя		1 232 500	787 500	787 500	787 500	3 595 000
Усього витрат:		5 739 060	3 931 860	3 484 160	3 371 86	16 526 940

Джерело: складено автором на основі даних внутрішньої бухгалтерії ТМ «Резервіст»

За результатами звітного періоду сукупних витрат – 16 526 940 грн.

Для узагальнення наданих підприємством первинних даних (Табл. 2.1, – 2.7) було проведено поквартальні обчислення ключових показників: часток витрат у річних витратах, прибутку до оподаткування (PBT), податку на прибуток та чистого прибутку (NI). Розрахунки виконано за формулами (1)–(9).

Отримані значення надалі використано для формування зведеної бюджетної таблиці.

1) Відсоткова частка квартальних витрат у річних, формула (2.1):

(2.1)

$$Share_q^{TE} = \frac{TE_q}{TE_{year}} \times 100\%$$

де $ShareTE_q$ *(Share of Total Expenses, quarter)* – частка витрат кварталу у річних витратах (%);

TE_q *(Total Expenses, quarter)* – сукупні витрати у кварталі (грн);

TE_{year} *(Total Expenses, year)* – сумарний показник витрати за рік (грн);

Розрахунок:

$$Share_1^{TE} = \frac{5\ 739\ 060}{16\ 526\ 940} \times 100\%$$

$$Share_1^{TE} = 34{,}7\%$$

$$Share_2^{TE} = \frac{3\ 931\ 860}{16\ 526\ 940} \times 100\%$$

$$Share_2^{TE} = 23{,}8\%$$

$$Share_3^{TE} \frac{3\ 484\ 160}{16\ 526\ 940} \times 100\%$$

$$Share_3^{TE} = 21{,}1\%$$

$$Share_4^{TE} = \frac{3\ 371\ 860}{16\ 526\ 940} \times 100\%$$

$$Share_4^{TE} = 20{,}4\%$$

Таким чином, сукупні витрати зменшувалися в міру завершення первинних закупівель і виходу процесів на стабільний цикл:

- I кв. – 34,7% (5 739 060 грн**)**,
- II кв. – 23,8% (3 931 860 грн**)**,
- III кв. – 21,1% (3 484 160 грн**)**,
- IV кв. – 20,4% (3 371 860 грн**)**,
- разом за рік – 16 526 940 грн).

Така динаміка відображає завершення пускових закупівель і перехід операційної моделі до стабільного режиму у другій половині року.

2) Прибуток до оподаткування (*PBT*) поквартально, формула (2.2):

(2.2)

$$PBT_q = TR_q - TE_q$$

де PBT_q *(Profit Before Tax, quarter)* – прибуток до оподатк. за кв. (грн);

TR_q (Total Revenue, quarter) – виручка кварталу (грн);

TE_q (Total Expenses, quarter) – сукупні витрати у кварталі q (грн).

Розрахунок:

$$PBT_1 = 5856840 - 5739060 = 117\,780 \text{ грн}$$

$$PBT_2 = 6655500 - 3931860 = 2\,723\,640 \text{ грн}$$

$$PBT_3 = 6921720 - 3484160 = 3\,437\,560 \text{ грн}$$

$$PBT_4 = 7187940 - 3371860 = 3\,816\,080 \text{ грн}$$

3) Річний прибуток до оподаткування (PBT), формула (2.3):

(2.3)

$$PBT_{year} = \sum_q PBTq$$

де PBT_{year} (*Profit Before Tax, year)* – прибуток до оподаткування за рік (грн);

Розрахунок:

$$PBT_{year} = 117780 + 2\,723\,640 + 3\,437\,560 + 3\,816\,080 = 10\,095\,060 \text{ грн.}$$

4) Відсоткова частка квартальних прибутоків до оподаткування (PBT), формула (2.4):

(2.4)

$$Share_q^{PBT} = \frac{PBT_q}{PBT_{year}} \times 100\%$$

$$Share_1^{PBT} = \frac{117\,780}{10\,095\,060} \times 100\% \approx 1{,}17\%$$

$$Share_2^{PBT} = \frac{2\,723\,640}{10\,095\,060} \times 100\% \approx 26{,}98\%$$

$$Share_3^{PBT} = \frac{3\,437\,560}{10\,095\,060} \times 100\% \approx 34{,}06\%$$

$$Share_4^{PBT} = \frac{3\,816\,080}{10\,095\,060} \times 100\% \approx 37{,}82\%$$

За розрахунками, загальний прибуток від продажів (до оподаткування) склав 10 095 060 грн за рік і зростав поквартально у абсолютному вимірі:

- I кв. – 1,17% (117 780 грн),
- II кв. – 26,98% (2 723 640 грн),
- III кв. – 34,06 (3 437 560 грн),
- IV кв. – 37,82% (3 816 080 грн);

5) Податок на прибуток поквартально (18%), формула (2.5):

(2.5)

$$TAX_q = t \times PBT_q, \quad t=18\%$$

де TAX_q *(Income Tax expense, quarter)* – податок на прибуток за кв., грн.

t *(Tax rate)* – ставка податку на прибуток;

Податок на прибуток було розраховано на базі чинного Законодавства України, де стверджується, що у 2024–2025 році ставка дорівнює 18% [4].

Розрахунок:

$$TAX_1 = 0{,}18 \cdot 117780 = 21\,201 \text{ грн}$$

$$TAX_2 = 0{,}18 \cdot 2723640 = 490\,255 \text{ грн}$$

$$TAX_3 = 0{,}18 \cdot 3437560 = 618\,761 \text{ грн}$$

$$TAX_4 = 0{,}18 \cdot 3816080 = 686\,894 \text{ грн}$$

6) Податок на прибуток за рік (18%), формула (2.6):

(2.6)

$$TAX_{year} = t \times PBT_{year}, \quad t=18\%$$

де TAX_{year} *(Income Tax expense ,year)* – податок на прибуток за рік, грн.

Розрахунок:

$$TAX_{year} = 0{,}18 \cdot 10095060 = 1\,817\,111 \text{ грн.}$$

Загальний прибуток за рік з урахуванням податків – 1 817 111 грн.

7) Чистий прибуток (NI) поквартально за рік, формула (2.7):

(2.7)

$$NI_q = (1 - t) \times PBT_{q,} \ \ (1 - t) = 0{,}82$$

де NI_q *(Net Income, quarter)* – чистий прибуток за квартал, грн.

Розрахунок:

$$NI_1 = 0{,}82 \cdot 117\,780 = 96\,579 \text{ грн}$$

$$NI_2 = 0{,}82 \cdot 2\,723\,640 = 2\,233\,385 \text{ грн}$$

$$NI_3 = 0{,}82 \cdot 3\,437\,560 = 2\,818\,799 \text{ грн}$$

$$NI_4 0{,}82 \cdot 3\,816\,080 = 3\,129\,186 \text{ грн}$$

8) Чистий прибуток (NI) взагалом за рік, формула (2.8):

(2.8)

$$NI_{year} = (1 - t) \times PBT_{q,} \ \ (1 - t) = 0{,}82$$

де NI_{year} *(Net Income, year)* – чистий прибуток за рік, грн.

Розрахунок:

$$NI_{year} = 0{,}82 \cdot 10\,095\,060 = 8\,277\,949 \text{ грн.}$$

9) Частка чистого прибутку за кварталами, формула (2.9):

(2.9)

$$Share_q^{NI} = \frac{NI_q}{NI_{year}} \times 100\%$$

Розрахунок:

$$Share_1^{NI} = \frac{96\,579}{8\,277\,949} \times 100\% \approx 1{,}17\%$$

$$Share_2^{NI} = \frac{2\,233\,385}{8\,277\,949} \times 100\% \approx 26{,}98\%$$

$$Share_3^{NI} = \frac{2\,818\,799}{8\,277\,949} \times 100\% \approx 34{,}06\%$$

$$Share_4^{NI} = \frac{3\,129\,186}{8\,277\,949} \times 100\% \approx 37{,}82\%$$

Примітка. Оскільки $NI_q = (1 - t) \times PBT_{q,}$ зі сталою ставкою податку $t = 18\%$ відносні частки $Share_q^{NI}$ збігаються з частками прибутку до оподаткування $Share_q^{PBT}$. Для узгодженості у тексті округлюється до двох знаків після коми. Відповідним чином чистий прибуток за рік дорівнював 8 277 949 грн, із поквартальним внеском:

- I кв. – 1,2% (96 579 грн),
- II кв. – 23,8% (2 233 385 грн),
- III кв. – 21,1 (2 818 799 грн),
- IV кв. – 20,4% 3 129 186 грн).

На підставі отриманих розрахунків (формули (1)–(9)) сформовано узагальнену таблицю 2.8, що інтегрує виручку, витрати, податок та чистий прибуток у поквартальному розрізі та в підсумку за рік.

Таблиця 2.8

Бюджет прибутків та витрат ТМ «Резервіст» за перший рік функціонування

Показник	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Разом за рік
Дохід , грн	5 856 840	6 655 500	6 921 720	7 187 940	26 622 000
Сукупні витрати, грн	5 739 060	3 931 860	3 484 160	3 371 860	16 526 940
Частка витрат у річних витратах, %	34,7	23,8	21,1	20,4	100
Прибуток до оподаткування (PBT), грн	117 780	2 723 640	3 437 560	3 816 080	10 095 060
Частка PBT у річному PBT, %	1,17	26,98	34,06	37,82	100
Податок на прибуток (18%), грн	21 201	490 255	618 761	686 894	1 817 111
Чистий прибуток (NI), грн	96 579	2 233 385	2 818 799	3 129 186	8 277 949
Частка NI у річному NI, %	1,17	26,98	34,06	37,82	100

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків за формулами (1–9)

Узагальнюючи, упродовж першого року проєкт продемонстрував характерний для етапу масштабування профіль: спад питомих витрат після завершення інвестицій у запуск, прискорення прибутковості в III–IV кварталах та консолідацію фінансової стійкості на річному горизонті.

Наведений у підрозділі аналіз підтвердив, що фінансова модель першого року функціонування ТМ «Резервіст» є цілісною та керованою. На основі первинних звітних таблиць підприємства (витрати за статтями та кварталами, обсяги продажу, зведені підсумки) встановлено: виручка за рік становила 26 622 000 грн, сукупні витрати – 16 526 940 грн, прибуток до оподаткування – 10 095 060 грн, чистий прибуток – 8 277 949 грн. Динаміка витрат демонструє закономірне «спадання» питомої ваги пускових витрат: частки по кварталах – 34,7% / 23,8% / 21,1% / 20,4%. Відповідно прибуток концентрується в другій половині року: внесок кварталів у річний підсумок – 1,17% / 26,98% / 34,06% / 37,82%.

Структурно витратна база складається з двох шарів. Перший – одноразові або нерегулярні позиції першого року (обладнання для персоналу, стартові роботи з приміщеннями), що зумовили пік навантаження в I кварталі. Другий – стабільні операційні статті (заробітна плата, оренда приміщень/полігонів, матеріали курсів, боєприпаси, реклама), які починають домінувати з II кварталу та формують «звичний» рівень витрат. Таке розмежування важливе для коректного бюджетування другого року: інвестиційний компонент суттєво зменшиться, натомість саме операційна ефективність і асортиментно-цінові рішення визначатимуть маржинальність.

Отримані частки й коефіцієнти мають управлінську цінність. По-перше, вони фіксують фактичну «норму» витрат на квартал у сталому режимі (II–IV кв.) і можуть бути прийняті як базові планові рівні з коригуванням на інфляцію та курс. По-друге, показники структури прибутку вказують на сезонність попиту та ефект наборних хвиль – це орієнтир для маркетингового календаря, планування запасів матеріалів/боєприпасів та графіків інструкторів. По-третє, розклад

чистого прибутку за кварталами підтверджує економію масштабу в міру зростання завантаження.

Таким чином, окрім фінансового результату, зафіксовано керований операційний стан: стабільний цикл постачання й надання послуг, прогнозовану сезонність попиту, контроль собівартості та достатній резерв маржинальності для масштабування

З огляду на результати аналізу доцільно закласти на другий рік такі управлінські акценти:

- перегляд цін та пакетів із фокусом на маржу за годину інструктора й маржу за годину полігону;
- стандартизацію нормативів споживання матеріалів і боєприпасів та регулярний лот-облік, щоб утримувати собівартість інтенсивів у цільовому коридорі;
- перерозподіл рекламного бюджету на періоди пікового попиту;
- контроль фонду оплати праці через план-факт завантаження;
- моніторинг «важких» статей першого року (обладнання, ремонти) з метою мінімізувати разові платежі надалі.

Підсумовуючи, перший рік показав типовий профіль етапу масштабування: високий стартовий витратний тиск, швидке стабілізування операційної моделі, зростання прибутковості в III–IV кварталах і формування запасу фінансової стійкості на річному горизонті.

Представлені таблиці та розрахунки створюють прозорий «ланцюг трасування» від операційних показників до підсумкового результату року й можуть слугувати базою для сценарного планування, бюджетування та постановки ключових KPI на наступний період.

Очікуваний ефект від реалізації наведених управлінських акцентів полягає у підвищенні керованості витрат, стабілізації маржинальності та більш прогнозованому плануванні грошових потоків упродовж року.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та виявлення актуальних конкурентних позицій ТМ «Резервіст»

Останні роки в Україні характеризуються стійким зростанням попиту на військові курси для цивільних. Формування цього сегмента зумовлене поєднанням чинників: повномасштабною війною, підвищеними загрозами національній безпеці, потребою громадян у базовій військовій підготовці та навичках дій у кризових ситуаціях. У відповідь виникла мережа приватних навчальних програм, що надають людям без значного військового досвіду можливість опанувати основу індивідуальної підготовки, самооборони, тактичної медицини та поводження зі зброєю.

Початковий імпульс ринку сформувався у 2022 році: в перші тижні вторгнення майже 100 тис. добровольців приєдналися до лав Сил територіальної оборони ЗСУ [43].

