

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Горбенко Єлизавети Олегівни

академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Харін С.А.	<i>С.А. Харін</i>	86	<i>Харін С.А.</i>
Рецензент	<i>Романюк Н.М.</i>	86	<i>добре</i>	<i>Н.М. Романюк</i>
Нормоконтролер	Харін С.А.	<i>С.А. Харін</i>	86	<i>добре</i>

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Швець В.Я.

« 05 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Горбенко Є.О. академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади застосування стратегічного менеджменту на підприємстві	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз факторів, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС» та результати його діяльності	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження управлінських рішень щодо формування стратегії розвитку ПП «ВСВ-СЕРВІС»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Харін С.А.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Горбенко Є.О.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-21-2

Горбенко Єлизавета Олегівна

НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту  
підприємства

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, СТРАТЕГІЯ  
РОЗВИТКУ, МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 65 сторінки комп'ютерного тексту; 10 рисунків;  
21 таблиця; 40 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у  
сфері стратегічного менеджменту ПП «ВСВ-СЕРВІС».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних  
рекомендацій щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного  
менеджменту підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у  
такому: визначено особливості стратегічного управління та методичні підходи  
до реалізації стратегії; досліджено підходи та етапи формування системи  
стратегічного управління; визначено особливості формування напрямів  
стратегічного управління малого підприємства; проаналізовано фактори, що  
впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС» та результати його діяльності  
надано загальну характеристику діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС» та  
проаналізовано фактори внутрішнього середовища; проведено аналіз факторів  
конкурентного середовища, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС»;  
проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ПП «ВСВ-  
ЕРВІС»; обґрунтовано напрями стратегічного розвитку ПП «ВСВ-СЕРВІС»;  
впроваджено стратегії у ПП «ВСВ-СЕРВІС» та оцінка її ефективності.

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статистичний) метод,  
коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення  
даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для  
використання на підприємствах, які займаються оптовою торгівлею деталями  
та приладдям для автотранспортних засобів.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері стратегічного  
менеджменту підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у формуванні  
стратегії підприємства; витрати складуть 260,5 тис. грн. та принесуть 1344,2  
тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект дорівнює 1083,7 тис. грн., а  
ефективність – 516%.

## **ABSTRACT**

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-21-2

Dnipro University of Technology

Horbenko Yelyzaveta Olehivna

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of forming an enterprise sales policy

**KEYWORDS:** STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, COMPETITION, DEVELOPMENT STRATEGY, SMALL ENTERPRISE, EFFECT, EFFICIENCY

Structure: 65 printed pages; 10 figures; 21 tables; 40 references.

Object of development is the process of substantiation of the effectiveness of decisions in the field of strategic management of PE "VSV-SERVICE".

The aim of the paper – is theoretical substantiation and development of practical recommendations for substantiation of the effectiveness of decisions in the field of strategic management of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the features of strategic management and methodological approaches to strategy implementation are identified; the approaches and stages of forming a strategic management system are investigated; the features of forming strategic management directions of a small enterprise are identified; the factors influencing the activities of PE "VSV-SERVICE" and the results of its activities are analyzed; a general characteristic of the activities of PE "VSV-SERVICE" is provided and internal environment factors are analyzed; an analysis of competitive environment factors influencing the activities of PE "VSV-SERVICE" is conducted; the financial and economic indicators of the activities of PE "VSV-SERVICE" are analyzed; the directions of strategic development of PE "VSV-SERVICE" are substantiated; strategies are implemented in PE "VSV-SERVICE" and its effectiveness is assessed.

Research methods - analytical (research and statistical) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises engaged in wholesale trade in parts and accessories for motor vehicles.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of strategic management of the enterprise.

The practical significance of the results obtained is in the formation of the enterprise's strategy; the costs will amount to 260.5 thousand UAH. and will bring 1344.2 thousand UAH. increase in sales revenue. The effect is 1083.7 thousand UAH., and the efficiency is 516%.

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади застосування стратегічного менеджменту на підприємстві	7
1.1 Стратегічне управління та методичні підходи до реалізації стратегії	7
1.2 Підходи та етапи формування системи стратегічного управління	14
1.3 Формування напрямів стратегічного управління малого підприємства	20
2 Аналіз факторів, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС» та результати його діяльності	26
2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС» та аналіз факторів внутрішнього середовища	26
2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС»	30
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС»	37
3 Впровадження управлінських рішень щодо формування стратегії розвитку ПП «ВСВ-СЕРВІС»	49
3.1 Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку ПП «ВСВ-СЕРВІС»	49
3.2 Впровадження стратегії у ПП «ВСВ-СЕРВІС» та оцінка її ефективності	53
Висновки	56
Перелік джерел посилань	61

## ВСТУП

Організація системи стратегічного управління є ключовою умовою для досягнення довгострокових конкурентних переваг та стабільної присутності компанії на ринку. Саме стратегічний менеджмент визначає основні напрямки розвитку підприємства, забезпечує реалізацію його місії та бачення за допомогою відповідних інструментів і технологій, а також впроваджує механізми, що дозволяють заздалегідь реагувати на ризики та загрози зовнішнього середовища. Завдяки цьому формується довготривалий потенціал конкурентоспроможності компанії, забезпечується задоволення інтересів її власників, клієнтів і зацікавлених сторін.

Стратегічне управління є однією з найскладніших і водночас найважливіших сфер сучасного менеджменту, що вимагає від підприємства високого рівня організаційної культури, глибокої усвідомленості керівництва у власній відповідальності за майбутнє компанії, а також системної дисципліни у реалізації прийнятих стратегічних рішень. Ефективність стратегічного управління прямо залежить від наявності дієвих управлінських інструментів, здатних адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, а також від рівня професіоналізму керівників і виконавців, які мають вміння прогнозувати тенденції, оцінювати ризики, формувати пріоритети та втілювати стратегічні ініціативи в практичну діяльність.

У сучасних умовах, що характеризуються політичною нестабільністю та невизначеністю зовнішнього середовища, українські підприємства опиняються перед численними викликами, які потребують підвищеної гнучкості й здатності швидко адаптуватися. Одним із ключових завдань постає створення такої системи управління, яка дозволяє не лише оперативно реагувати на короткострокові зміни, але й гарантує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Нестабільність у політичній та економічній сферах зумовлює зростання ризиків, що ускладнюють стратегічне

планування, знижують прогнозованість ринку та можуть негативно вплинути на реалізацію бізнес-стратегій.

У цих умовах надзвичайно важливим стає здатність компаній формулювати чіткі стратегічні цілі та завдання, що відповідають динаміці як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Проте багато підприємств стикаються з труднощами у зміні своїх стратегічних підходів, оскільки традиційні управлінські методи не є достатньо ефективними в умовах підвищеної мінливості. Це зумовлює нагальну потребу у розробленні й впровадженні адаптивних і гнучких стратегічних рішень, які дозволять не лише подолати кризові ситуації, але й використати їх як шанс для зростання та інноваційного розвитку.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі вирішено наступні завдання:

- визначено особливості стратегічного управління та методичні підходи до реалізації стратегії;
- досліджено підходи та етапи формування системи стратегічного управління;
- визначено особливості формування напрямів стратегічного управління малого підприємства;
- проаналізовано фактори, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС» та результати його діяльності;
- надано загальну характеристику діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС» та проаналізовано фактори внутрішнього середовища;
- проведено аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС»;
- проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС»;
- обґрунтовано напрями стратегічного розвитку ПП «ВСВ-СЕРВІС»;

- впроваджено стратегії у ПП «ВСВ-СЕРВІС» та оцінка її ефективності.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту ПП «ВСВ-СЕРВІС».

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що витрати вкладені в стратегію підприємства складуть 260,5 тис. грн., принесуть 1344,2 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 18,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 1083,7 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 516%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 5,16 грн. додаткового доходу ПП «ВСВ-СЕРВІС».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Стратегічне управління та методичні підходи до реалізації стратегії

Особливістю стратегічного управління є те, що його цілі та завдання, як правило, відзначаються високим рівнем складності, багатокомпонентністю, довготривалим горизонтом реалізації та значною невизначеністю впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Формулювання таких завдань вимагає ретельного аналізу бізнес-середовища, глибокого розуміння економічних і соціальних процесів, здатності до системного мислення та прийняття управлінських рішень в умовах обмеженої або суперечливої інформації. Крім того, стратегічні ініціативи часто потребують значних фінансових, організаційних та інтелектуальних ресурсів. Вони не завжди забезпечують миттєве зростання прибутку, а іноді й навпаки – можуть тимчасово знижувати рівень комерційної ефективності в короткостроковому періоді задля досягнення стабільного довгострокового ефекту та стратегічного зміцнення позицій компанії на ринку [19].