За свідченням «Центру готовності цивільних», на старті проєкту на одне місце претендувало 3 – 5 осіб залежно від теми, що підтверджує стійку надлишкову «чергу попиту» [44].

Паралельно сусідні країни нарощують базові програми підготовки цивільних (напр., 16-денні курси «Тренуйся як солдат» у Польщі), що відображає регіональну зміну безпекового середовища та задає бенчмарк очікуваної якості й масштабу таких ініціатив [45].

У цьому підрозділі окреслено зовнішнє середовище функціонування сегмента: ключові драйвери попиту, регуляторні та технологічні чинники, сезонність і поведінкові патерни споживачів. Далі визначимо цільові аудиторії (громадяни, що прагнуть базової підготовки; учасники корпоративних/волонтерських ініціатив; слухачі спеціалізованих інтенсивів) і проаналізуємо тенденції, що впливають на структуру продуктів і ціноутворення.

Сегмент приватних провайдерів вирізняється гнучкістю: навчальні плани оперативно адаптуються до зміни умов і профілю слухача (цивільні початківці,

волонтерські/корпоративні групи, слухачі спеціалізованих інтенсивів), а також до операційних обмежень (локації, інструкторський ресурс, полігонні «вікна»).

Результати аналізу за сегментом курсів військової підготовки у м.Київ у 2024 році наведено на рис. 2.3.

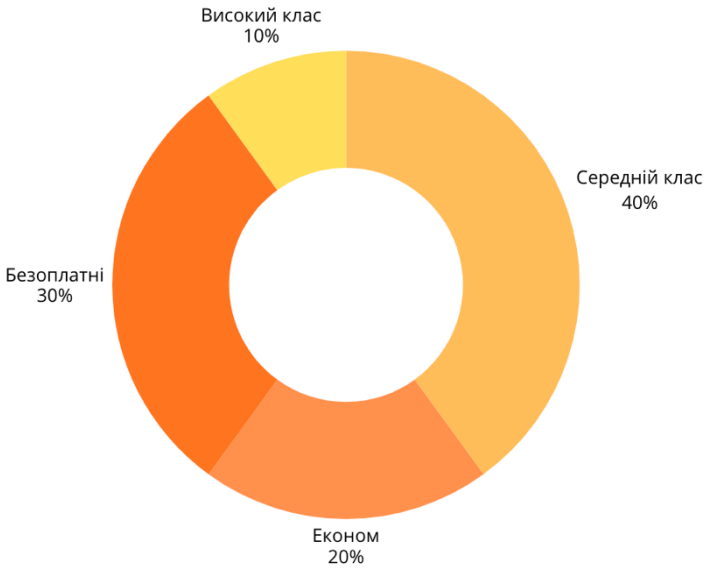


Рис.2.3. Сегментація курсів військової підготовки для цивільних у м. Київ

Джерело: сформовано автором на основі джерел [44; 45]

Порівняно з державними форматами, приватні курси швидше оновлюють зміст (наприклад, введення модулів з БПЛА чи MRE/CASEVAC у такмед), зберігаючи при цьому стандарти безпеки і прозорі вимоги допуску.

Було проведено аналіз на базі внутрішні даних відвідувачів курсів військової підготовки ТМ «Резервіст» за анкетами отриманими протягом першого року функціонування. За цим аналізом можна зробити такі висновки, що цільова аудиторія ринку у 2024 – 2025 році складається з кількох сегментів, об’єднаних запитом на практичні навички безпеки, самооборони та базової військової підготовки.

1. Цивільні слухачі: останній час активно збільшується кількість жінок на зайняттях, чиї чоловіки знаходяться на фронті, також участь беруть чоловіки, які прагнуть поліпшити фізичну форму, особисту безпеку та бути готовими до надзвичайних ситуацій; для них найбільш релевантні базові модулі: безпечне поводження зі зброєю, такмед/перша домедична допомога, основи тактики, виживання.

2. Професійний сегмент безпеки: за рік функціонування, ТМ «Резервіст» мав популярність серед охоронних слкжб, рятувальників, інструкторів спорту, тощо. Люди прагнуть отримати як базові навички стрільби, так і підвищення кваліфікації за спеціалізованими напрямами (вогнева підготовка, тактичні дії малих груп).
3. Слухачі, дотичні до військової служби: у 2024 році курси ТМ «Резервіст» також відвідували новобранці, резервісти, добровольці, військовослужбовці поза районом бойових дій – для них були затребувані курси, що скорочують «вхідний розрив» (фізпідготовка, такмед, БПЛА, мінно-вибухова безпека).
4. Молодь/студенти: виявидлось, що молодь досидь свідомо відноситься до особистого вибіру захищати країну та курси ТМ «Резервіст» використовувалися ними як підготовка до служби або розглядання військової/силової кар’єру після знайомства з сферою; для них доречні модульні програми з чіткою прогресією складності.

Аналізуючи актуальний конкурентий ринок, було виявлено, що більшість існуючих курсів військової підготовки в Києві не є повноцінними центрами, які пропонують комплексну підготовку для цивільних осіб. Таких центрів на київському ринку у 2024–2025 роках функціонує лише кілька.

Один з них – "Центр готовності цивільних" від Благодійного фонду Сергія Притули, це проєкт ціллю якого є навчити цивільне населення базовій військовій підготовці та надати навички необхідні під час війни. По даним “ЦГЦ”, станом на квітень 2024, їх тренінги базової військової
підготовки для цивільних по всій Україні пройшли 47 500 людей. Участь в них можлива за пожертвою будь-якої суми, що робить ці курси доступними з фінансової точки зору, особливо для людей, які хочуть заощадити. Однак ці курси мають обмежену якість та призначені для іншого сегмента.

Іншим конкурентом для ТМ «Резервіст» є тренінговий центр "BACKYARD", що також розташований у Києві і спеціалізується на проведенні різноманітних військових тренінгів для цивільних та підвищенні кваліфікації

військових з невеликим бойовим досвідом. Цей центр має вищу цінову політику та орієнтований на тих, хто готовий інвестувати значні кошти в навчання. Висока ціна пояснюється тим, що серед інструкторів є закордонні фахівці, що працюють із перекладачами. Крім того, тренінги в "BACKYARD" передбачають значні фізичні навантаження, що можуть бути складними для людей з недостатнім рівнем фізичної підготовки.

В ТМ «Резервіст» на етапі планування та створення було закладено ідею стати золотою серединою серед приватних курсів військової підготовки в Києві, пропонуючи якісну підготовку за середньою ціною.

Наразі підхід «Резервіст» передбачає невеликі групи, що дозволяє інструкторам приділяти більше індивідуальної уваги кожному курсанту. Навантаження на курсах розроблене таким чином, щоб бути доступним навіть для дівчат без попереднього військового досвіду. Такий підхід робить «Резервіст» привабливим вибором для широкого кола клієнтів, які шукають баланс між якістю, ціною та індивідуальним підходом.

Для чіткого виявлення можливостей подальшого росту ТМ «Резервіст», було детально проаналізовано сильні та слабкі стороні основних

Конкурентів, виявлених під час роботи у 2024 – 2025 роках.

1. Проект "ЦГЦ" від Благодійного Фонду Сергія Притули має кілька переваг порівняно з іншими приватними курсами військової підготовки:

– Доступність для широкої аудиторії: проект пропонує курси військової підготовки для цивільних, де участь можлива за донат будь-якої суми, що робить їх більш доступними для широкої аудиторії, незалежно від фінансового стану. Це може бути вагомим чинником для людей, які бажають пройти підготовку, але не можуть собі дозволити платні приватні курси.

– Розгалужена мережа по всій країні: проект має 87 осередків у 20 областях, що дозволяє більшій кількості людей отримати доступ до тренінгів без необхідності подорожувати на великі відстані. Це особливо зручно для мешканців регіонів, де приватні курси можуть бути обмежені або відсутні.

– Співпраця з благодійним фондом: оскільки проект є частиною Благодійного фонду Сергія Притули, це додає додаткову цінність у вигляді суспільної підтримки та довіри. Це також може створити відчуття, що учасники є частиною більшої мети, спрямованої на підтримку України в складний період.

Однак, у проекті "ЦГЦ" присутні такі недоліки:

– Обмежена індивідуальна увага: зазвичай групи людей ствновять 100–150 людей на тренінгу. Таким чином, інструктори не завжди можуть приділити достатньо часу кожному курсанту. Це може призвести до зниження ефективності навчання, оскільки учасники не отримують персоналізованого зворотного зв'язку та коригування помилок.

– Важко забезпечити практичні вправи для кожного: у великих групах складно організувати достатню кількість практичних занять, щоб кожен учасник мав можливість відпрацювати навички на практиці. Це
може обмежувати ефективність навчання та знижувати впевненість у здобутих навичках.

– Зниження контролю за безпекою: велика кількість учасників може ускладнити контроль за їх безпекою під час тренінгів. У випадку фізичних вправ або використання тренувального обладнання, недостатній контроль може створити ризик травм, ще більшу небезпеку представляє зброя.

– Обмеженість у взаємодії та питань-відповідей: через обмежену індивідуальну увагу в великих групах деякі учасники можуть пропустити важливу інформацію або залишитися без необхідних пояснень. Це може негативно позначитися на їх здатності застосовувати отримані навички на практиці.

– Непостійність інструкторів-волонтерів: оскільки інструктори працюють на волонтерській основі, може бути менше гарантій щодо їхньої постійної присутності або стабільності навчальних програм. Це може впливати на якість і послідовність курсів.

2. Центр військової підготовки для цивільних “BACKYARD”, який також займає міцну позицію на ринку військових курсів. Тренувальний центр

розташован в місті Київ та спрямован на проведення різноманітних військових тренингів для цивільних осіб та для підвищення кваліфікації військових з невеликим бойовим досвідом.

Переваги тренувального центру "BACKYARD":

– Іноземні інструктори та міжнародний досвід: наявність іноземних інструкторів, які проводять курси англійською мовою, приносить міжнародний досвід та різноманітність у методиці навчання.

– Висококваліфіковані інструктори: тренінги проводяться українськими військовими з великим досвідом і кваліфікацією, що забезпечує високу якість навчання та надійність.

– Різноманітність програм та спрямування на професійне навчання: "BACKYARD" пропонує широкий спектр тренінгів, від базових курсів для цивільних до курсів підвищення кваліфікації для військових з невеликим досвідом. Це дозволяє привабити ширшу аудиторію та забезпечити комплексний підхід до навчання.

Недоліки тренувального центру "BACKYARD":

– Висока вартість: однією з основних відмінностей від інших курсів є вища вартість. Це може бути значним бар'єром для тих, хто хоче отримати військову підготовку, але не може дозволити собі дорогі курси.

– Складність для осіб без гарної фізичної підготовки: оскільки "BACKYARD" також спрямований на підвищення кваліфікації військових, деякі курси можуть бути складнішими або орієнтованими на професіоналів, що може ускладнити навчання для цивільних осіб з нульовим рівнем підготовки.

Ці переваги та недоліки вказують на те, що тренувальний центр "BACKYARD" має унікальні пропозиції на ринку, які приваблюють різноманітну аудиторію. Однак, вища вартість і можливі бар'єри з навантажень можуть обмежити доступність для деяких клієнтів.

Впродовж функціонування курсів військовох підготовки для цивільних ТМ «Резервіст», команда прагла зробити унікальний продукт. В процесі

порівняння з основними конкурентами, у ТМ «Резервіст» було виявлено такі переваги:

– Акцент на ідивідуальний підхід: завдяки невеликим групам, інструктори можуть приділяти більше уваги кожному курсанту, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу та підвищенню якості навчання.

– Досвідчені та зацікавленні інструктори: курси ТМ «Резервіст» проводять інструктори з великим військовим досвідом, що забезпечує високий рівень навчання і професійний підхід до підготовки.

– Різноманітність програм: «Резервіст» пропонує широкий спектр курсів, які охоплюють різні аспекти військової підготовки, такі як тактика, стрільба, виживання, медична підготовка та інші навички. Це дозволяє задовольнити потреби різних груп клієнтів.

– Оптимальний ціновий сегмент: ціна курсів встановлена на середньому рівні, що робить їх доступними для більшості клієнтів, водночас забезпечуючи якість та індивідуальний підхід.

Однією з основних завдань в процесі проходження практики в ТМ «Резервіст» було виявлення та усування недоліків. Впродовж роботи було виявлено наступні недоліки курсів військової підготовки ТМ «Резервіст»:

– Можливі проблеми з ресурсами: через середню цінову політику ТМ «Резервіст» компанія може мати обмеженість у ресурсах для розширення або інвестування у новітнє обладнання чи технології.

Для формалізації виявлених трендів та перевірки стійкості ринку до зовнішніх шоків узагальнимо чинники середовища в рамці PESTLE у Табл. 2.9.

Такий підхід дозволяє послідовно оцінити, як політичні та правові вимоги (допуски, безпека, регулювання полігонів), економічні обмеження домогосподарств, соціальні зміни попиту (зростання частки жінок, запит на практичні модулі), технологічні інновації (симулятори, БПЛА), а також екологічні стандарти впливають на поточну діяльність та плани масштабування ТМ «Резервіст».

Отримана карта факторів стане базою для вибору стратегічних пріоритетів у розділі 3.