У той же час, саме стратегічне управління виступає найпотужнішим інструментом у реалізації потенціалу підприємства: воно дозволяє не лише виживати у складних ринкових умовах, але й ефективно розвиватися, освоювати нові сегменти ринку, формувати унікальні конкурентні переваги, зміцнювати відносини з партнерами та споживачами, нарощувати репутаційний капітал і забезпечувати створення додаткової цінності для всіх учасників бізнес-процесу. Стратегічне управління – це не лише про планування майбутнього, а й про активне моделювання бажаного стану підприємства, його позиції в галузі та суспільстві, шляхом цілеспрямованої і зваженої трансформації бізнесу [19].

В умовах сучасної динамічної економіки значення стратегічного

управління постійно зростає, що зумовлено сукупністю чинників. По-перше, дедалі більшої ваги набуває екологічна та соціальна свідомість споживачів: швидка трансформація їхніх моральних орієнтирів, переваг, смаків та моделей споживання створює як нові виклики, так і відкриває перспективи для бізнесу. По-друге, стратегічне управління відіграє ключову роль в удосконаленні унікальної торговельної пропозиції компанії (USP) шляхом формулювання місії, яка виступає фундаментом для побудови цілей, завдань і напряму розвитку. Третім чинником є необхідність розроблення довгострокових стратегічних орієнтирів, що забезпечують сталість у досягненні результатів. І, нарешті, важливою складовою є визначення організаційної поведінки, внутрішньої політики та структури, які відповідають стратегічним установкам підприємства [2].

Виділимо такі підходи до вибору стратегій: контроль витрат, лідерство за витратами, стратегія диференціації, фокусування на конкретних сегментах тощо. У світовій теорії та практиці виокремлюються два базових методологічних підходи до побудови системи стратегічного управління бізнесом, які обираються залежно від масштабу та специфіки діяльності компанії. Перший – це індустріальний (промисловий) підхід, орієнтований на раціональне використання ресурсів, аналіз конкурентних позицій компанії та оцінку ринкових можливостей. Основною метою цього підходу є отримання максимального прибутку за умов оптимального використання ресурсів, що робить його традиційним і найбільш поширеним у практиці. Другий – соціальний підхід, який передбачає відкритість бізнесу до широкого кола зовнішніх інвесторів, зазвичай із незначними фінансовими вкладеннями. Особливістю цього підходу є можливість для інвесторів оперативно отримувати бонуси на основі механізму «поворотів-одночасних короткострокових інвестицій», з високою частотою обігу коштів (наприклад, щотижня або щомісяця). Типовим прикладом реалізації такого підходу є компанія Google, яка активно впроваджує стратегії відкритої взаємодії бізнесу із суспільством [28].

У сучасному бізнес-середовищі стратегія компанії виконує роль навігаційної карти для досягнення ключових цілей. Застосування стратегічного управління забезпечує бізнесу низку важливих переваг. По-перше, воно дозволяє сформувавши та зміцнити конкурентні позиції: аналіз стратегій конкурентів дає змогу краще розуміти їхні сильні та слабкі сторони, а також оцінювати ринкові можливості, загрози та тенденції. По-друге, стратегічне управління стає основою для прийняття зважених управлінських рішень, створюючи чіткі рамки для дій. По-третє, воно сприяє забезпеченню сталого розвитку компанії через визначення ключових напрямів зростання, оптимальне розміщення ресурсів та ефективне використання наявних можливостей [11].

Крім того, стратегічне управління дозволяє компаніям діяти на випередження, тобто застосовувати проактивний підхід до управління, що сприяє своєчасному виявленню потенційних ризиків і загроз, а також ефективному використанню шансів для розвитку. Воно також підвищує управлінську грамотність, оскільки передбачає використання різноманітних інструментів стратегічного аналізу, прогнозування, оцінювання та планування. П'ятим важливим аспектом є підготовка бізнесу до можливої волатильності та ринкових викликів, що дозволяє зберігати стабільність у нестабільному середовищі. Шостим – посилення організаційної згуртованості: стратегічне управління об'єднує всі рівні управління підприємства навколо спільних цілей і сприяє ефективному вирішенню проблем. І нарешті, стратегічне управління дає змогу формувати довготривалі цінності – як для самого бізнесу, так і для суспільства загалом, сприяючи сталому соціально-економічному розвитку [2].

Дослідження методичних підходів до впровадження принципів стратегічного управління в практичну діяльність компаній засвідчило наявність трьох основних напрямів, що використовуються стратегічним менеджментом для ефективного досягнення визначених цілей і завдань: процесного, системного та цільового підходів (рисунок 1.2). На нашу думку,

незалежно від обраного підходу, стратегічне управління має бути спрямоване на формування довгострокових і стійких цінностей, здатних одночасно забезпечувати реалізацію інтересів усіх учасників соціально-економічних відносин [2].



Рисунок 1.1 – Методичні підходи реалізації стратегічного менеджменту підприємства [2]

Історично методичний арсенал стратегічного управління формувався шляхом поєднання різноманітних інструментів і методів, серед яких найпоширенішими у практиці є засоби стратегічного планування, аналізу та оцінки. До таких належать: система OKR, аналізи SWOT, PEST, PESTEL,

SNW, GAP, MOST, VRIO, SPACE, а також різноманітні матричні методи (Ансоффа, БКГ, МакКінзі, Shell, ADL, моделі Хофера–Шендела, Лафліна–Мартіна). Також активно використовуються інструменти бенчмаркінгу, методи ABC та XYZ, збалансована система показників ефективності, підходи до управління ризиками, діагностика масштабного зростання та використання стратегічних моделей [2].

Окрему увагу слід приділити інструментарію діамантової стратегічної моделі, запропонованої Хембриком і Фредріксоном, яка включає аналіз ринкових сегментів (арен), засобів просування, ключових диференціаторів (конкурентних переваг), послідовності управлінських дій та економічної логіки управління [27].

Сучасна управлінська практика доповнила цей набір інструментів новітніми концепціями, серед яких: стратегічний баланс, оцінка стратегічного потенціалу [7], організаційна структура управління, корпоративна культура, система корпоративного управління, стратегічні комунікації, проведення стратегічних сесій, а також втілення принципів соціальної відповідальності бізнесу.

У поточних і майбутніх умовах стратегічні цінності набувають ключового значення як рушійна сила розвитку бізнесу, засіб отримання прибутку та інструмент задоволення інтересів усіх учасників господарського процесу. Саме ці цінності трансформують стратегію в реальні дії, стають навігаційним орієнтиром у досягненні цілей і завдань компанії, об'єднують усіх учасників бізнес-середовища в єдиний цілісний процес та спрямовують їхню діяльність у спільному векторі. Сьогодні до стратегічних цінностей бізнесу належать люди (персонал), споживачі, взаємовідносини з партнерами й суспільством, охорона навколишнього середовища та розвиток підприємницької діяльності на інклюзивних засадах [2].

Формування стратегічного синергізму значною мірою залежить від ефективності управлінських процесів (управлінський синергізм) та готовності управлінської команди до втілення стратегії розвитку

підприємства. Синергія може мати як безпосередній ефект – у вигляді зростання чистого грошового потоку за рахунок повнішого використання потенціалу підприємства, так і опосередковану вигоду – у формі підвищення вартості активів або зміни мультиплікатора ціна/прибуток [1].

До безпосередніх вигід належать [1]:

1) операційна синергія – зменшення витрат завдяки взаємодії маркетингових, фінансових та логістичних ресурсів;

2) управлінська синергія – зниження витрат завдяки оптимізації організаційної структури управління;

3) фінансова синергія – економія завдяки зміні підходів до формування фінансового потенціалу підприємства.