Таблиця 2.9

PESTLE для ринку приватних військових курсів і позиції ТМ «Резервіст»

Фактори та вплив на індустрію приватних військових курсів.	
P	Політичні / держуправління
– Воєнний стан і державний запит на обороноздатність підтримують попит на базову підготовку. – Місцеві правила щодо полігонів/стрільбищ і обігу зброї визначають формат занять; потрібні чіткі протоколи безпеки та допусків. – Публічні ініціативи (типу ЦГЦ) задають бенчмарк охоплення та тиснуть на ціну.	
E	Економічні
– Обмежені доходи домогосподарств → чутливість до ціни; перевага пакетів “середня ціна + мала група”. – Грантова/донорська активність і корпоративні запити можуть частково субсидувати навчання. – Висока доля змінних витрат (боєприпаси, оренда полігону) – критична до управління.	
S	Соціальні
– Патріотизм, безпекова свідомість, зростання частки жінок серед слухачів. – Попит на короткі модулі з чітким практичним результатом, малі групи і наставництво. – Підвищена увага до прозорих стандартів безпеки й сертифікації.	
T	Технологічні
– Інтеграція симуляторів/«сухих» блоків, БПЛА, сучасних тренажерів такмед → зниження змінних витрат і підвищення якості. – CRM/онлайн-бронювання, трекінг прогресу, е-сертифікати як елементи сервісу.	
L	Правові
– Необхідність дотримання правил зберігання/транспорту/використання зброї, страхування, інструктажі, журнали інцидентів. – Договори з полігонами, трудові договори/ЦПХ з інструкторами, захист персональних даних слухачів.	
E	Екологічні
– Вимоги до шуму/свинцю та утилізації витратних матеріалів на стрільбищах; бажано мати політику екологічної безпеки й гігієни.	

Джерело: сформовано автором на базі матеріалів розділу (2.1–2.3)

Після окреслення макрочинників доцільно співвіднести їх із внутрішнім профілем компанії. SWOT-аналіз у Табл. 2.10 зводить у єдину матрицю сильні та слабкі сторони «Резервіста», а також можливості й загрози ринку

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз для ТМ «Резервіст»

S	W
СИЛЬНІ СТОРОНИ: – Висококваліфіковані інструктори, які мають досвід реальних бойових дій, забезпечують високий рівень навчання. – Розташування в Києві, що забезпечує доступ до великої кількості потенційних клієнтів. – Партнерство з магазином військового спорядження та одягу, що підвищує зручність для клієнтів і забезпечує додаткові джерела доходів. – Гнучкість програм навчання, які можуть бути адаптовані для різних цілей і аудиторій. – Низька плинність кадрів. – Стабільна зацікавленість суспільства. – Гарне фінансування. – Яскрава реклама. – Середній ціновий сегмент. – малі/середні групи → індивідуальна увага. – Прозорий прайс і пакетування послуг.	СЛАБКІ СТОРОНИ: – Великі витрати на придбання сучасного обладнання. – Великі витрати на придбання видаткових матеріалів. –Висока орендна плата. – Оскільки це нова компанія, їй може не вистачати брендингу та репутації, що ускладнює залучення клієнтів. – Відсутність держпідтримки, оскільки компанія є приватною.
O	**T**
МОЖЛИВОСТІ: 1. Зростаючий попит на військову підготовку серед цивільних громадян (у зв'язку з геополітичною ситуацією, національною безпекою ростом суспільної свідомості та необхідності самозахисту). 2. Розширення за рахунок співпраці з іншими компаніями та організаціями, такими як спортивні клуби, навчальні заклади або благодійні фонди. 3. Підвищення попиту на послуги, , у зв'язку з ростом суспільної свідомості та необхідності самозахисту. 4. Впровадження нових послуг. 5. Регіональна експансія через виїзні модулі/франчайз формат. 6. Гранти, CSR-проєкти для груп із нижчою платоспроможністю.	ЗАГРОЗИ: 1. Конкуренція з боку інших курсів військової підготовки або споріднених послуг. 2. Зміни у законодавстві або регулювання, які можуть обмежити діяльність приватних компаній у цьому секторі. 3. Нестабільність у політичному та економічному середовищі, що може впливати на попит на послуги компанії. 4. Інциденти безпеки/страхові ризики (репутаційні втрати). 5. Посилення регулювання/допусків або обмеження на цивільну стрілецьку діяльність.

Джерело: сформовано автором на базі матеріалів розділу (2.1–2.3)

Таблиця 2.10 дозволяє чітко визначити, на чому будувати конкурентну перевагу, та де потрібні управлінські рішення.

Проведений аналіз підтверджує: попит на приватні курси військової підготовки в Україні є сталим, мультисегментним і керованим сезонністю, а ключові драйвери – воєнний стан, суспільний запит на безпеку та практичні навички, поява нових навчальних модулів (такмед, БПЛА, мінна безпека).

Київський ринок представлений двома полюсами: масові низьковартісні ініціативи (ЦГЦ) та преміальні центри з високою ціною й професійною орієнтацією (BACKYARD). ТМ «Резервіст» є нішою та відповідає запиту більшості слухачів і створює підґрунтя для масштабування. Водночас існують ризики: ресурсні обмеження, доступ до полігонних слотів, чутливість собівартості до боєприпасів, репутаційні вимоги до безпеки. Збалансована продуктова матриця, нормування витрат партнерства та прозорі стандарти якості є ключовими факторами для утримання позиції й подальшого зростання.

Висновки до розділу 2

Було сформовано організаційно-економічний портрет проєкту і розкладено фінансові результати першого року (виручка, структура витрат, прибуток до/після оподаткування, податкове навантаження, чистий прибуток); показано динаміку поквартального зменшення питомих витрат та зростання прибутковості; виконано ринкову діагностику: цільові сегменти, конкурентні позиції, ціноутворення, вимоги безпеки, регуляторні рамки; окреслено фактори середовища (для PESTLE) та внутрішньо-зовнішній баланс переваг і ризиків (для SWOT).

«Резервіст» має валідовану бізнес-модель на ринку зі стійким попитом. Його конкурентна перевага лежить у поєднанні індивідуалізації навчання, прозорої безпеки та економіки середнього сегмента. Основні завдання наступного етапу – інституціалізувати стандарти безпеки й якості, зменшити варіативність змінних витрат, розвинути партнерства з полігонами та розширити доказову базу.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОЄКТУ ТМ «РЕЗЕРВІСТ»

3.1. Визначення стратегічних цілей та пріоритетних напрямів розвитку проєкту ТМ «Резервіст»

Метою розділу 3 є трансформація результатів діагностики у цілісний стратегічний план дій. Для цього здійснюється портфельна інвентаризація продуктів і напрямів, вибір траєкторій росту та формування системи вимірюваних цілей і організаційно-економічних рішень.

Методично розділ спирається на класичні інструменти стратегічного менеджменту (BCG, Ансофф, GE/McKinsey, п’ять сил М. Портера) з подальшим економічним обґрунтуванням і планом реалізації.

Визначення стратегічних цілей ТМ «Резервіст» ґрунтується на цілісній портфельній діагностиці та ринковому аналізі, які охоплюють:

– позиції в наявних сегментах,
– інтенсивність конкуренції,
– потенціал продуктово-ринкових комбінацій і доцільність інвестицій за напрямами.

Для цього було проведено портфельну діагностику за матрицею BCG, що дозволяє відокремити «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собак», і відповідно прийняти базові рішення: де нарощувати інвестиції, що утримувати й оптимізувати, а що – пілотувати чи виводити.

Матриця BCG має класифікацією продуктів за «часткою у виручці × темпами зростання» та наведена у Таблиці 3.1.

Перед класифікацією було узагальнено віднесення продуктів до квадрантів на основі фактичних фінансових показників виручки за 2024–2025 рр.

Таблиця 3.1

Матриця BCG для ТМ «Резервіст»

Карта продуктів ТМ «Резервіст» (BCG)	
ЗІРКИ (висока частка, високий ріст)	**ПИТАННЯ** (низька частка, високий ріст)
1. Базовий курс військової підготовки – найбільший річний дохід; стабільні набори; перша сходинка для більшості слухачів. 2. Інтенсив з вогневої підготовки – структурно зростаючий попит, висока повторюваність, сильний ефект «апсейлу» з бази. Дії: утримання якості та безпеки, збільшення пропускної здатності через додаткові слоти/інструкторів, пакетування «база → вогнева», поетапна сертифікація рівнів.	1. Тактична медицина та «Перша домедична» – суспільний тренд зростає; наразі вклад у виручку нижчий. 2. Молодіжні/жіночі програми та БПЛА-модулі - висока суспільна релевантність, ще формується попит. Дії: пілотуємо короткі формати, робимо партнерські набори (волонтерські/корпоративні групи), тестуємо ціну/тривалість, додаємо симуляцію та кейс-практику; мета – перевести частину позицій у «Зірки».
«ДОЙНІ» КОРОВИ (висока частка, низький ріст)	**СОБАКИ** (низька частка, низький ріст)
1. Просунутий курс військової підготовки – вагомий вклад у виручку, стабільна маржа; ріст помірний. 2. Оренда спорядження для ігор/тренінгів – предиктивний попит, низька змінна собівартість. Дії: максимізація маржі (чіткі пакети, абонементи), оптимізація графіку й завантаження, крос-селл з інтенсивами; підтримуючі інвестиції без агресивного масштабування.	1. Оренда одягу для місячних курсів – низький вклад, мало драйверів росту. 2. Оренда критого полігону для страйкбольних ігор – периферійний сегмент, слабкий зв’язок з основною траєкторією навчання. 3. Крос-фіт/фізпідготовка як окремий продукт – цінність радше як підтримка, ніж як самостійний драйвер доходу. Дії: або поступове згортання, або збереження лише як допоміжних сервісів у пакетах («+ екіпірування», «+ фізпідготовка»), без окремого маркетингового бюджету.

Джерело: сформовано автором на базі аналізу Розділу 2

Результати Матриці BCG для ТМ «Резервіст» показали, що:

- Зірки («базовий курс військової підготовки» та інтенсиви з вогневої підготовки) поєднують високу частку у виручці з динамічним попитом. Це «ядро» масштабу: саме вони забезпечують стабільні набори, першу східну для більшості слухачів і сильний апсейл до інтенсивів.

  Пріоритет – утримання якості та безпеки, зростання пропускної здатності через додаткові слоти/інструкторів, пакетування «база → вогнева», стандартизація рівнів.
- Дійні корови («просунутий курс» і оренда спорядження) стабільно генерують грошовий потік за помірної динаміки.

  Пріоритет – максимізація маржі (пакети/абонементи), оптимізація графіків і завантаження, крос-селл з інтенсивами; підтримувальні інвестиції без «агресивного» масштабування.
- Знаки питання (тактична медицина/перша домедична допомога, молодіжні/жіночі програми та модулі БПЛА) мають високий трендовий потенціал, але ще низьку частку у виручці.

  Пріоритет – пілоти «коротких форматів», партнерські набори для волонтерських/корпоративних груп, тестування ціни/тривалості, симуляційні блоки; мета – частину «питань» перевести в «зірки».
- Собаки (окремі орендні та фізпідготовчі сервіси) доцільно зберігати лише як додаткові елементи пакетів, без власного маркетингового бюджету.

Враховуючи портфельну картину, результати PESTLE- та SWOT-аналізів (розділ 2.3), далі логіку росту узгоджено через матрицю Ансоффа (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація), аби встановити збалансований набір ініціатив на горизонтах 12–24 місяці.

Матриця Ансоффа для ТМ «Резервіст», яка зображена у Таблиці 3.3, дає чотири базові вектори дій у ринково-продуктовому вимірі.

Таблиця 3.3

Матриця Ансоффа для ТМ «Резервіст»

Напрям	Суть кроку	Приклади ініціатив для ТМ «Резервіст»	Цільові сегменти / новизна	KPI	Ризики та умови успіху
Проникнення на наявний ринок	Більше продажів існуючих продуктів поточним сегментам	Пакети «база → вогнева → просунута», абонементи; малі групи + персоналізація; програми рекомендацій; корпоративні набори «під ключ»; сезонні промо	Ті ж сегменти у Києві; новизни немає	Заповнюваність груп, повторні покупки, середній чек, частка пакетів, NPS	Цінова чутливість; потреба в бездоганній безпеці та сервісі; дисципліна витрат (боєприпаси/полігони)
Розвиток продукту	Нові продукти для наявних ринків	Розширення такмед (розширені протоколи), модулі БПЛА, мінно-вибухова безпека, «сухі»/симуляційні блоки, сертифікаційні треки	Існуючі клієнти; новизна у змісті курсів	Нові продажі/курс, маржинальність модуля, конверсія з бази на про-рівень, утримання	Потреба у кваліфікованих інструкторах і стандартах; методична база; безпека
Розвиток ринку	Вихід із наявними курсами на нові сегменти/локації	Регіональні виїзні модулі; партнерства з вишами та компаніями; жіночі/молодіжні програми; змішаний формат (онлайн підготовка + очне відпрацювання)	Нові міста/корпорації/університети; помірна новизна	К-ть партнерств, виручка поза Києвом, завантаження виїздів, вартість залучення	Логістика, стандарти безпеки на нових локаціях, стабільність попиту
Диверсифікація	Нові продукти для нових ринків	«Резервіст Airsoft» (рекреаційні події з апсейлом у навчання); мерч (мілітарі-стиль одяг/аксесуари) як окремий дохід; B2B-тренінги з безпеки/BCP	Рекреаційний сегмент, ритейл мерчу, B2B	Частка додаткової виручки, конверсія з airsoft у курси, оборот мерчу, валова маржа	Розпорошення фокусу; окрема операційна модель; потрібний бренд-менеджмент і контроль якості

Джерело: сформовано автором на базі аналізу Розділу 2

Таким чином, 4 базові рекомендовані вектори дій для ТМ «Резервіст» є:

1. Проникнення на наявний ринок.

Поглибити присутність у чинних сегментах завдяки пакетуванню «база → вогнева → просунутий», сертифікації рівнів, абонементним моделям,

партнерським наборам «під ключ» для корпоративних/волонтерських груп. Маркетинговий акцент – довіра, безпека, персоналізація, дисципліна витрат.

2. Розвиток продукту.

Створити короткі модулі під конкретні запити (жіночі/молодіжні програми, БПЛА, сценарії CASEVAC/MOUT), додати симуляційні блоки, щоб знизити змінні витрати та стабілізувати якість, і поступово переводити найсильніші пілоти в «зірки».

3. Розвиток ринку.

Запустити виїзні формати для корпоративних клієнтів і університетів, регіональні партнерства; стандартизовані «набори під ключ» із чіткою логістикою та страховими застереженнями. Це дасть нову географію, не розмиваючи стандартів.

4. Диверсифікація.

Пілотувати дочірній напрям «Резервіст Airsoft» (тренування/події з елементами airsoft) як окремий кластер, що природно спирається на наявну інфраструктуру (полігон, засоби захисту, інструкторська експертиза) та відкриває рекреаційний сегмент із регулярною відвідуваністю. Паралельно - мерч military-casual (капсульні колекції з передзамовленнями, лімітовані релізи, онлайн-магазин/поп-ап точки). Обидва піднапрями формують «запобіжний контур» бізнес-стійкості на випадок регуляторних обмежень у базових курсах.

Щоб кожен вектор зберег ідентичність, усі ініціативи повинні бути прив’язані до єдиної архітектури виконання: квартальні OKR, бюджетні ліміти на пілоти, «ворота» переходу з пілоту в масштабування (мінімальна маржа/відвідуваність/утилізація ресурсів), системний контроль безпеки.

Для переходу від портфельної діагностики до керованої реалізації було формульовано операційні цілі у форматі SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Кожна ціль є чітко визначеною, має кількісні KPI та термін досягнення, прив’язана до відповідальних і підкріплена джерелами даних (облікова виручка, CRM-вікно записів, облік завантаження полігону, калькуляції собівартості). Прогрес переглядається щоквартально в межах циклу

OKR/операційних нарад, а за потреби — коригується бюджет і пріоритети портфеля.SMART-цілі (3–5 ключових):

1. Зростання виручки та маржинальності. До кінця року T+1 збільшити річну виручку на ≥25% від базового року (26,62 млн грн → ≥33,3 млн грн) і підняти частку валової маржі на +3 п.п. завдяки пакетуванню та оптимізації графіків/завантаження.
2. Пілот-конверсія «знаків питання». До III кв. T+1 запустити не менше 4 коротких модулів (TCCC/TECC, БПЛА, жіночий/молодіжний, симуляційний кейс-трек) і довести щонайменше 2 з них до статусу регулярних («мінімум 6 потоків/кв., заповненість ≥80%, валова маржа ≥40%»).
3. Нерегулярна виручка → рекреаційна частота. Запустити пілот «Резервіст Airsoft» до II кв. T+1 (мінімум 6 подій/кв., середній чек ≥800 грн, валова маржа ≥35%); за підсумками IV кв. T+1 забезпечити не менше 20% місячної виручки рекреаційним сегментом (події/мерч/оренда в пакетах).
4. Мерч як керований мікробізнес. Вивести 2 капсульні релізи/рік (колекції по 6–10 позицій) виключно через передзамовлення, досягти sell-through ≥70% у 30 днів і рентабельності EBITDA ≥25% на лінійку без додаткового маркетингового бюджету.
5. Якість та безпека як неминучі стандарти. Утримувати 0 критичних інцидентів, виконання чек-листів безпеки 100% занять, NPS ≥70, а середню заповнюваність слотів «зіркових» курсів – ≥85% щокварталу.

Портфельна діагностика (BCG) і ринкове структурування (Ансофф) задають чіткий профіль росту ТМ «Резервіст»: утримувати та масштабувати «зіркові» курси**,** видобувати потенціал «знаків питання» через швидкі пілоти**,** оптимізувати периферійні сервіси як елементи пакетів і розвивати диверсифікацію (Airsoft і мерч) як керований «запобіжний контур» стійкості. Запропоновані SMART-цілі перетворюють цю рамку на вимірюваний операційний план із квартальними воротами прийняття інвестрішень. Така

конфігурація балансує короткострокову маржу з довгостроковою масштабованістю і готує підґрунтя для наступного підрозділів (3.2) і (3.3).

3.2. Обґрунтування вибору стратегії та розробка організаційно-економічних заходів

Вибір цільової конфігурації портфеля ТМ «Резервіст» ґрунтується на поєднанні галузевого аналізу і багатокритеріальної оцінки напрямів з урахуванням ресурсних обмежень. Спочатку оцінено силу зовнішнього конкурентного тиску за логікою М. Портера, щоби чітко визначити, де саме формується ризик і які управлінські дії найкраще гасять цей ризик. Далі ці висновки заведено в інвестиційну матрицю GE/McKinsey, що дозволяє не просто описати можливості, а перетворити їх на конкретні пріоритети фінансування із вимірюваними результатами та контрольними рамками масштабування.

Щоб узгодити портфель із конкурентним тиском, застосовано рамку П’яти конкурентних сил М. Портера:

1) Загроза входу нових гравців – середня.

Бар’єри входу: необхідність доступу до безпечних полігонів (іноді позаміських), витрат на боєприпаси та захисне спорядження, наявність сертифікованих інструкторів з підтвердженим бойовим/викладацьким досвідом, страхові/юридичні застереження, процедури HSE і контроль доступу. Додатковий бар’єр – довіра та репутація у чутливій тематиці (безпека, зброя).

Фактори, що знижують бар’єри: поява донатних або грантових ініціатив, оренда готових локацій, використання симуляцій/страйкбольних рішень.

Висновок для ТМ «Резервіст»: загроза – помірна: «увійти» можна, але важко швидко досягти потрібного рівня якості/безпеки і довіри. Рекомендовані дії: довгострокові договори з полігонами; кадровий бренд інструкторів; стандарти безпеки й аудити; програми сертифікації слухачів;

Індикатори моніторингу: кількість нових центрів/тренінг-провайдерів у Києві/області; ціни на полігон/боєприпаси; кадрова міграція інструкторів.

2) Сила постачальників – помірно висока.

Ключові постачальники: полігони та тири; постачальники боєприпасів/зброї/захисту; інструкторський персонал (дефіцитні компетенції); страхові й медичні партнери.

Джерела сили: обмежена кількість полігонів із потрібними допусками; волатильність цін на боєприпаси; «вузькі горлечка» розкладів/логістики; конкуренція за топ-інструкторів.

Висновок: постачальники здатні впливати на собівартість і графік занять. Рекомендовані дії: нормування «витрат на слухача» і «вартості години стрільби»; альтернативні сценарії (страйкбольні блоки) для зниження змінних витрат; мультипостачання/рамкові контракти; внутрішній пул інструкторів і програми (асистент→інструктор).

Індикатори: частка витрат на боєприпаси у собівартості; завантаженість полігонів; плинність інструкторів; частка занять із симуляціями.

3) Сила покупців (клієнтів) – середньо-висока

Сегменти: цивільні (у т.ч. жінки/молодь), корпоративні/волонтерські групи, слухачі спецінтенсивів.

Джерела сили: наявність донатних/низьковартісних альтернатив; чутливість до ціни; порівнянність «базових» програм між провайдерами; високі очікування щодо безпеки та репутації.

Висновок: клієнти мають вибір і схильні торгуватися (особливо групи).

Рекомендовані дії: хітка диференціація ціннісної пропозиції: малі групи, персоналізація, сертифікація, гарантії безпеки; пакетування «база → вогнева → просунута»; корпоративні набори «під ключ»; абонементні моделі.

Індикатори: Net Promoter Score (NPS); частка повторних покупок; середній чек/слухача; % продажів у пакетах.

4) Загроза товарів-замінників – середня.

Замінники: онлайн-курси/симуляції, короткі корпоративні «безпекові» тренінги, тактичний фітнес без полігону, івенти airsoft без навчальної компоненти.

Оцінка: вони не реплікують польову практику і стандарти безпеки зі зброєю, але можуть «перехоплювати» базовий попит і формувати нижчі цінові очікування.

Рекомендації: інтегрувати змішані формати (онлайн-пре-курс + очні модулі); підсилювати унікальні компоненти (сертифікація, польові сценарії, робота з БПЛА/такмедом); запуск «Резервіст Airsoft» як «м'якого входу» з подальшим апсейлом у навчальні програми.

Індикатори: частка слухачів, що проходять преп-модуль онлайн; конверсія з airsoft-івентів у навчальні курси.

5) Інтенсивність галузевої конкуренції – висока (локально).

Ландшафт: поєднання донатних/масових форматів (ЦГЦ) і преміальних центрів (на кшталт BACKYARD) формує «цінові якорі» та різні очікування від якості/навантаження. На комерційному сегменті Києва конкуренція точкова, але відчутна.

Драйвери інтенсивності: обмежені часові «вікна» полігонів; схожість базових програм; чутливість до відгуків/репутації; епізодичні «піки» попиту (наборні хвилі).

Висновок: борються не стільки ціною, скільки якістю, безпекою, персоналізацією, брендом і сервісом.

Рекомендації: утримувати унікальність: стандарти HSE, малі групи, поетапна прогресія рівнів, персоналізовані брифінги/дебрифінги, прозорі сертифікати; системний контент-маркетинг (кейси, відгуки, відео зі стандартами безпеки); партнерства з університетами/корпораціями.

Індикатори: завантаження груп; відсоток відмов/переносів; частка органічних заявок; рейтинг/відгуки.

Загальний висновок: загроза нових входів середніх (логістика, інструкторська база, безпека) і високих (полігон/ боєприпаси) бар'єрів є помірною; сила покупців підвищується через наявність безкоштовних/донатних ініціатив і цінових «якорів», тож критичною стає диференціація якості, безпеки, персоналізації та сертифікації. Сила постачальників (полігони, боєприпаси,

інструктори) помірно висока та диктує необхідність довгих контрактів і нормування «вартості години»/«витрат на слухача». Загроза товарів-замінників (онлайн-симуляції, короткі корпоративні тренінги) стримується тим, що повноцінну польову практику вони не замінюють, але впливають на очікування щодо ціни й тривалості. Галузева конкуренція локально висока: окремі проєкти конкурують якістю, брендом і досвідом інструкторів, тому ТМ «Резервіст» має підтримувати «стандарти безпеки + малі групи + прогресію рівнів» як стійку відмінність.

Переходячи від опису тиску до конкретних пріоритетів, напрями портфеля зважено у матриці GE/McKinsey за інтегральними шкалами «привабливість ринку» (місткість/зростання, маржинальність, регуляторика/ ризики, цінова чутливість, конкурентний тиск, брендова синергія) і «конкурентна позиція» (частка/траєкторія, юніт-економіка, спроможність доставки/безпека, бренд/NPS, доступ до каналів, потреба в CAPEX/оборотному капіталі). Візуальне розміщення напрямів наведене на Рисунку 3.1, а детальна оціночна таблиця з вагами та балами – у Таблиці 3.3.

Методика побудови матриці GE/McKinsey складається з використання інтегральних балів за осями «привабливість ринку» та «конкурентна позиція», які були отримані методом зваженої суми часткових оцінок (шкала 1–5), визначених на основі результатів ринково-портфельної діагностики (розд. 2.2–2.3) та операційної аналітики ТМ «Резервіст».

Набір факторів і ваги ($\sum w=1$ на кожній осі) наведено в підписі до Табл. 3.4.

Розрахунок і побудову Рис. 3.1 виконано з використанням мови програмування Python та програмної среди Jupyter Notebook**,** що забезпечує відтворюваність та можливість проведення чутливісного аналізу (зміна ваг/балів).

Інтерпретація матриці GE/McKinsey полягає у групуванні напрямів портфеля за трьома зонами пріоритетності: «інвестувати/зростати» (висока привабливість і сильна позиція), «вибірково розвивати/підтримувати» (середні

значення за однією або обома осями) та «згортати/переформатовувати» (низька привабливість або слабка позиція).

Використаний код наведено у Додатку В.

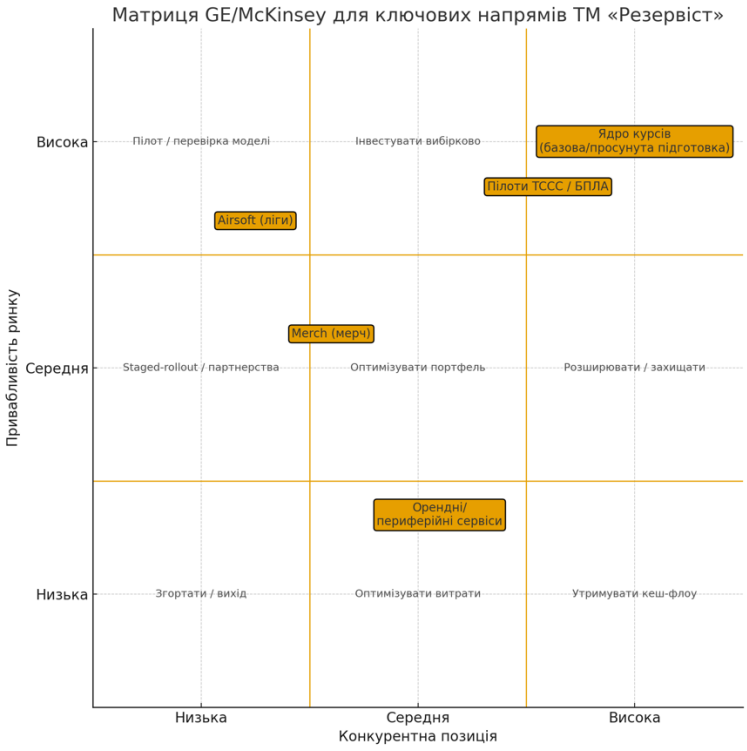


Рис. 3.1 *Джерело:* сформовано автором на основі даних у Розділі 2

Таблиця 3.4

Таблиця 3.4 Оціночна таблиця факторів матриці GE/McKinsey для ТМ «Резервіст»

Напрям	Привабливість ринку (0–5; зважена)	Конкурентна позиція (0–5; зважена)
Ядро курсів (база/просунуті, вогнева)	3.80	4.00
Пілоти ТССС/БПЛА	3.75	3.15
Мерч (мілітарі-стиль)	3.25	2.80
Airsoft (події/ліги)	3.50	2.90
Орендні та периферійні сервіси	3.00	3.18

Джерело: сформовано автором на базі аналізу у Розділі 2

Аналізуючи Рис. 3.1, логічно сформовується три кластери рішень. У групу «активно інвестувати» входять «ядро курсів» (базові/просунуті/вогнева) та пілоти ТССС/БПЛА – це поєднання найкращої ринкової динаміки з уже напрацьованою перевагою виконання; пріоритети – масштабування

потужностей, підтримка стандартів HSE, сертифікація слухачів, апсейл і пакетування.