Останні події на світовому ринку вплинули на пріоритети стратегічного управління та змусили бізнес переглянути своє бачення і діяльність з метою збереження конкурентоспроможності. За [30] керівники компаній виокремили такі ключові напрями, що впливають на стратегічні рішення:

- пришвидшення цифрової трансформації економіки та суспільства;
- розвиток віртуальної інфраструктури для бізнесу;
- удосконалення професійних навичок персоналу;
- оптимізація витрат;
- адаптація та перебудова ланцюгів постачання і збуту.

Стратегічний менеджмент залишається складним завданням як для українських, так і для міжнародних компаній, більшість яких надають перевагу короткостроковим вигодам, уникаючи ризиків, пов'язаних із довготривалими рішеннями. Результати досліджень, проведених компанією McKinsey, дозволили виокремити п'ять моделей ділової поведінки, які сприяють переорієнтації бізнесу на створення довгострокової цінності [35]:

1) інвестування у розвиток талантів та підтримку інноваційних і ризикових ініціатив;

2) формування портфеля стратегічних проєктів, здатних приносити

прибуток вище вартості капіталу;

3) гнучке розподілення ресурсів (капіталу та персоналу) на напрями з найвищим потенціалом створення вартості;

4) створення цінності не лише для власників і інвесторів, а також для співробітників, клієнтів, партнерів і громадськості;

5) пошук балансу між коротко- та довгостроковими ініціативами.

Ці підходи свідчать, що потенціал створення довготривалої цінності бізнесу зростає, якщо підприємство враховує інтереси не лише власників, але й клієнтів, працівників, стейкхолдерів і суспільства, дотримуючись балансу у стратегічному управлінні. Світовий досвід впровадження принципів сталого розвитку в бізнес-стратегії розглядається як шлях до оновлення стратегічного бачення, а сталість – як фактор відкриття нових ринкових можливостей [39].

Довгострокова цінність бізнесу, побудована на принципах сталого розвитку, може формуватися через [1]:

- переосмислення продуктів і ринків з урахуванням соціальних, економічних і екологічних викликів;

- реалізацію стратегій розвитку персоналу;

- побудову сталих комунікацій із зацікавленими сторонами.

Ці елементи не лише підсилюють стратегічну цінність компанії, але й сприяють зростанню її репутаційного капіталу завдяки участі у глобально значущих ініціативах. У такому контексті головною метою стратегічного управління є збільшення цінності бізнесу, навіть якщо це супроводжується тимчасовим зниженням прибутку. Серед актуальних інструментів стратегічного управління можна виокремити: систему стратегічного планування, аналізу і контролю, інноваційний розвиток, безперервне навчання персоналу, формування корпоративної культури, соціальну відповідальність, партнерські взаємовідносини та орієнтацію на довгострокове зростання [1].

Інтеграція стратегічних інтересів компанії у цілісний цикл формування довгострокових цінностей створює своєрідну «спіраль розвитку»:

інвестування частини прибутку в підвищення кваліфікації працівників забезпечує високу якість продукції та обслуговування, що, у свою чергу, веде до приросту прибутків. Вкладення у соціально значущі довгострокові проєкти тимчасово зменшують доходи інвесторів, але водночас сприяють укріпленню репутації компанії та розширенню її клієнтської бази [12].

Таким чином, короткостроковий прибуток слугує фінансовим ресурсом для власників, тоді як у довгостроковій перспективі бізнес виступає як актив, здатний генерувати стійкий соціально-економічний ефект.

Стратегії сталого розвитку бізнесу нині набувають дедалі більшої підтримки серед підприємств, їх власників та управлінського персоналу. Такі стратегії сприяють зміцненню бренду та зниженню ризиків, пов'язаних із діловою репутацією; трансформують бізнес у соціально корисну ініціативу, що враховує інтереси персоналу, партнерів, суспільства та довкілля; забезпечують важливі організаційні, соціально-економічні та технологічні зміни; створюють умови для фінансової результативності та зростання конкурентоспроможності компанії. Водночас фахівці з менеджменту підкреслюють, що реалізація стратегій сталого розвитку вимагає значних фінансових ресурсів та забезпечення відповідної ресурсної бази [31].

Аналіз теоретичних, методологічних і практичних підходів до стратегічного управління дав змогу виділити основні засади стратегічного лідерства, представлені на рисунку 1.2. Ці принципи охоплюють як елементи організаційної структури, так і особистісні якості управлінців, що сприяють досягненню визначених стратегічних цілей [1].

## 1.2 Підходи та етапи формування системи стратегічного управління

У науковій літературі виокремлюють два основних рівні управління підприємницькою діяльністю: оперативний і стратегічний. Оперативне управління орієнтоване на виконання повсякденних функцій, необхідних для забезпечення стабільної щоденної роботи компанії. Саме цей підхід домінує

серед більшості вітчизняних підприємств, які переважно зосереджуються на короткострокових завданнях та рутинних операціях. Така модель управління обмежує здатність організації до адаптації, оскільки ризики не передбачаються заздалегідь, а проблеми вирішуються вже після їх виникнення [5].

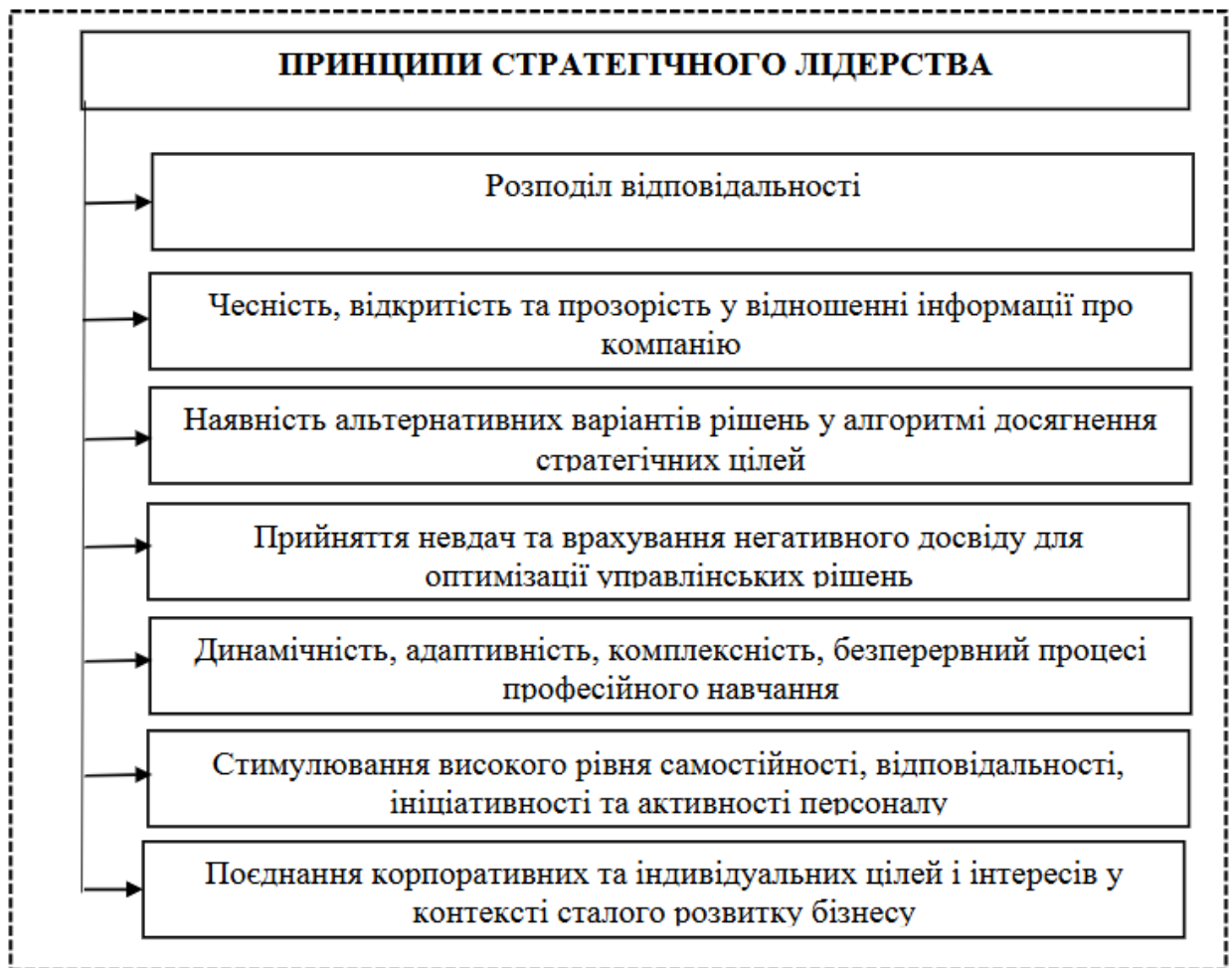


Рисунок 1.2 – Принципи стратегічного лідерства у стратегічному управлінні

Натомість стратегічне управління передбачає узгодження цілей підприємства з його ресурсами та можливостями в контексті зовнішнього середовища, що дає змогу досягати конкурентних переваг і забезпечувати довготривале існування організації. Компанії, що впроваджують стратегічне управління, приймають рішення з урахуванням майбутніх перспектив, що дозволяє їм мати ширший погляд на ситуацію. Завдяки цьому вони своєчасно