У кластері «вибірково інвестувати» – мерч (military-casual) із моделлю передзамовлень та Airsoft через партнерські арени/ліги; обидва напрями мають потенціал синергії з брендом і вимагають «воріт» переходу від MVP до масштабу.

Нарешті, «утримувати/оптимізувати» – орендні та інші периферійні сервіси, що логічно залишати елементами пакетів без окремого маркетингового бюджету.

Переклавши пріоритизацію у практичні дії, доцільно рухатися чотирма площинами. По-перше, продукт і маркетинг: закріпити траєкторію «база → вогнева → просунута» з малими групами, пакетуванням і корпоративними наборами; у впізнаваність якості додати сертифікацію слухачів і прозорі бейджі; системно працювати з контентом (відео зі стандартами безпеки, кейси випускників). По-друге, операції та безпека: довгострокові угоди з полігонами, нормування «вартості години» і «витрат на слухача», календарні «вікна» полігонів, внутрішні аудити HSE; масштабування інструкторського ресурсу через траєкторію «асистент → інструктор». По-третє, партнерства та канали: університети, корпоративні/волонтерські організації, B2B-пакети; для Airsoft – партнерські ліги; для мерчу – контрактні виробники з повним циклом і прозорою собівартістю. По-четверте, фінанси й інвестиції: портфельні ліміти CAPEX/OPEX, бюджетування за напрямами, послідовність; для мерчу – модель передзамовлень (щоби уникати складських ризиків), для Airsoft – MVP-події на місячному горизонті з чіткими KPI.

З огляду на регуляторну невизначеність у сфері приватної підготовки, диверсифікація через Airsoft і мерч виконує роль «запобіжного контуру» бізнес-стійкості: якщо базова діяльність підпаде під обмеження, частину доходу можна оперативно переносити у рекреаційні події та роздріб, зберігаючи завантаження інструкторів і публічну видимість бренду. Водночас нові ініціативи підпорядковуються єдиній архітектурі виконання: поквартальні OKR, бюджетні

ліміти на пілоти, перехід до масштабу (досягнення мінімальної маржі/відповідності/утилізації ресурсів), а також системний контроль безпеки.

Очікуваний ефект від запропонованої конфігурації багатовимірний. На горизонті 12–24 місяців вона знижує вразливість до коливань попиту й постачання (рамкові контракти, нормування собівартості, змішані формати), підсилює конкурентну відмінність (якість, безпека, персоналізація, сертифікація) і створює додаткові джерела доходу з помірними капітальними потребами (мерч, Airsoft). Система KPI для контролю включає портфельні метрики (виручка +20–30% р/р, частка повторних покупок, NPS ≥ 70, валова маржа «зіркових» продуктів), операційні індикатори («вартість години», «витрати на слухача», заповнюваність груп, відмови/переноси, нуль тяжких інцидентів), а також специфічні показники пілотів (для Airsoft – відвідуваність, середній чек і конверсія в навчальні програми; для мерчу – конверсія передзамовлень, оборот складу, валова маржа). Подальша деталізація економічних параметрів, бюджетні ліміти за напрямами та сценарна чутливість подаються у підрозділі 3.3, де узгоджуються фінансові плани з обраними стратегічними рішеннями цього розділу.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів і прогноз основних показників діяльності ТМ «Резервіст»

На основі інтегрованої діагностики формулюються стратегічні цілі та пріоритети. Цілі на горизонті двох років:

- зростання виручки на 20–30% р/р за рахунок масштабування «зірок» і переведення щонайменше одного «знака питання» у «зірку»;
- підтримання цільової чистої рентабельності близько 25–30% через нормування «вартості години» та «витрат на слухача» (включення симуляційних блоків і пакетування);

– диверсифікація портфеля так, щоб не менше 25% доходу надходило зі спецпрограм/корпоративних наборів і 5–10% – з мерчу/івентів/«Airsoft» уже в рік 2;
– закріплення стандартів безпеки й якості як ключового диференціатора (аудити, допуски, журнал інцидентів, обов'язкова післядієва комунікація з клієнтом і метрики лояльності).

Для «Резервіста Airsoft» і мерчу визначається поступовий підхід:

– 3-місячний пілот (MVP – пропозиція, передзамовлення, дві події/місяць), 6-місячна фаза масштабування за наявності підтвердженого попиту й контрольованої собівартості;
– для обох напрямів – окремі цільові KPI (відвідуваність/календар ігор, середній чек, частка повторних подій; для мерчу – коефіцієнт конверсії передзамовлень, обертання складу, валова маржа).

З метою економічного обґрунтування обраних стратегічних рішень проведено базову фінансово-економічну діагностику діючого року функціонування ТМ «Резервіст», саме від цих результатів залежить здатність фінансувати масштабування, витримувати ризики та досягати SMART-цілей розділу 3.1.

Розрахунки виконані на основі первинних облікових даних ТМ «Резервіст» та стандартних показників ефективності (формули 3.1–3.19), що охоплюють маржинальність, структуру витрат, продуктивність праці, фонд оплати праці, ефективність використання капіталу та поріг беззбитковості. Зокрема, послідовно обчислено: валову (GM) та чисту (NM) рентабельність продажів, коефіцієнт витратомісткості (CSR), продуктивність праці та прибуток на одного працівника (WP, PPBT, NPP), середню місячну зарплату з нарахуваннями (AMW), частки ФОП у витратах і виручці, фондовіддачу (AT), змінні й фіксовані витрати (VC, FC), маржинальну рентабельність (CMR), точку беззбитковості (BEP), запас фінансової міцності (MOS), а також дохідність і

строк окупності інвестицій (ROI, PP). Узагальнені результати подано у Таблиці 3.5.

1) Валова рентабельність продажів, формула (3.1):

(3.1)

$$GM = \frac{PBT_{year}}{TR_{year}} \times 100\%$$

де *GM (Gross Margin)* – рівень валової прибутковості (%);

TR_{year} *(Total Revenue, year*) – виручка за рік **(**грн);

PBT_{year} (*Profit Before Tax, year)* – прибуток до оподаткування за рік (грн);

Розрахунок:

$$GM = \frac{10\ 095\ 060}{26\ 622\ 000} \times 100\% = 37{,}92 \approx 37{,}9\%$$

2) Чиста рентабельність продажів, формула (3.2):

(3.2)

$$NM_{year} = \frac{NI_{year}}{TR_{year}} \times 100\%$$

де NM_{year} *(Net Margin)* – Чиста рентабельність продажів за рік, грн;

NI_{year} *(Net Income, year)* – чистий прибуток за рік, грн.

Розрахунок:

$$NM = \frac{8\ 277\ 949}{26\ 622\ 000} \times 100\% = 31{,}09\% \approx 31{,}1\%$$

3) Коефіцієнт витратомісткості, формула (3.3):

(3.3)

де CSR *(Cost-to-Sales Ratio)* – коефіцієнт витратомісткості, (%);

TE_{year} (Total Expenses, year) – сукупні витрати за рік, (грн).

Розрахунок:

$$CSR = \frac{TE_{year}}{TR_{year}} \times 100\%$$

$$CSR = \frac{16\,526\,940}{26\,622\,000} \times 100\% = 62{,}1\%$$

4) Продуктивності праці, формула (3.4):

(3.4)

$$WP = \frac{TR_{year}}{WA}$$

де WP *(Workers Productivity)* – продуктивність працівників (грн/працівник/рік);

WA *(Workers Average)* – середньооблікова чисельність персоналу (кільк. осіб).

Розрахунок:

$$WP = \frac{26\,622\,000}{20} = 1\,331\,100 \text{ грн/працівника/рік.}$$

5) Прибуток до оподаткування на одного працівника, формула (3.5):

(3.5)

$$PPBT = \frac{NI}{WA}$$

де $PPBT$ (Profit Per Employee) – прибуток до оподаткування на одного працівника, (грн);

Розрахунок:

$$PPBT = \frac{10\,095\,060}{20} = 504\,753 \text{ грн/працівника/рік.}$$

6) Чистий прибуток на одного працівника, формула (3.6):

(3.6)

$$NPP = \frac{NI}{WA}$$

де NPP (*Net Profit Per Employee*) – чистий прибуток на одного працівника, (грн).

Розрахунок:

$$NPP = \frac{8\ 277\ 949}{20} = 413\ 897 \text{ грн/працівника/рік.}$$

7) Середня місячна зарплата з нарахуваннями, формула (3.7):

(3.7)

$$AMWm = \frac{FOP}{t \times WA}$$

де $AMWm$ (Average Monthly Wage, month) – середня місячна зарплата з нарахуваннями, (грн);

FOP – Фонд оплати праці з нарахуваннями, (грн).

Розрахунок:

$$AMWm = \frac{6\ 895\ 440}{12 \times 20} = 28\ 731 \text{ грн/міс/особу.}$$

8) Частка ФОП у витратах, формула (3.8):

(3.8)

$$\frac{FOP}{TE}$$

Розрахунок:

$$\frac{FOP}{TE} = \frac{6\ 895\ 440}{12 \times 20} = 41{,}7\%$$

9) Частка ФОП у виручці, формула (3.9):

(3.9)

$$\frac{FOP}{TR}$$

Розрахунок:

$$\frac{FOP}{TR} = \frac{6\,895\,440}{26\,622\,000} = 25{,}9\%$$

10) Фондовіддача, формула (3.10):

(3.10)

$$AT = \frac{TR}{\text{PPE}}$$

де AT (Asset Turnover) – Фондовіддача, (грн);

PPE (Property, Plant and Equipment)– Капіталізовані основні засоби та обладнання, (грн).

Розрахунок:

$$AT = \frac{26\,622\,000}{6\,446\,500} = 4{,}13 \text{ грн виручки на 1 грн основних засобів.}$$

11) Динаміка виручки за кварталами (темпи зростання), формула (3.11):

(3.11)

$$g12 = \frac{Q2 - Q1}{Q1} \times 100\%$$

$$g12 = \frac{6\,655\,500 - 5\,856\,840}{5\,856\,840} \times 100\% = +13{,}6\%$$

$$g23 = +4\%$$

$$g34 = +3{,}85\%$$

12) Змінні витрати, формула (3.12):

Примітка. До змінних витрат були віднесені категорії «боєприпаси/матеріали/бренд/ реклама», що разом становлять близько 40,5% річних витрат; решта – фіксовані (оренда, ФОП, обладнання).

(3.12)

$$VC = s_(VC_) \times TE$$

де VC *(Variative Cost)* – змінні витрати, (грн);

$s_(VC_)$ = 40,5% = 0,405

Розрахунок:

$$VC = 0,405 \times 16\,526\,94 = 6\,693\,411 \text{ грн.}$$

13) Частка змінних витрат на 1 грн виручки, формула (3.13):

(3.13)

$$v = \frac{VC}{TR}$$

Розрахунок:

$$v = \frac{6\,693\,411}{26\,622\,000} = 0{,}2514 \text{ грн/грн.}$$

14) Фіксовані витрати, формула (3.14):

(3.14)

$$FC = TE - VC$$

де FC *(Fixed Cost)* – постійні витрати за період (грн).

Розрахунок:

$$FC = 16\,526\,940 - 6\,693\,411 = 9\,833\,529 \text{ грн.}$$

15) Маржинальна рентабельність, формула(3.15):

(3.15)

$$CMR = 1 - \frac{VC}{TR}$$

Де CMR (Contribution Margin Ratio) – Маржинальна рентабельність.

Розрахунок:

$$CMR = 1 - \frac{6\,693\,411}{26\,622\,000} = 0{,}7486$$

16) Точка беззбитковості (у виручці), формула (3.16):

(3.16)

$$BEP = \frac{FC}{CMR}$$

де BEP *(Break-Even Poin)* – точка беззбитковості, (грн);

CMR (*Contribution Margin Ratio)* – коефіцієнт маржинального доходу.

$$BEP = \frac{9\,833\,529}{0{,}7486} = 13\,136\,315 \text{ грн.}$$

17) Запас фінансової міцності, формула (3.17):

(3.17)

Де MOS (Margin of Safety) – Запас фінансової міцності, (%).

$$MOS = \frac{TR - BEP}{TR} \times 100\%$$

$$MOS = \frac{26\,622\,000 - 13\,136\,315}{26\,622\,000} \times 100\% = 50{,}06\%$$

18) Доходність інвестицій, ROI (Return on investment), формула (3.18):

(3.18)

$$ROI = \frac{NI}{Io} \times 100\%$$

де Io *(Investment)* – Первинні інвестиції;

Примітка. Для розрахунку було взято початкові інвестиції у відкриття (капітальні + пускові + інші)

$$ROI = \frac{8\,277\,949}{11\,752\,300} \times 100\% = 70{,}5\ \%$$

19) Термін окупності, формула (3.19)

(3.19)

$$PP = \frac{Io}{NI}$$

де PP (Payback Period) – період окупності інвестицій (міс./рік).

$$PP = \frac{Io}{NI} = \frac{11\ 752\ 300}{8\ 277\ 949} = 1{,}42 \text{ року.}$$

Таблиця 3.5

Таблиця 3.5 Підсумок ключових показників діючого року ТМ «Резервіст»

Показник	Визначення	Значення
Валова рентабельність продажів	GM	37,9%
Чиста рентабельність продажів	NM	31,1%
Коефіцієнт витратомісткості	CSR	62,1%
Продуктивності праці	WA	1 331 100 грн/працівника/рік
Прибуток до оподаткування на одного працівника	PPBT	504 753 грн/рік
Чистий прибуток на одного працівника	NPP	413 897 грн/рік.
Середня місячна зарплата з нарахуваннями	AMW	28 731 грн/міс.
Частка ФОП у витратах	FOP/TE	41,7%
Частка ФОП у вируч	FOP/TR	25,9%
Фондовіддача	AT	4,13 грн
Змінні витрати	VC	6 693 411 грн
Фіксовані витрати	FC	9 833 529 грн
Маржинальна рентабельність	CMR	0,7486
Точка беззбитковості	BEP	13 136 315 грн.
Запас фінансової міцності	MOS	50,06%
Доходність інвестицій	ROI	70,5%
Термін окупності	PP	1,42 року

*Джерело:*сформовано автором на базі розрахунків за формулами(3.1-3.19)

Таблиця 3.5, дає змогу зробити конструктивний висновок стосовно минувшого року функціонування ТМ «Резервіст».

Позитивні сторони:

– Маржинальність і витривалість моделі.

GM ≈ 37,9% і NM ≈ 31,1% свідчать, що накладні витрати контрольовані, а ціноутворення – адекватне до структури витрат. MOS ≈ 50,1% означає, що виручка більш ніж наполовину перевищує поріг беззбитковості – це хороший «запас міцності» для сезонності/шоків.

– Низька частка змінних витрат.

CMR ≈ 0,7486 (тобто змінні ≈ 25,1% виручки) –рідкісно сприятливий показник для сервісного бізнесу: кожна додаткова гривня продажу дає ~0,75 грн внеску на покриття постійних витрат і прибуток.

– Поріг беззбитковості й окупність.

BEP ≈ 13,14 млн грн (менше 50% від фактичної виручки 26,62 млн) підтверджує комфортну відстань «до нуля». ROI ≈ 70,5% і Payback ≈ 1,42 року – інвестиції відбиваються швидко; рентабельність капіталу висока.

– Продуктивність і капіталоємність.

Виручка на працівника ≈ 1,33 млн грн/рік**,** PPBT ≈ 505 тис. **і** NPP ≈ 414 тис. грн/рік на працівника – гарні орієнтири. AT = 4,13 означає, що 1 грн основних засобів генерує 4,13 грн виручки – для критих полігонів це добрий рівень використання активів.

Приховані ризики/зони покращення:

– Високі постійні витрати.

FC ≈ 9,83 млн грн і частка ФОП у витратах ≈ 41,7% (у виручці ≈ 25,9%) – типова «фіксована» природа моделі (оренда, інструкторський пул). Це дає ефект масштабу, але підвищує чутливість до просідань попиту.

CSR ≈ 62,1% (витратомісткість) – загалом прийнятно, але «подушка» між CSR і GM не повинна стискатися: ризики – інфляція боєприпасів/матеріалів, енергоносії, страхові платежі.

Середня зарплата з нарахуваннями ≈ 28,7 тис. грн/міс за нинішньої структури завантаження вимагає дисципліни планування графіків і мінімізації «мертвих» вікон, інакше NPP/PPBT на працівника почнуть «плисти».

Як підсумок, теперішея модель має здорову маржу, високий запас міцності та швидку окупність. Ключ до стійкості – зберегти CMR ~0,75 і розтягнути FC на більший обсяг через масштабування «зіркових» курсів та пакетування, одночасно страхуючись від шоків через короткі інтенсиви, корпоративні набори і Airsoft/мерч із передзамовленнями. Це закладає надійну базу для наступного блоку – дволітнього прогнозу реалізації стратегії.

Надалі логічним є обґрунтування доцільності прогнозних розрахунків на дворічному горизонті. Саме такий інтервал дозволяє зафіксувати повний цикл реалізації обраної стратегії: від запуску коротких ініціатив і пілотів до масштабування «зіркових» напрямів, апгрейду «знаків питання» та введення диверсифікаційних потоків. Два роки – це достатньо, щоб відрізнити разовий ефект рекламних кампаній від стійкої операційної динаміки, узгодити інвестиційні та виробничі цикли, а також перевірити стійкість моделі до ключових ризиків (цінових шоків і коливань попиту). Розрахунки виконано в логіці unit-economics та портфельної дисципліни: маржинальний внесок визначається через коефіцієнт CMR, структура змінних витрат утримується завдяки стандартизації рівнів і симуляційних блоків, фіксовані витрати зростають контрольовано (на безпеку та інструкторський пул).

1) Рік 1 (масштабування «зірок» + пакетування).

Дані за минувший рік (рік 0, пораховано в 3.3):

- Річна виручка ($TR_0 = 26\,622\,000$ грн.).
- Сукупні витрати ($TE_0 = 16\,526\,940$ грн.).
- Прибуток до оподаткування ($PBT_0 = TR_0 - TE_0 = 10\,095\,060$ грн.).
- Податок 18%: $T_0 = 1\,817\,111$ грн.
- Чистий прибуток $NI_0 = 8\,277\,949$ грн.

Припущення стратегії у перспективі на 1 рік в майбутньому:

- виручка +25% ($TR_1 = TR_0 \times 1{,}25$).
- постійні витрати +10% на безпеку/якість ($FC_1 = FC_0 \times 1{,}10$).
- структура змінних витрат стабільна (сертифікація рівнів/симуляції компенсують інфляційний тиск), тобто CMR = 0,7486 зберігається.

Розрахунки:

Виручка за рік 1:

$$(TR_1 = 26622000 \times 1{,}25 = 33\,277\,500 \text{ грн.}$$

Внесок маржі у році 1:

$$Contr_1 = CMR \times TR_1 = 0{,}7486 \times 33277500 \approx 24\,911\,537 \text{ грн}$$

Фіксовані витрати у році 1:

$$FC_1 = 9833529 \times 1{,}10 \approx 10\,816\,882 \text{ грн}$$

Річний прибуток до оподаткування, рік 1:

$$PBT_1 = Contr_1 - FC_1 = 24911537 - 10816882 \approx 14\,094\,655 \text{ грн}$$

Чистий прибуток (стака податку 18%), рік 1:

$$NI_1 = PBT_1 \times (1 - 0{,}18) = 14094655 \times 0{,}82 \approx 11\,556\,617 \text{ грн}$$

Точка беззбитковості:

$$BEP_1 = \frac{FC_1}{CMR} \times = 10816882/0{,}7486 \approx 14\,452\,000 \text{ грн}$$

Запас фінансової міцності, рік 1:

$$MOS_1 = \frac{TR_1 - BEP_1}{TR_1} = (33277500 - 14452000)/33277500 \approx 56{,}6\%$$

Таким чином, у базовому сценарії, що імплементує SMART-цілі розділу 3.1, перший рік масштабування портфеля формує виручку близько 33,28 млн грн. За збереження CMR ≈ 0,7486 маржинальний внесок становить ≈24,91 млн грн, а після урахування контрольованого приросту фіксованих витрат (≈10,82 млн грн) прибуток до оподаткування наближається до 14,09 млн грн, чистий прибуток – до 11,56 млн грн. Точка беззбитковості знижується до ≈14,45 млн грн, запас фінансової міцності підвищується до ≈56,6%, що засвідчує добру еластичність моделі на тлі розширення операційної бази.

2) Рік 2 (друга хвиля впроваджень + вибіркові інвестиції).

Припущення стратегії:

- виручка +25% до року 1 $(TR_2 = TR_1 \times 1{,}2)$
- постійні витрати +7% до 1го року $(FC_2 = FC_1 \times 1{,}07)$

- структура змінних витрат стабільна (сертифікація рівнів/симуляції компенсують інфляційний тиск), тобто CMR = 0,7486 зберігається

Розрахунки для прогнозованого року 2:

Виручка за рік, рік 2:

$$(TR_2 = 33277500 \times 1{,}20 = 39\,933\,000 \text{ грн}$$

Внесок маржі, рік 2:

$$Contr_2 = 0{,}7486 \times 39933000 \approx 29\,893\,845 \text{ грн}$$

Фіксовані витрати, рік 2:

$$FC_2 = 10816882 \times 1{,}07 \approx 11\,572\,054 \text{ грн}$$

Річний прибуток до оподаткування, рік 2:

$$PBT_2 = 29893845 - 11572054 \approx 18\,321\,791 \text{ грн}$$

Чистий прибуток (ставка податку 18%), рік 2:

$$NI_2 = 18321791 \times 0{,}82 \approx 15{,}02 \text{ млн}$$

Точка беззбитковості, рік 2:

$$BEP_2 = 11572054/0{,}7486 \approx 15\,460\,000 \text{ грн}$$

Запас фінансової міцності, рік 2:

$$MOS_1 = (39933000 - 15460000)/39933000 \approx 61{,}3\%$$

З розрахунками можна побачити, що за другий прогнозований рік очікується виручка ≈39,93 млн грн, маржинальний внесок ≈29,89 млн грн, фіксовані витрати ≈11,57 млн грн, прибуток до оподаткування ≈18,32 млн грн, чистий прибуток ≈15,02 млн грн. Запас фінансової міцності зростає до ≈61,3%, беззбитковий обсяг ≈15,46 млн грн. Така траєкторія узгоджується з рекомендаціями матриці GE/McKinsey: активні інвестиції в ядро й ТССС/БПЛА, вибіркові – в мерч із циклом передзамовлень і Airsoft, утримання/оптимізація периферійних сервісів.

3) Чутливість (контроль ризиків)

Припущення: Зростання вартості боєприпасів +15%, боєприпаси ≈ 60% у структурі змінних витрат.

Тоді, змінні витрати:

$$VC' = VC_0 \times (1 + 0{,}60 \times 15\%) = VC_0 \times 0{,}19$$

Частка змінних витрат на 1 грн виручки:

$$v = \frac{1{,}09 \cdot VC_0}{TR_0} = 1{,}09 \cdot 0{,}2514 = 0{,}2740$$

Маржинальна рентабельність:

$$CMR = 1 - v' = 0{,}726$$

Річний прибуток до оподаткування:

$$PBT' = 0{,}726 \times 26622000 - 9833529 \approx 9\,500\,000 \text{ грн}$$

Точка беззбитковості:

$$BEP' = 9833529/0{,}726 \approx 13{,}55 \text{ млн}$$

Запас фінансової міцності:

$$MOS' = (26622000 - 1355000)/26622000 \approx 49\%$$

Перевірка чутливості підтверджує керованість ризиків. За зростання вартості боєприпасів на +15% (приблизно 60% змінних витрат) CMR знижується до ≈0,726; прибуток до оподаткування скорочується до ≈9,5 млн грн, запас міцності все ще становить близько 49%, беззбитковість ≈13,55 млн грн. Це означає, що симуляційні блоки, норми «вартості години» та пакетування здатні компенсувати ціновий тиск без втрати стійкості.

4) Падіння попиту.

Припущення: зменшення на 10%

Виручка за рік:

$$TR'' = 0{,}9 \times 26622000 \approx 23{,}960 \text{ млн}$$

Річний прибуток до оподаткування:

$$PBT'' = 0{,}7486 \times 23{,}960 - 9833529 \approx 8{,}11 \text{ млн}$$

Чистий прибуток (ставка податку 18%):

$$NI'' = 8{,}11 \times 0{,}82 \approx 6{,}65 \text{ млн}$$

Запас фінансової міцності:

$$MOS'' = \frac{23{,}960 - 13{,}136}{23{,}960} \approx 44{,}2\%$$

За падіння попиту на – 10% базовий рік дає виручку ≈23,96 млн грн, PBT ≈8,11 млн грн, чистий прибуток ≈6,65 млн грн, MOS ≈44,2%. Модель залишається надійною завдяки диверсифікації чеків (корпоративні набори «під

ключ»), переналаштуванню завантаження інструкторів на нові івенти (Airsoft) і використанню механіки передзамовлень у мерчі для розриву касових лагів.

Узагальнюючи результати, можна зробити кілька важливих висновків і управлінських пропозицій. По-перше, стратегічний фокус на «зіркових» продуктах у поєднанні зі стандартизованими короткими модулями та пакетуванням формує стійку маржинальність (GM ≈ 38%, NM ≈ 31%) і підвищує запас міцності до 50–60% уже в базовому сценарії. Це «здоровий» профіль: зростання маржинального внеску випереджає приріст фіксованих витрат, а точка беззбитковості займає дедалі меншу частку від прогнозної виручки. По-друге, портфельна дисципліна й розведення джерел виручки працюють як природні хеджі: навіть за несприятливих шоків модель зберігає ≥40% MOS, що відповідає вимогам до середньо-ризикових сервісних бізнесів. По-третє, найбільший вплив на стабільність мають «вартість години» та структура змінних витрат: тут доцільно закріпити норми і політику індексації, аби не допустити ерозії CMR нижче 0,72.

Звідси походять конкретні кроки реалізації.

Операційно: впровадити квартальні OKR і дашборди з блоками unit-economics, безпеки/якості і фінансів.

Комерційно: утримувати преміальність за рахунок пакетів і коротких піків прожажів сегментованого ціноутворення і прозорих гарантій безпеки як ключового диференціатора.

Інвестиційно: дотримуватися поєтапного підходу для та Airsoft, не допускаючи зростання фіксованих витрат понад 10% у рік 1 та 7% у рік 2.

Ризик-менеджмент: зафіксувати контракти із постачальниками, щоквартально тестувати стійкість до ±10% шоків цін/попиту та мати готові коригувальні дії.

Отже, дворічний прогноз демонструє узгоджену траєкторію зростання: у рік 1 – істотне поліпшення маржинального профілю та запасу фінансової міцності, у рік 2 – нарощування чистого прибутку до ≈15 млн грн без деградації якості сервісу.

Висновки до розділу 3

Проведено повний цикл стратегічно-економічного обґрунтування розвитку ТМ «Резервіст»: від портфельної діагностики (BCG, Ансофф) і ринкової валідації (5 сил М. Портера) – до пріоритезації інвестицій у матриці GE/McKinsey, постановки SMART-цілей та кількісного моделювання результатів. Отримані висновки є узгодженими між собою й підтверджені розрахунками.