відмовляються від неефективних напрямів діяльності, не чекаючи негативних результатів, прагнуть першими опанувати нові ринкові ніші, замість того щоб намагатися обігнати конкурентів будь-якою ціною, та вміють вбачати потенційні можливості навіть у складних ситуаціях.

При наявній економічній та політичній нестабільності у країні, актуальним стає глибше порівняння оперативного та стратегічного управління з метою визначення найефективнішого підходу до менеджменту в умовах воєнного стану. У таблиці 1.1 наведено ключові відмінності між цими типами управління [5].

Таблиця 1.1 – Ключові відмінності між стратегічним та оперативним управлінням [5]

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Ціль	Зростання потенціалу, укріплення ринкової позиції	Зростання прибутку
Тип структури	Динамічна	Статична
Об'єкт інформації	Проблеми, можливості	Попит, прибутковість
Кількість альтернативних рішень	Максимально можлива	Мінімальна
Часові інтервали	Орієнтація на довгостроковість (5 і більше років)	Вирішення поточних задач (до 1 року)
Рівень розробки й прийняття рішень	Прийняття стратегічних рішень відбувається на найвищому рівні керівництва	Оперативні рішення приймаються на усіх рівнях управління
Ризик	Високий	Незначний
Ставлення до співробітників	Найвища цінність	Фактор виробництва
Результат	Завоювання ринку	Зростання прибутку
Орієнтація рішень	Стратегічні рішення залежать від корпоративних цілей	Можуть орієнтуватися на локальні, приватні цілі

Проаналізувавши таблицю 1.1, можна зробити висновок, що стратегічне управління відрізняється від оперативного рядом важливих

характеристик. Зокрема, це орієнтація на довгострокову перспективу, досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом реалізації місії, пошук альтернативних шляхів для досягнення поставлених завдань, систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також постійна робота над виявленням і усуненням слабких сторін. Саме завдяки таким особливостям стратегічне управління надає змогу підприємствам залишатися стабільними й конкурентоспроможними навіть за умов кризи [33].

Більш детально охарактеризуємо основні риси стратегічного управління [6]:

- стратегічне управління не забезпечує повного та точного аналізу поточного стану підприємства або його позицій на ринку. Натомість воно базується на сукупності якісних характеристик, які формують бачення майбутнього стану компанії, її конкурентної позиції та потенціалу для подальшого розвитку;

- ця система управління є певною управлінською концепцією або філософією, яка не зводиться до стандартного набору формалізованих процедур. Вона передбачає креативний підхід, стратегічне мислення та глибокі знання з менеджменту;

- серед цілей стратегічного управління – розвиток корпоративної культури, створення відкритого та гнучкого управлінського середовища, що стимулює залучення менеджерів усіх рівнів до процесу управління;

- формування ефективної системи стратегічного управління потребує значних ресурсів – як фінансових, так і часових. Це необхідно для постійного аналізу ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також для розробки та реалізації стратегічних планів.

Процес стратегічного менеджменту охоплює кілька ключових етапів: оцінку поточного стану, розробку стратегії, її впровадження та подальший аналіз ефективності [33]. Кожен з цих етапів включає низку важливих складових, які слід враховувати в межах стратегічного менеджменту. На рисунку 1.2 представлено послідовність етапів процесу стратегічного

управління.



Рисунок 1.2 – Процес стратегічного менеджменту [33]

Кожен етап потребує детального розгляду. Початковий етап передбачає аналіз поточної ситуації на підприємстві. У цьому контексті необхідно здійснити дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою виявлення потенційних напрямів розвитку й оцінки можливих загроз, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства [5].

Другий етап пов'язаний з формуванням стратегії. Важливо, щоб система стратегічного управління була організаційно забезпеченою, незалежною та структурованою відповідно до функціональних обов'язків працівників. Цей етап також охоплює формування корпоративної культури підприємства. До основних завдань цього етапу належать: стратегічне планування, розроблення альтернативних варіантів дій і вибір найоптимальніших механізмів реалізації стратегії [5].

Наступний етап – реалізація стратегії, що включає практичне впровадження обраних заходів. Це один з найвідповідальніших та найскладніших етапів, адже стратегія повинна бути втілена у вигляді конкретних індикаторів, які будуть адаптовані до кожного рівня управлінської структури підприємства. Це дає змогу оцінити її результативність у реальних умовах діяльності [5].

Завершальний етап полягає в оцінюванні стратегії. На цьому етапі керівництво має проконтролювати, наскільки ефективно реалізується стратегія, а також провести її ревізію з урахуванням динаміки зовнішнього та

внутрішнього середовищ. Варто враховувати, що навіть ретельно розроблена стратегія потребує постійного перегляду, щоб відповідати актуальним умовам [20].

У межах дослідження стратегічного управління особливу увагу слід приділити визначенню основних підходів до формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану.

Процесний підхід у стратегічному управлінні розглядається як послідовність логічно взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення певного результату. У цьому контексті стратегічне управління тлумачиться як сукупність взаємопов'язаних процесів, які охоплюють планування, організацію, мотивацію та контроль. Підприємства, що впроваджують процесний підхід, акцентують увагу на самому процесі прийняття управлінських рішень і на узгодженні подальших дій на всіх етапах побудови системи стратегічного управління [5].

Ситуаційний підхід зосереджується на поточних обставинах і реагуванні на події, що виникають у процесі функціонування підприємства. У стратегічному управлінні в межах цього підходу акцент зміщується з попереднього планування на оперативне вирішення вже наявних проблем. Такий підхід передбачає гнучкість, адаптивність, зворотний зв'язок і рефлексію як базові принципи ефективного реагування на зміни [5].

Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему, яка складається з взаємопов'язаних елементів. У цьому випадку організація трактується як складна структура, аналіз якої передбачає вивчення окремих компонентів і їхнього впливу на загальний результат. У межах системного підходу підприємство сприймається як відкрита система, що постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем, а не ізольована одиниця, зосереджена лише на внутрішніх процесах [21].

### 1.3 Формування напрямів стратегічного управління малого підприємства

Наявні теоретичні підходи та моделі управління малими підприємствами здебільшого не враховують повною мірою стратегічні виклики та особливості, притаманні малому бізнесу. Багато з них орієнтовані на окремі управлінські функції або не забезпечують достатньої цілісності й адаптивності в умовах динамічного середовища. Для ефективного стратегічного управління малим підприємством необхідно впроваджувати комплексний теоретико-методологічний підхід, який би поєднував ключові компоненти: стратегічне планування, управління ресурсами, ризик-менеджмент, інноваційні стратегії та механізми управління змінами [14].

У таблиці 1.2 представлено систематизований огляд основних моделей і теорій, застосовуваних у сфері управління малим бізнесом.

Критичний аналіз наявних концепцій свідчить, що жодна з них не здатна повністю забезпечити потреби стратегічного управління малими підприємствами. Кожна модель має як переваги, так і обмеження, що вимагає використання інтегрованого підходу, здатного врахувати особливості та стратегічні ризики малого бізнесу [14].

Формування ефективної системи стратегічного менеджменту повинне базуватися на синтезі елементів різних концепцій, зокрема:

- раціональне використання обмежених ресурсів і формування стратегічних компетенцій (ресурсний підхід) [4; 9];
- забезпечення адаптивності підприємства на різних фазах його розвитку (модель життєвого циклу) [24];
- розвиток підприємницького мислення, стратегічної інноваційності та системного підходу до ризиків (підприємницький менеджмент) [24; 25];
- системна взаємодія управлінських процесів і функцій у межах стратегічної структури (системний підхід) [17];
- стратегічна оптимізація процесів і ефективне використання ресурсів

(«бережливе» управління) [14].

Таблиця 1.2 – Теорії та моделі управління малими підприємствами [14]

Теорія / Модель	Переваги	Недоліки
Теорія ресурсної концепції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Акцентує увагу на важливості ефективного використання обмежених ресурсів малих підприємств</li> <li>– Розвиток унікальних компетенцій та конкурентних переваг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Не враховує динамічність зовнішнього середовища та необхідність адаптації</li> <li>– Недостатньо уваги приділяється управлінню інноваціями та ризиками</li> </ul>
Модель життєвого циклу організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Надає структурований підхід до управління змінами в організації на різних етапах її розвитку</li> <li>– Допомогає визначити відповідні стратегії та практики управління для кожної стадії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Не враховує можливість нелінійного розвитку організації</li> <li>– Не завжди легко ідентифікувати точну стадію життєвого циклу підприємства</li> </ul>
Модель підприємницького управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підкреслює важливість підприємницького мислення та інноваційного підходу</li> <li>– Акцентує увагу на гнучкості, ризик-менеджменті та можливостях для зростання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостатньо уваги приділяється формальним процесам та структурам управління</li> <li>– Важко збалансувати підприємницький дух з потребою у формалізації процесів у міру зростання організації</li> </ul>
Модель системного підходу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розглядає організацію як цілісну систему з взаємопов'язаних елементів</li> <li>– Допомогає зрозуміти взаємозв'язки між процесами та управлінськими функціями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Складно застосувати в умовах малого бізнесу з обмеженими ресурсами</li> <li>– Недостатньо враховує зовнішні фактори та динаміку змін</li> </ul>
Модель «бережливого» управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Орієнтована на мінімізацію втрат і оптимізацію процесів</li> <li>– Підвищує ефективність і продуктивність завдяки усуненню зайвих дій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження може бути складним у малих підприємствах</li> <li>– Не завжди враховується потреба у гнучкості та адаптації в мінливому середовищі</li> </ul>

Таким чином, інтеграція переваг різних управлінських підходів у межах стратегічного менеджменту створює основу для побудови дієвої моделі управління малим підприємством, спрямованої на його стійкий розвиток у складному та мінливому середовищі [14].

У сучасних умовах система управління малим підприємством має формуватися на основі цілісного, науково обґрунтованого підходу, що враховує особливості національного бізнес-середовища та спрямований на

забезпечення сталого стратегічного розвитку [14]. Така управлінська модель повинна включати комплекс взаємопов'язаних елементів, які узгоджуються між собою і відповідають сучасним викликам ринку (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Компоненти сучасної управлінської системи для управління малим підприємством [14]

Компонента	Опис компоненти	Специфіка застосування компоненти в системі управління
Стратегічне планування та визначення конкурентних переваг	Ідентифікація, розвиток унікальних ресурсів та ключових компетенцій підприємства для досягнення стійкої переваги	Глибокий аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу для формування обґрунтованих стратегічних рішень
Гнучка організаційна структура та ефективні рішення	Швидкість адаптації до змін завдяки децентралізованим управлінським підходам і спрощенню процедур	Потрібна поступова формалізація процесів і чіткий розподіл функцій при зростанні масштабів підприємства
Управління інноваціями та розвиток підприємництва	Підтримка інноваційності, генерування нових ідей та готовність до прийняття розумного ризику	Створення умов для вільного обміну ідеями, стимулювання креативності та систематизації впровадження нових рішень
Раціональне управління ресурсами «бережливе» виробництво	Мінімізація втрат, оптимізація процесів і ефективне використання обмежених ресурсів	Впровадження інструментів «бережливого» управління з акцентом на ефективність, особливо в умовах ресурсного дефіциту
Управління ризиками та адаптивність до змін	Врахування мінливості зовнішнього середовища та потребу в оперативному реагуванні	Врахування механізмів моніторингу, оцінювання ризиків і швидкої адаптації до нових умов діяльності
Розвиток людського капіталу та корпоративної культури	Людський фактор і корпоративні цінності мають вирішальне значення для розвитку малого бізнесу	Впровадження заходів з професійного розвитку, мотивації персоналу, формування інноваційної та корпоративної культури

Розбудова ефективної системи управління на основі цих компонентів дозволяє малим підприємствам підвищити продуктивність, більш раціонально використовувати обмежені ресурси, а також формувати стійкі конкурентні переваги. Це створює умови для диверсифікації продуктового портфеля, впровадження інновацій та вдосконалення існуючих бізнес-процесів [16].

Удосконалення управлінської системи також сприяє підвищенню фінансової стабільності та прибутковості підприємства, зокрема шляхом оптимізації витрат, залучення додаткових інвестиційних ресурсів та ефективного управління ризиками [14].

Виокремимо низку практичних підходів до впровадження сучасної системи управління малими підприємствами, що наведені в таблиця 1.4.

Таблиця 1.4 – Напрями запровадження стратегічного менеджменту для малого підприємства [14]

Компонента	Практичні кроки
Стратегічне планування та формування конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проводити систематичний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів для виявлення перспектив і загроз</li> <li>- Визначити унікальні можливості підприємства та ключові чинники успіху</li> <li>- Розробити стратегічний план із чіткими цілями, завданнями й критеріями оцінки результатів</li> </ul>
Гнучка структура та ефективні управлінські процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадити децентралізовану організаційну модель з чітким розподілом відповідальності</li> <li>- Раціоналізувати бізнес-процеси для підвищення оперативності та ефективності</li> <li>- Забезпечити швидке ухвалення рішень на всіх рівнях управління</li> </ul>
Управління інноваціями та розвиток підприємницького мислення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створити умови, що сприяють виникненню та реалізації інноваційних ідей</li> <li>- Стимулювати підприємницьке мислення та відкритість до розумного ризику</li> <li>- Формувати культуру експериментів і навчання на основі досвіду</li> </ul>
Ресурсна ефективність і принципи «бережливого» виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізувати використання ресурсів і зменшити кількість втрат</li> <li>- Впровадити принципи ощадливого управління для підвищення результативності</li> <li>- Навчати персонал основам раціонального використання ресурсів і «бережливого» підходу</li> </ul>
Управління ризиками та адаптація до змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створити систему ідентифікації, аналізу й мінімізації ризиків</li> <li>- Постійно відстежувати зміни у середовищі й оперативно на них реагувати</li> <li>- Розвивати здатність до гнучкого управління в умовах невизначеності</li> </ul>
Розвиток персоналу та корпоративної культури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інвестувати у професійне зростання і мотивацію працівників</li> <li>- Сприяти формуванню ціннісно орієнтованої корпоративної культури</li> <li>- Створювати комфортне середовище для залучення й утримання талановитих фахівців</li> </ul>
Безперервне вдосконалення та адаптивність системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярно переглядати й аналізувати ефективність управлінських підходів</li> <li>- Враховувати зворотний зв'язок від співробітників і клієнтів</li> <li>- Адаптувати систему відповідно до нових умов і стратегічних цілей</li> </ul>

Процес вдосконалення управління малим бізнесом є складним і багаторівневим завданням, яке потребує інтеграції теоретичних знань, кращих міжнародних практик, а також розробки адаптивних рішень для конкретного підприємства. Запропонований стратегічний підхід, який поєднує аналіз глобальних тенденцій, використання сучасних інструментів управління та формування індивідуалізованих рекомендацій, може стати дієвим механізмом для підвищення ефективності й конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні. Водночас слід враховувати, що кожне підприємство функціонує в унікальних умовах, тому запропоновані рішення мають адаптуватися відповідно до специфіки його діяльності [14].