Портфельна логіка показала, що «ядро» курсів і інтенсиви – це «зіркові» продукти, які формують стабільний маржинальний внесок і повинні бути фокусом активних інвестицій.

Економічні результати демонструють «здорову» фінансову конструкцію. Управлінські наслідки такі: (1) закріпити портфельні пріоритети; (2) інституціоналізувати «цикли виконання» – квартальні OKR, прозорі дашборди unit-economics, HSE-метрики та фінансові індикатори; (3) утримувати стандарти сервісу як «ядерний» диференціатор; (4) формалізувати політику закупівель і рамкові договори з постачальниками для зниження цінової волатильності змінних витрат.

Обрана стратегія поєднує зростання та керовану ризиковість: вона підвищує маржинальність і запас фінансової міцності вже в короткому періоді, створюючи підґрунтя для масштабування без деградації якості та безпеки. Сформовані у цьому розділі пріоритети, фінансові орієнтири й механізми виконання забезпечують реалістичність досягнення цілей і переходять у практичну площину – календар заходів, бюджетні ліміти та систему контролю, що буде підсумовано в Загальних висновках роботи.

ВИСНОВКИ

У даній роботі виконано повний цикл стратегічного менеджменту для ТМ «Резервіст» – від теоретичної рамки до портфельних рішень, економічних розрахунків і перевірки стійкості обраної траєкторії. Теоретична частина конкретизувала сутність стратегічного розвитку як безперервного процесу узгодження довгострокових цілей із гнучкими циклами планування-виконання перегляду, окреслила класи стратегій і обґрунтувала методичний інструментарій, що поєднує продуктово-ринкові моделі (Ансофф), портфельні підходи (BCG, GE/McKinsey) та конкурентний аналіз (п’ять сил М. Портера) з операційною логікою unit-economics, KPI/OKR, і цифровою вимірюваністю.

Аналітичний блок довів стратегічну спроможність проєкту на базі інтегрованої діагностики середовища (PESTLE, SWOT) і поточного фінансового профілю. BCG-карта ідентифікувала «зірки» (базовий курс і вогнева інтенсив) як драйвери маржі й попиту; «дійних корів» (просунутий курс, оренда спорядження) як стабілізатори грошового потоку; «знаки питання» (тактична медицина/ПД, жіночі/молодіжні модулі, БПЛА) як поля для експериментів; периферійні сервіси – як елементи пакетів без окремого бюджету просування. Матриця Ансоффа задала керовані вектори росту: поглиблення проникнення (пакетування, абонементи, корпоративні набори), розвиток продукту (короткі модулі, симуляційні блоки, сертифікація рівнів), розвиток ринку (виїзні формати та регіональні партнерства), диверсифікація (дочірній напрям «Reservist Airsoft» та лінійка мерчу у military-casual форматі). Конкурентний тиск за Портером виявився керованим: бар’єри входу середні/високі (доступ до полігонів, безпекові стандарти, інструкторська база), сила постачальників підвищена, сила покупців середньо-висока, загроза замінників помірна, інтенсивність галузевої конкуренції локально висока – отже, перемога досягається не ціною, а якістю, безпекою, персоналізацією та сервісом. GE/McKinsey ранжувала інвестиції: «активно інвестувати» – ядро курсів і пілоти ТССС/БПЛА; «вибірково інвестувати» – мерч (за умови передзамовлень) та Airsoft;

«утримувати/оптимізувати» – орендні й периферійні сервіси як складові пакетів. Факторні ваги (місткість і ріст, маржинальність, регуляторика/субститути, готовність платити, бар'єри/конкурентний тиск, брендова синергія) забезпечили прозоре рішення щодо пріоритетів.

Економічне обґрунтування підтвердило фінансову життєздатність обраної траєкторії. Для базового року зафіксовано рівні: GM ≈ 37,9%, NM ≈ 31,1%, витратоємність CSR ≈ 62,1%, CMR ≈ 0,7486; точка беззбитковості BEP ≈ 13,14 млн грн; запас фінансової міцності MOS ≈ 50%; ROI первинних інвестицій ≈ 70,5% із терміном окупності ≈ 1,42 року. Прогноз реалізації стратегії на дворічному горизонті, узгоджений зі SMART-цілями (масштабування «зіркових» курсів, конверсія «знаків питання», запуск диверсифікацій), показує: за року 1 виручка зростає до ≈ 33,28 млн грн, PBT ≈ 14,09 млн, NI ≈ 11,56 млн, MOS ≈ 56,6%; за року 2 – виручка ≈ 39,93 млн грн, PBT ≈ 18,32 млн, NI ≈ 15,02 млн, MOS ≈ 61,3%, при контрольованому збільшенні фіксованих витрат на безпеку та інструкторський пул (+10% у рік 1; +7% у рік 2) і стабільній структурі змінних витрат завдяки сертифікації рівнів і симуляційним блокам. Тести чутливості засвідчили керованість ризиків: шок +15% до вартості боєприпасів знижує CMR до ≈ 0,726, але зберігає MOS ≈ 49% і NI ≈ 9,5 млн; спад попиту −10% дає NI ≈ 6,65 млн і MOS ≈ 44,2%. Запропоновані «антидоти» – симуляційні модулі, пакетування «база→вогнева→просунута», корпоративні набори, попередні замовлення мерчу, Airsoft – підтримують ліквідність і завантаження інструкторів у хвилях попиту.

З управлінського погляду робота сформувала цілісну архітектуру виконання: операційна модель із малими групами та жорсткими стандартами HSE; квартальні OKR і бюджетні «ліміти на пілот» як ворота масштабування; портфельна дисципліна інвестицій (трек-борди, чіткі «вихідні» критерії для кожної ініціативи); комерційні KPI (частка повторних покупок, середній чек, NPS, конверсія з онлайн-пре-модуля в офлайн), а також фінансові орієнтири (MOS ≥45%, ROI нових ініціатив ≥40% з payback ≤18 міс., фондовіддача ≥4,0). Для мерчу рекомендовано модель попередніх замовлень і «капсульних»

колекцій, що знижує оборотний капітал і ризик нереалізованого складу; для Airsoft – партнерські ліги та спільний подієвий план, який синхронізує завантаження інструкторів і грошовий потік.

Практичний результат дослідження – узгоджена стратегія, що одночасно підвищує короткострокову маржу та закладає довгострокову масштабованість: фокус на «зіркових» продуктах і чітка програма конверсії «знаків питання», оптимізація периферійних сервісів, запуск диверсифікацій із контрольованим ризиком, цифрова вимірюваність виконання та фінансові стандарти дисципліни. Отримані розрахунки доводять, що за заданих управлінських припущень ТМ «Резервіст» досягає суттєвого приросту чистого прибутку вже в перший рік реалізації стратегії, зберігаючи комфортний запас міцності, а на другий рік — конвертує портфельні інвестиції у ріст маржинального внеску без деградації якості й безпеки.

Обмеження дослідження пов’язані з доступністю даних ринку, регуляторною невизначеністю та потребою верифікації цінової еластичності окремих сегментів; однак вони компенсуються прозорими припущеннями, сценарним моделюванням і вбудованими механізмами «корекції курсу» в OKR-циклах. Напрями подальших робіт – деталізація по модулях, тестування пакетів і тривалості занять, а також впровадження дашбордів для оперативного моніторингу BEP/MOS у розрізі продуктів.

Підсумовуючи, запропонована стратегія розвитку ТМ «Резервіст» є цілісною, економічно обґрунтованою та операційно реалізовуваною. Вона поєднує ринкові можливості з дисципліною виконання, забезпечує керований профіль ризику, підвищує стійкість до шоків і водночас створює фундамент для подальшого масштабування через нові продукти й партнескі екосистеми. З огляду на результати моделювання і підтверджену запасом міцності фінансову стабільність, стратегія може бути рекомендована до поетапної імплементації з квартальною перевіркою гіпотез і корекцією пріоритетів інвестування на основі фактичних KPI.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mbabu M. M., Abong'o B. Views on Strategy Development for Organizational Success. Greener Journal of Economics and Accountancy. 2025. URL: https://gjournals.org/GJEA/Publication/2025/1/PDF/121724201%20Mbabu%20and%20Abongo.pdf (дата звернення: 01.09.2025).

2. Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (дата звернення: 03.09.2025)

3. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1 (1). С. 76–84.
URL: https://economics.net.ua/ejopu/2017/No1/76.pdf (дата звернення: 05.09.2025).

4. Horal L., Korol S., Khvostina I., Dub S., Shyiko V. Strategic Management of Enterprises Innovative Development in the Conditions of Digitalization of Economy. Proceedings of the 5th International Scientific Congress "Society of Ambient Intelligence 2022 (ISC-SAI 2022)". Portugal: SCITEPRESS Digital Library, 2022. Vol. *Sustainable Development and Global Climate Change*. P. 230–239. URL: https://www.scitepress.org/Papers/2022/113487/113487.pdf (дата звернення: 09.09.2025).

5. Fuertes G., Alfaro M., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R., Sabattin J. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. Journal of Engineering. 2020. Article ID 6253013. 21 p. URL: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Conceptual%20Framework%20for%20the%20Strategic%20Management.pdf (дата звернення: 10.09.2025).

6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf (дата звернення: 01.09.2025).

7. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935 (дата звернення: 5.09.2025).

8. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Величенко О. А. Забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств шляхом запровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 6 (292). С. 99–111. DOI: 10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1167 (дата звернення: 06.09.2025).

9. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf (дата звернення: 06.09.2025).

10. Цимбала А. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє. VoxUkraine: веб-сайт. 2024. URL: https://voxukraine.org/stijkist-malogho-i-serednogho-biznesu-ukrayiny-u-vijny-vyklyky-polityka-i-majbutnye (дата звернення: 08.09.2025).

11. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 134–140. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-5-134-140. URL: https://mail.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_5_0_134_140 (дата звернення: 14.10.2025).

12. Криворучко О. М., Фемчик О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. Економіка транспортного комплексу. 2024. № 44. С. 111–121. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.111.

URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8236e62f-1f79-4938-b2c4-11f97180ca7b/content (дата звернення: 24.10.2025).

13. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. Paris: OECD, 2024. URL:https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf?utm (дата звернення: 18.10.2025).

14. World Bank. *Ukraine – Firms through the War 2.0*. Washington, DC: World Bank,2024.URL:https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf?utm (дата звернення: 09.09.2025).

15. European Commission. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. An SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe*. COM(2020) 103 final, Brussels, 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52020DC0103&utm (дата звернення: 07.10.2025).

16. United Nations Development Programme. *Assessment of the Impact of War on Micro, Small, and Medium Enterprises in Ukraine. Summary*. 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/UNDP-UA-assessment-war-impact-enterprises-ukraine-summary.pdf?utm (дата звернення: 10.10.2025).

17. Dewar C., Strovink K., Keller S., Malhotra V. *The CEO's Essential Checklist: Questions Every Chief Executive Should Be Able to Answer*. McKinsey & Company.URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-ceos-essential-checklist-questions-every-chief-executive-should-be-able-to-answer?utm (дата звернення: 15.10.2025).

18. Oliveira A. F., Marques M. B. *The Importance of the Ansoff Matrix for the Study of the Information Services Market // Canadian Journal of Information and Library Science*, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/382141729_The_Importance_of_the_Ansof

f_Matrix_for_the_Study_of_the_Information_Services_Market?utm (дата звернення: 20.10.2025.)

19. OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. *Посилення стійкості шляхом активізації цифрової трансформації бізнесу в Україні*. Paris: OECD, 2024.URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.10.2025.)

20. The Ansoff Matrix: A Powerful Tool for Business Strategy and Growth. The Strategy Institute. 10.05.2024. URL: https://www.thestrategyinstitute.org/insights/the-ansoff-matrix-a-powerful-tool-for-business-strategy-and-growth (дата звернення: 19.10.2025).

21. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2019. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20448/kramarchuk.pdf (дата звернення: 19.10.2025).

22. Acar S. A Review of Porter's Generic Strategies: Strategy Examples in International Firms. International Social Sciences Studies Journal. 2024. Vol. 10, Issue 11. P. 1902–1918. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14218109. URL: https://sssjournal.com/files/sssjournal/e5935340-8b65-4cf6-a1c1-cf266026257d.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

23. Jibreel S., Özcan A. Porter's Generic Strategies and Firm Performance: A Study on the Insurance Industry in Ghana. European Journal of Business and Management. 2025. Vol. 17, No. 1. P. 74–88. DOI: https://doi.org/10.7176/EJBM/17-1-06. URL: https://www.researchgate.net/publication/388614172_Porter's_Generic_Strategies_and_Firm_Performance_A_Study_on_the_Insurance_Industry_in_Ghana (дата звернення: 05.10.2025).

24. What Is the Growth Share Matrix? Boston Consulting Group (BCG): веб-сайт. URL: https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix (дата звернення: 18.10.2025).

25. Blackmore L. McKinsey GE Matrix: Importance & How To Use It (2025) / Laura Blackmore // Cascade Strategy Blog. 30.12.2024. URL: https://www.cascade.app/blog/ge-matrix (дата звернення 06.10.2025).

26. Jurevicius O. GE McKinsey Matrix / Ovidijus Jurevicius // Strategic Management Insight. 16.06.2025.
URL: https://strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix/ (дата звернення 03.10.2025).

27. Manly J., Kuriloff J., Gjerstad K., Simins D. Your Growth Strategy Depends on Your Starting Point / Justin Manly, Jeremy Kuriloff, Ketil Gjerstad, David Simins // Boston Consulting Group. 17.09.2024.
URL: https://www.bcg.com/publications/2024/your-revenue-strategy-depends-on-your-starting-point (дата звернення 01.10.2025).

28. Сторожук О. PEST-аналіз: яку користь він принесе вашому бізнесу / Олександр Сторожук // PRNEWS.IO. 13.12.2024. URL: https://prnews.io/uk/blog/pest-analiz-iaku-koryst-vin-prynese-vashomu-biznesu.html (дата звернення 01.10.2025).