Підбиваючи висновки до теоретичного розділу, відмітимо, що за сучасних умов стратегічне управління є однією з найскладніших функцій управлінського процесу, оскільки на нього впливає широкий спектр як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Висока складність характеризує також інструментарій стратегічного менеджменту. Стратегічне управління створює для бізнесу значущі переваги, які можуть бути використані для формування його довгострокового конкурентного потенціалу. У сучасних умовах бізнес-стратегії мають орієнтуватися на створення тривалих цінностей, що у перспективі дає змогу трансформувати короткостроковий прибуток у стратегічний актив, який слугуватиме інтересам усіх учасників суспільно-економічного середовища – від власників та інвесторів до споживачів і громадськості. Досягнення цієї мети вимагає від компаній впровадження у стратегічне управління принципів сталого розвитку. Водночас людський чинник залишається визначальним елементом ефективної реалізації бізнес-стратегій, що досягається шляхом інтеграції в практику принципів стратегічного лідерства на всіх рівнях компанії. Поєднання інтересів окремих працівників, підприємства загалом і суспільства в майбутньому створює основу для формування довгострокових цінностей, базованих на ідеях сталого розвитку бізнесу.

Порівняльний аналіз стратегічного й оперативного управління дозволяє

зробити висновок, що в умовах нестабільного зовнішнього й внутрішнього середовища стабільність підприємства можлива лише за умови впровадження стратегічного підходу. Виклики, пов'язані з війною в Україні, потребують стратегічного мислення, довгострокового планування, аналізу ризиків і чіткого формулювання цілей. Саме стратегічне управління забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігаючи орієнтацію на перспективу. На відміну від оперативного управління, яке зосереджене на вирішенні поточних завдань, стратегічний підхід дає змогу підтримувати стійкість підприємства навіть за умов ринкової нестабільності.

Удосконалена система управління малим підприємством представляє собою цілісний науково-теоретичний підхід, що охоплює ключові управлінські напрями, зокрема стратегічне планування, формування організаційної структури, інноваційну діяльність, ефективне використання ресурсів, управління ризиками та розвиток персоналу. Ця модель враховує особливості українського ринку, його виклики та можливості, і має на меті підтримку ефективного розвитку малих підприємств через зміцнення їх конкурентоспроможності, здатності до адаптації та стабільності. Її впровадження може стати підґрунтям для сталого зростання малого бізнесу в Україні та зміцнення його значущості в національній економіці.

## **2 АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПП «ВСВ-СЕРВІС» ТА РЕЗУЛЬТАТИ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС» та аналіз факторів внутрішнього середовища**

Приватне підприємство «ВСВ-СЕРВІС» було зареєстровано 09.02.2006 р. в м. Кам'янське, вул. Васильєвська. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. На сьогодні ПП «ВСВ-СЕРВІС» це – постачальник та офіційний партнер комерційних підприємств, які спеціалізуються на поставках автомобільних дисків для автомобілів із сплавів алюмінію. Основні покупці – фізичні особи, що придбають продукцію безпосередньо у ПП «ВСВ-СЕРВІС» у роздріб та юридичні особи, що купують автомобільні диски за оптовими цінами для перепродажу.

ПП «ВСВ-СЕРВІС» пропанує автомобільні диски для автомобілів Mercedes, Nissan, Ford, Renault, Saab, Audi, Volkswagen, Volvo, Opel, Toyota, Lexus, Peugeot, Ford, DAEWOO, BMW, SEAT та інших світових марок.

Найпоширеним попитом користуються, як правило 14” автомобільні диски, при збільшенні їх розміру, зменшується профіль покришки, що не завжди приваблює покупців. Так, у 2024 р. ПП «ВСВ-СЕРВІС» виробляло 14” автомобільні диски і реалізовувало їх за ціною 1360 грн. за штуку, 15” – 1950 грн., 16” – 2860 грн. та 17” – 5400 грн.

Однак, особливістю продажу автомобільних дисків є умова їх основної класифікації за розміром, а додаткової – за призначенням (марка автомобілю). Додатковий або індивідуальний дизайн на замовлення може збільшити середню ціну майже у півтори рази.

Динаміка вартості автомобільних дисків 14” за роками наведена на рисунку 2.1.

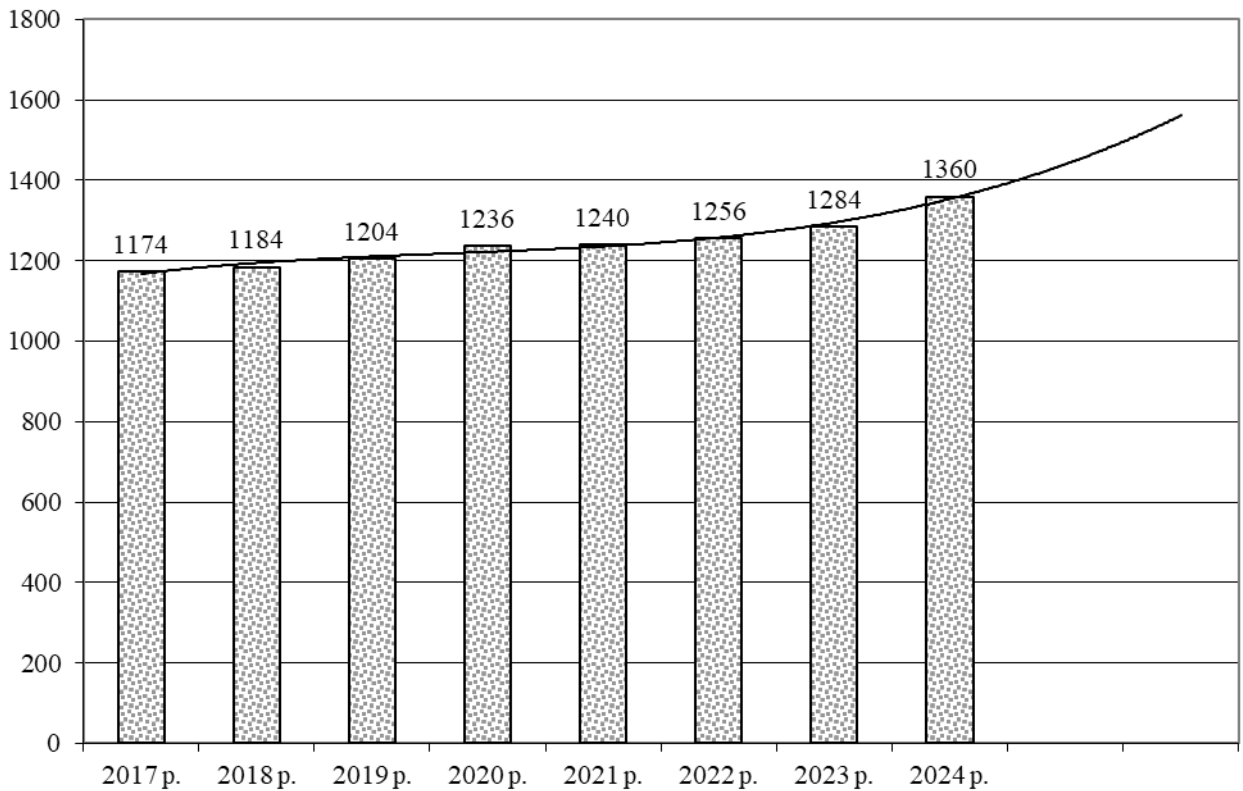


Рисунок 2.1 – Динаміка цін на автомобільні диски 14”, що пропонує ПП «ВСВ-СЕРВІС» у 2004 – 2011 р., грн. за штуку та поліноміальна лінія тренду третього ступеню

Найсуттєвіший стрибок цін відбувся у 2023 і 2024 рр. Так, вартість автомобільних дисків 14”, що виробляє ПП «ВСВ-СЕРВІС» у 2023 р. по зрівнянню з 2022 р. збільшилася на 2,2%, а у 2024 р. – на 5,9%. Підвищення вартості у 2024 р. пояснюється наступними чинниками:

- 1) збільшення закупівельної ціни на газ та електроенергію для промислово-виробничих підприємств, що виробляють алюмінієві сплави;
- 2) підвищення заробітної плати основних і допоміжних робітників.

Для подальшого аналізу наведемо схему розподілу виручки від реалізації чотирьох видів автомобільних дисків за розмірами (рисунок 2.2).

Ми бачимо, що найбільша питома вага приходить на найпоширеніший типорозмір – 14”. Найнижчим попитом користується розмір 17”, що пояснюється комплектацією більшості автомобілів шинами з типорозміром 14”.

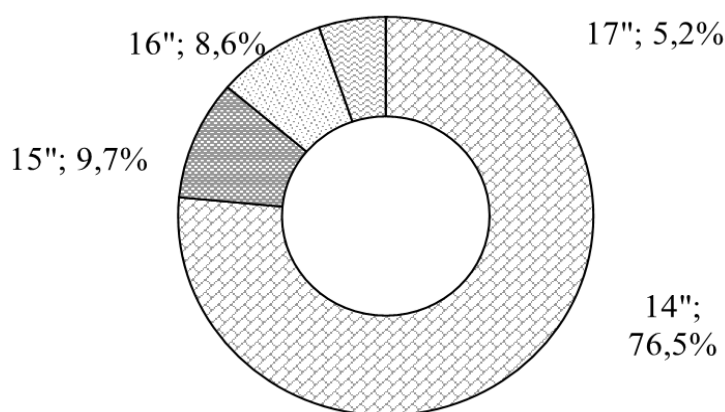


Рисунок 2.2 – Структура розподілу виручки від реалізації ПП «BCB-SERVIS» за основними видами продукції у 2024 р., %

У таблиці 2.1 наведена динаміка продаж ПП «BCB-SERVIS» у 2023–2024 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка і структура продаж ПП «BCB-SERVIS» у 2023–2024 рр.

Найменування продукції	Виручка від реалізації, тис. грн.		Темпи зростання виручки від реалізації, %	Питома вага продукції у загальному обсязі, %		Абсолютне відхилення питомої ваги, %
	2023 р.	2024 р.		2023 р.	2024 р.	
Автомобільні диски 14"	6139,1	5650,2	-7,96	87,3	76,5	-10,8
Автомобільні диски 15"	443,0	716,4	61,71	6,3	9,7	3,4
Автомобільні диски 16"	288,3	635,2	120,31	4,1	8,6	4,5
Автомобільні диски 17"	161,7	384,1	137,46	2,3	5,2	2,9
Всього	7032,2	7385,9	5,03	100	100	0

Аналіз даних таблиці 2.1 доводить, що загальний рівень виручки від реалізації збільшився на 5,03%. В основному цей ріст забезпечений ростом виручки від реалізації автомобільних дисків розміру 15"-17" в абсолютному вимірі – 1,2 та 1,37 разу. У 2024 р. спостерігається зростання попиту на автомобільних дисків розмірів 15"-17", що пояснюється появою на ринку більшої кількості автомобілів кросоверів та позашляховиків. Це спричинило перерозподіл питомої ваги за видами автомобільних дисків. Але найбільша

питома вага все ж таки належить автомобільним дискам розміру 14”.

Позитивна тенденція, що спостерігається за всіма напрямками діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС», пояснюється одним основним фактором – збільшенням кількості автомобілів, що купується в Україні взагалі, та м. Дніпро зокрема.

Так за баченням експертів, кількість автомобілів, що буде продана у найближчі роки збільшиться на 25% (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Кількість проданих автомобілів в Україні 2018–2024 рр. [15]

З цього можна зробити припущення, що у ПП «ВСВ-СЕРВІС» існує потенціальна можливість збільшення ринку автомобільних дисків на 25%, виходячи з того, що один комплект дисків на автомобілях, що виробляються в Україні змінюється в середньому один раз на рік; на автомобілі, на іномарки – один раз на два рок. Можливість запропонувати споживачам унікальні автомобільні диски, дозволить ПП «ВСВ-СЕРВІС» покращити своє конкурентне становище, поліпшити показники фінансово-господарської діяльності, що буде мати місце при диверсифікації виробництва – вихід нової продукції на старі, вже освоєні ринки.

Організаційна структура управління ПП «ВСВ-СЕРВІС» – лінійно-функціональна. Така структура опирається на розподіл повноважень та

відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі (рисунок 2.4).

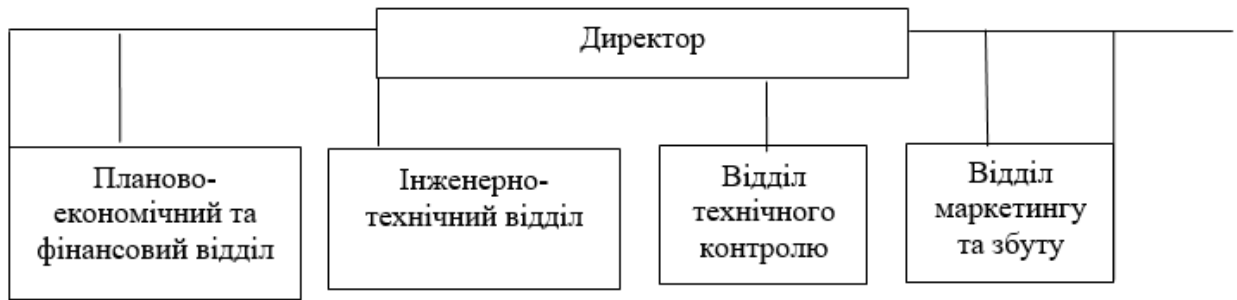


Рисунок 2.4 – Лінійно-функціональна організаційна структура ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління. Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможлиблює необхідний маневр ресурсами. Проте за умов частих технологічних змін, оновлення номенклатури продукції використання цієї оргструктури уповільнює терміни підготовки і прийняття управлінських рішень, не забезпечує належної злагодженості в роботі функціональних відділів (підрозділів).

2.2 Аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС»

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, який дозволяє комплексно оцінити як внутрішнє середовище

підприємства (його сильні та слабкі сторони), так і зовнішні чинники (можливості й загрози). Назва методу складається з початкових літер: S (Strengths) – сильні сторони; W (Weaknesses) – слабкі сторони; O (Opportunities) – можливості; T (Threats) – загрози [10].

Основна мета SWOT-аналізу полягає в отриманні узагальненої експертної оцінки стратегічного становища підприємства, визначенні потенціалу розвитку та виборі оптимальних напрямів його майбутньої діяльності. Для досягнення ефективності даний метод потребує достовірної інформації та чіткого розуміння стратегічних пріоритетів підприємства [10].

Проведення SWOT-аналізу для підприємства з продажу автомобільних дисків передбачає аналіз чинників, які впливають на його діяльність, включаючи оцінку ринкових можливостей, загроз, переваг і недоліків. Також важливо враховувати, наскільки критичними є кожен із виявлених чинників для досягнення стратегічних цілей підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вузька спеціалізація та глибоке знання ринку автомобільних дисків.	1. Обмежена власна складська інфраструктура.
2. Наявність налагоджених контактів з провідними постачальниками.	2. Залежність від імпортних поставок і коливань курсу валют.
3. Активна онлайн-присутність та система електронного продажу.	3. Обмежений рекламний бюджет.
4. Гнучкість у ціноутворенні та швидке оновлення асортименту.	4. Недостатня аналітика клієнтської поведінки.
5. Досвідчений персонал із технічними знаннями продукції.	5. Високий рівень конкуренції в онлайн-просторі.
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту за рахунок нових брендів та нішевих продуктів.	1. Зростання конкуренції з боку маркетплейсів і великих рітейлерів.
2. Вихід на нові регіони України завдяки онлайн-каналам.	2. Посилення логістичних труднощів через війну або інші зовнішні фактори.
3. Розвиток партнерських програм з СТО та автосалонами.	3. Зниження купівельної спроможності споживачів.
4. залучення нових клієнтів через digital-маркетинг.	4. Підвищення митних зборів або зміна регуляторних вимог щодо автозапчастин.
5. Впровадження CRM-систем для кращого обслуговування клієнтів.	5. Технічне старіння або невідповідність продукції новим моделям авто.