29. Сало Я. В., Марчук І. С., Орловська С. С.
PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні / Я. В. Сало, І. С. Марчук, С. С. Орловська // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. С. 308–315. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/801/768 (дата звернення 18.10.2025).

30. Ukraine Industrial Country Diagnostics 2023.
Vienna: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 2024.
URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UNIDO%20Industrial%20Diagnostic%20Study_Ukraine_2024.pdf (дата звернення 02.10.2025).

31. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Науковий вісник Тернопільського державного економічного університету.* Тернопіль: ТДЕУ, 2020. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/3806f12a-b83b-4031-87c0-075ce7ed519c/content (дата звернення: 01.10.2025).

32. Стратегія розвитку Київської області на 2021–2027 роки (нова редакція). Затверджено рішенням Київської обласної ради від 06 березня 2025 р. №1259-31-VIII. Київ: Київська обласна рада, 2025. 365 с. URL: https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/strategiya-ko-2021-2027-nova-redaktsiya-1.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

33. OECD, EBRD. *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024. Building Resilience in Challenging Times.* Paris: OECD Publishing, 2023. 452 p. DOI: 10.1787/3197420e-en. (дата звернення: 18.10.2025).

34. Rogers J. Most Ukrainian businesses operational, but cite military service as top challenge. *MarketWatch*. 12.06.2024. URL: https://www.marketwatch.com/story/most-ukrainian-businesses-operational-but-cite-military-service-as-top-challenge-2b0c89b7 (дата звернення: 01.10.2025).

35. Novikova A., Lytvynenko S., Yashchenko T., Voiteshovskiy V., Dehtiari Z., Ovchar P. SWOT analysis of Ukraine's transport industry. *MATEC Web of Conferences*. 2024. Vol. 390, 03001. DOI: 10.1051/matecconf/202439003001. (дата звернення: 01.11.2025).

36. Athuraliya A. A Comprehensive Guide to the GE Matrix for Driving Business Success. Creately Blog: веб-сайт. 13.08.2024. URL: https://creately.com/guides/ge-matrix-guide/ (дата звернення: 01.11.2025).

37. Malekakhlagh E., Safari M., Beigi S., Rokhideh M. R. Scenario Planning and Strategic Innovation: The mediating effects of Strategic Thinking and Strategic Flexibility. Journal of International Marketing Modeling. 2022. Vol. 3, No. 1. P. 1–13. URL:https://jimm.journals.umz.ac.ir/article_3612_b2a7430da81f351138cd687a16552a92.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

38. Коросташовець А. OKRs vs. KPIs: як навчитися ставити цілі та вимірювати ефективність у бізнесі. Worksection Блог, рубрика «Школа PM»: веб-сайт. 26.06.2024. URL: https://worksection.com/ua/blog/okrs-vs-kpis.html (дата звернення: 01.10.2025)

39. Ukraine Investment Framework. European Commission, Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations: веб-сайт. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en (дата звернення: 10.11.2025).

41. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року. Київ: Нац. банк України, 2024. 49 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf

40. Kioko S., Marlowe J. Financial Strategy for Public Managers: textbook. 4th ed. LibreTexts Ukrainiska, 2022. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Фінанси/Книга:_Фінансова_стратегія_для_державних_менеджерів_(Kioko_та_Marlowe) (дата звернення: 09.11.2025).

41. Шевців Л. Ю. Управлінський облік: опорний конспект: навч. посіб. Львів: Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, 2014. 92 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/Управлінський-облік-Конспект-лекцій.pdf (дата звернення: 11.11.2025)

42. Ставки податку на доходи фізичних осіб та військового збору. Державна податкова служба України: офіційний веб-сайт. URL: https://tax.gov.ua/deklaratsiyna-kampaniya-2025/stavki-podatku-na-dohodi-fizichnih-osib/ (дата звернення: 02.11.2025)

43. Серватинська Є. Курси підготовки для цивільних і військових: чому вчать та де це відбувається. Суспільне Новини: веб-сайт. 2022. URL: https://suspilne.media/326716-kursi-pidgotovki-dla-civilnih-i-vijskovih-comu-vcat-ta-de-ce-vidbuvaetsa/ (дата звернення: 05.11.2025)

44. Горбунов Д. В Україні за понад рік курси військової підготовки для цивільних пройшло 25 тисяч осіб. АрміяInform: веб-сайт. URL:

https://armyinform.com.ua/2023/09/21/v-ukrayini-za-ponad-rik-kursy-vijskovoyi-pidgotovky-dlya-czyvilnyh-projshlo-25-tysyach-osib/ (дата звернення: 25.08.2025)

45. «Trenuj jak żołnierz» – rusza nowa akcja Ministerstwa Obrony Narodowej. TVP3 Warszawa: веб-сайт. 2023. URL: https://warszawa.tvp.pl/69147410/trenuj-jak-zolnierz-rusza-nowa-akcja-ministerstwa-obrony-narodowej (дата звернення: 09.11.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Перелік та витрат на обладнання та матеріали під час відкриття центру.

Материіали						
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Ціна за 1 од.	Ціна за 1 рік.
Приводи страйкбольні 50 шт.	228 000	-	-	-	4 500	228 000
Магазини 100 шт.	57 000	-	-	-	570	57 000
Окуляри 50 шт.	9 500	-	-	-	950	9 500
Маски захисні 50 шт.	9 500	-	-	-	950	9 500
РПС 50 шт.	57 000	-	-	-	1 140	57 000
Лоудери 80 шт.	15 200	-	-	-	190	15 200
Кулі 80 кг.	36 000	-	36 000	-	900	72 000
Гранати страйбольні 500 шт.	38 000	-	38 000	-	152	76 000
Димові гранати 200 шт.	22 800	-	22 800	-	228	45 600
Топливо для автівок та генератору	90 000	90 000	90 000	90 000	-	360 000
Одяг для курсантів (50 шт.)	40 000	-	-	-	800	40 000
Усього:	587 000	90 000	186 800	90 000		953 800
Вогнепальна зброя						
АК 47 (2 шт.)	114 000	-	-	-	57 000	114 000
Патрони (92 400 шт.)	787 500	787 500	787 500	787 500	25	3 150 000
Грот (2 шт.)	258 000	-	-	-	129 000	258 000
AR- 15 (1 шт.)	65 000	-	-	-	65 000	65 000
Магазини(10шт.)	8 000	-	-	-	800	8 000
Усього:	1 232 500	787 500	787 500	787 500	-	3 595 000

Продовження таблиці А.1

Обладнання для роботи персоналу						
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Ціна за 1 од.	Усього за 1 рік
Автівки 3 шт.	1 140 000	570 000			570 000	1 710 000
Генератор	120 000	-	-	-	120 000	120 000
Проектор	12 000	-	-	-	12 000	12 000
Ноутбук	15 000	-	-	-	15 000	15 000
Кофеварка	3 000	-	-	-	3 000	3 000
Єлектрочайники 3 шт.	1500	-	-	-	500	1500
Термоса 3 шт.	3200	-	-	-	3200	3200
Казан 1 шт.	7 000				7 000	7 000
Кофемолка	10 000				10 000	10 000
Інструменти для майстерні	7 000	-	3 000	-	-	10 000
Базові обладнання для кухара	3 000	-	3 000	-	-	6 000
Усього:	1 321 700	570 000	6 000	-	-	1 897 700

Додаток Б

Таблиця Б1

Прайс-лист послуг ТМ «Резервіст».

	Назва послуги	Ціна (за 1 од. у грн)	Міст. (люд)	Кількість у міс.	Прибуток у місяць (грн.)	Прибуток у квартал (грн.)	Прибуток у рік (грн.)
1	Курс базової військової підготовки вих. дня (8 занять)	14 000	35	1	490 000	1 470 000	5 880 000
2	Курс продвинутої військової підготовки вих. дня (8 занять)	19 000	25	1	475 000	1 425 000	5 700 000
3	Курс базової військової підготовки будн. дня (8 занять)	14 000	35	1	490 000	1 470 000	5 880 000
5	Інтенсив по такт.медицині (1 заняття)	1500	15	3	67 500	202 500	810 000
6	Інтенсив по вогнеп. стрільбі (1 заняття)	6000	15	4	360 000	1 080 000	4 320 000
	Інтенсив + по вогнеп. стрільбі для випускників (1 заняття)	6000	10	1	60 000	180 000	720 000
7	Інтенсив перша мед. допомога (1 заняття)	1000	20	3	60 000	180 000	720 000
8	Надавання оренди одягу для місячного курсу	400/ міс	50	50	20 000	60 000	240 000
9	Оренда критого полігону для страйкбільн. ігор	1000/ год	40 год	-	40 000	120 000	480 000
10	Оренда спорядження для страйкбільн. гри	800/день	-	120	96 000	288 000	1 152 000
11	Курс кросс-фіту	500	15	8	60 000	180 000	720 000
	Усього:				2 082 500	6 247 500	24 990 000

Додаток В

Програмний код для побудови матриці GE/McKinsey для ТМ «Резервіст»

```
# GE/McKinsey: зважені бали + графік (Jupyter-сніппет)
import pandas as pd, matplotlib.pyplot as plt
market_attr_weights = {
    "місткість/зростання": 0.25, "маржинальність": 0.20,
    "регуляторика/субститути": 0.15, "готовність платити": 0.15,
    "конкурентний тиск (вхідні бар'єри)": 0.15, "брендова синергія": 0.10,
}
comp_pos_weights = {
    "частка/траєкторія попиту": 0.25, "unit-економіка": 0.20,
    "сироможність доставки/безпека": 0.20, "бренд/NPS": 0.15,
    "доступ до каналів": 0.10, "CAPEX/оборотний капітал (менше - краще)": 0.10,
}
raw_scores = {
    "Ядро курсів (база/просунута/вогнева)": {
        "місткість/зростання": 4.0, "маржинальність": 3.8,
        "регуляторика/субститути": 3.5, "готовність платити": 4.0,
        "конкурентний тиск (вхідні бар'єри)": 3.7, "брендова синергія": 4.2,
        "частка/траєкторія попиту": 4.3, "unit-економіка": 4.0,
        "сироможність доставки/безпека": 4.2, "бренд/NPS": 4.1,
        "доступ до каналів": 3.8, "CAPEX/оборотний капітал (менше - краще)":
3.6,
    },
    "Пілоти ТССС/БПЛА": {
        "місткість/зростання": 3.8, "маржинальність": 3.6,
        "регуляторика/субститути": 3.4, "готовність платити": 3.9,
        "конкурентний тиск (вхідні бар'єри)": 3.5, "брендова синергія": 3.6,
```

```
        "частка/траєкторія попиту": 3.4, "unit-економіка": 3.2,
        "сироможність доставки/безпека": 3.3, "бренд/NPS": 3.3,
        "доступ до каналів": 3.1, "CAPEX/оборотний капітал (менше - краще)":
2.9,
    },
    "Мерч (military-стиль)": {
        "місткість/зростання": 3.4, "маржинальність": 3.3,
        "регуляторика/субститути": 3.7, "готовність платити": 3.2,
        "конкурентний тиск (вхідні бар'єри)": 2.9, "брендова синергія": 3.6,
        "частка/траєкторія попиту": 2.9, "unit-економіка": 3.0,
        "сироможність доставки/безпека": 3.2, "бренд/NPS": 3.3,
        "доступ до каналів": 3.4, "CAPEX/оборотний капітал (менше - краще)":
3.1,
    },
    "Airsoft (події/ліги)": {
        "місткість/зростання": 3.6, "маржинальність": 3.4,
        "регуляторика/субститути": 3.8, "готовність платити": 3.5,
        "конкурентний тиск (вхідні бар'єри)": 3.2, "брендова синергія": 3.5,
        "частка/траєкторія попиту": 3.0, "unit-економіка": 3.0,
        "сироможність доставки/безпека": 3.1, "бренд/NPS": 3.2,
        "доступ до каналів": 3.0, "CAPEX/оборотний капітал (менше - краще)":
2.8,
    },
    "Орендні та периферійні сервіси": {
        "місткість/зростання": 3.1, "маржинальність": 3.0,
        "регуляторика/субститути": 3.9, "готовність платити": 3.0,
        "конкурентний тиск (вхідні бар'єри)": 3.2, "брендова синергія": 3.0,
        "частка/траєкторія попиту": 3.2, "unit-економіка": 3.1,
        "сироможність доставки/безпека": 3.3, "бренд/NPS": 3.0,
        "доступ до каналів": 3.2, "CAPEX/оборотний капітал (менше - краще)":
3.5,
```

```
    },
}
# Розрахунок зважених балів
def weighted_sum(d, weights):
    return sum(d[k]*w for k, w in weights.items())

rows = []
for name, s in raw_scores.items():
    m = round(weighted_sum(s, market_attr_weights), 2)
    c = round(weighted_sum(s, comp_pos_weights), 2)
    rows.append({"Напрям": name, "Привабливість (0-5)": m, "Конкурентна позиція
(0-5)": c})
df = pd.DataFrame(rows)
# Збереження даних і графік
df.to_csv("GE_McKinsey_weighted_scores.csv", index=False)
plt.figure(figsize=(7,6))
plt.scatter(df["Конкурентна позиція (0-5)"], df["Привабливість (0-5)"], s=100)
for v in [2.0, 3.5]:
    plt.axvline(v, linestyle="--", linewidth=1)
    plt.axhline(v, linestyle="--", linewidth=1)
for i, r in df.iterrows():
    dx = 0.04 if i%2==0 else -0.14
    dy = 0.06 if i%3==0 else -0.08
    plt.text(r["Конкурентна позиція (0-5)"]+dx, r["Привабливість (0-5)"]+dy,
r["Напрям"], fontsize=9)
plt.xlabel("Конкурентна позиція (0-5)")
plt.ylabel("Привабливість ринку (0-5)")
plt.title("Матриця GE/McKinsey для ключових напрямів ТМ «Резервіст»")
plt.tight_layout()
plt.savefig("GE_McKinsey_plot.png", dpi=300)
```