На основі встановлення взаємозв'язків між внутрішніми факторами (сильними та слабкими сторонами) і зовнішніми чинниками (можливостями та загрозами) можна розробити цілісну систему заходів для формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Для цього застосовується розширена матриця SWOT-аналізу, у якій на перетині відповідних елементів утворюються чотири стратегічні поля: поле «СіМ» (сила + можливості), поле «СіЗ» (сила + загрози), поле «СЛіМ» (слабкість + можливості), поле «СЛіЗ» (слабкість + загрози) [10] (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Розширена матриця SWOT-аналізу для ПП «ВСВ-СЕРВІС»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
1. Налагоджені контакти з постачальниками. 2. Професійний персонал з технічними знаннями. 3. Гнучке ціноутворення. 4. Онлайн-продаж і цифровий маркетинг. 5. Висока оперативність виконання замовлень.	1. Ефективна логістика дозволяє розширити діяльність у нових регіонах. 2. Професійна команда забезпечує впровадження нових технологій. 3. Онлайн-продаж сприяє збільшенню попиту та зниженню витрат.	1. Гнучке управління дозволяє швидко реагувати на зміну цін чи економічний спад. 2. Маркетинг дозволяє утримувати позиції на тлі посилення конкуренції. 3. Сильна присутність онлайн допоможе протистояти змінам у споживчих уподобаннях.
Слабкі сторони	СЛіМ	СЛіЗ
1. Висока залежність від імпорту. 2. Недостатній рівень аналітики клієнтських даних. 3. Обмеженість бюджету на маркетинг. 4. Недостатня автоматизація процесів.	1. Впровадження CRM-систем допоможе налагодити аналітику і збільшити лояльність клієнтів. 2. Використання цифрових каналів дозволяє просувати продукцію при мінімальних витратах. 3. Нові партнерства з СТО зменшать витрати на рекламу.	1. Посилення конкуренції при слабкому маркетингу знижує частку ринку. 2. Залежність від імпорту робить бізнес вразливим до валютних коливань. 3. Зростання податків і логістичних витрат негативно впливає на фінансову стабільність. 4. Падіння купівельної спроможності може зменшити попит.

Аналіз дозволив встановити, що найбільші ризики для ПП «ВСВ-СЕРВІС» пов'язані з виходом на ринок нових сильних конкурентів,

зниженням платоспроможності населення та несприятливими державними регуляціями (наприклад, підвищенням податків або змінами у зовнішньоекономічній політиці). Отже, стратегія розвитку має бути орієнтована на максимальне використання сприятливих можливостей та мінімізацію впливу зовнішніх загроз.

Для визначення найбільш значущих факторів, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС» з реалізації автомобільних дисків, було застосовано матрицю Вільсона, яка враховує не лише силу впливу фактора, а й ймовірність посилення його дії в майбутньому. Матриця дозволяє класифікувати фактори за пріоритетністю з урахуванням їх розміщення на відповідних полях [10] (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка впливу факторів на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Вплив фактора / Ймовірність посилення	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ 1. Розширення асортименту дисків 2. Підвищення цін на комплектуючі/логістику	Поле ВС 1. Зростання попиту 2. Посилення конкуренції 3. Зниження доходів споживачів	Поле ВН 1. Оптимізація витрат 2. Висока якість обслуговування
Середній	Поле СВ 1. Популярність бренду 2. Ефективна реклама 3. Зміни в державному регулюванні	Поле СС 1. Залежність від імпортних постачальників 2. Впровадження нових технологій	Поле СН 1. Сезонність продажів 2. Кваліфіковані кадри
Низький	Поле НВ 1. Загальноекономічний спад	Поле НС 1. Поява товарів-замінників (субститутів)	Поле НН — відсутні значущі чинники

Найбільш важливими вважаються ті фактори, які розташовані у полях ВВ, ВС, СВ – оскільки їхній вплив на підприємство високий або дуже ймовірний. Також значну увагу слід приділити факторам, що потрапляють до полів ВН і СС – при середньому рівні впливу вони мають високу ймовірність

посилення, що вимагає стратегічного реагування.

За результатами проведеного аналізу для ПП «ВСВ-СЕРВІС», що спеціалізується на реалізації автомобільних дисків, найбільш значущими факторами виявилися: розширення товарного асортименту, збільшення попиту на автотовари, зростання популярності торгової марки, висока ймовірність підвищення цін на імпортні комплектуючі.

Ці фактори необхідно враховувати у процесі формування стратегії розвитку ПП «ВСВ-СЕРВІС». Вони становлять основу для прийняття рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та адаптацію до змін ринкового середовища.

PEST-аналіз дозволяє дослідити макросередовище підприємства, що є основою для формування адекватної фінансової та загальної стратегії, враховуючи зовнішні фактори непрямого впливу. Він є логічним доповненням до SWOT-аналізу, оскільки допомагає виявити джерела можливостей і загроз для підприємства. У процесі аналізу розглядаються чотири основні групи факторів: P (Political) – політичні, E (Economic) – економічні, S (Social) – соціальні, T (Technological) – технологічні [10].

У таблиці 2.5 наведені результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС».

Таблиця 2.5 – Результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Фактор	Ключові впливові елементи	Вплив
Політичні	1. Зміни в митному та податковому законодавстві	+2
	2. Регуляторні обмеження на імпорт	-2
Економічні	1. Коливання валютних курсів	-3
	2. Попит на автотовари	+5
	3. Вартість логістики	-2
	4. Інфляція	-1
Соціальні	1. Попит на індивідуалізацію авто	+4
	2. Зміна стилів споживання (орієнтація на візуальні ефекти)	+2
	3. Кадровий дефіцит у сфері продажу	-1
Технологічні	1. Оновлення технологій виробництва дисків	+3
	2. Розвиток онлайн-магазинів	+4
	3. CRM-автоматизація обслуговування	+2
	4. Діджиталізація складів і доставки	+2

Політичні фактори потребують уваги через можливі зміни у регуляторному полі, митній та податковій політиці, що впливають на імпорт та роздрібну торгівлю автотоварами. Економічні фактори мають найбільший вплив, зважаючи на залежність від курсу валют (оскільки більшість дисків імпортується), зміну купівельної спроможності населення та витрати на логістику. Соціальні фактори включають зміну переваг покупців, орієнтацію на якість, зовнішній вигляд продукції та зростання попиту на послуги автотюнінгу. Технологічні фактори впливають через оновлення технологій у виробництві дисків, інновації в матеріалах, зростання ролі онлайн-продажів, CRM та логістичних платформ [10]

Згідно з проведеним PEST-аналізом, для ПП «ВСВ-СЕРВІС», що спеціалізується на продажу автомобільних дисків, найвагомими є економічні та технологічні фактори. Зокрема, залежність від валютного курсу, логістичні витрати та розвиток e-commerce відіграють ключову роль у стратегічному плануванні. З огляду на зростання конкуренції та попиту на сучасні технологічні рішення, доцільною стратегією для компанії є комбінований підхід, що поєднує поглиблення ринкової присутності та технологічне оновлення процесів продажу та обслуговування клієнтів.

Основними конкурентами ПП «ВСВ-СЕРВІС» є ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ» та ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД». Ключові фактори успіху, їх вага, оцінка та зведене значення наведені у таблиці 2.6.

Найближчим і найсерйознішим конкурентом для ПП «ВСВ-СЕРВІС» є ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ». ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ» поступається аналізуемому підприємству за якістю міжнародних стандартів, здібністю завершувати контракти вчасно та швидкістю адаптації до змін автомобільних марок. Однак перевагою ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ» є можливість надавати повний асортимент продукції. ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД» відстає на 10% від ПП «ВСВ-СЕРВІС», що підтверджується і питомою вагою, що займають підприємства на ринку автомобільних дисків (рисунок 2.4).

Таблиця 2.6 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів (оцінка за 10-бальною шкалою)

Ключові фактори успіху	Вага, %	Оцінка значення ПП «ВСВ-СЕРВІС»		Оцінка значення ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ»		Оцінка значення ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД»	
		Абсолютне	Зведе не%	Абсолютне	Зведе не%	Абсолютне	Зведе не%
1. Відповідність якості до міжнародних стандартів	40	7	28	6	24	6	24
2. Здібність завершувати контракти вчасно	30	9	27	8	24	6	18
3. Надавати повний асортимент продукції	20	6	12	8	16	7	14
4. Швидкість адаптації до змін автомобільних марок	10	4	4	3	3	5	5
Всього	100		71		67		61

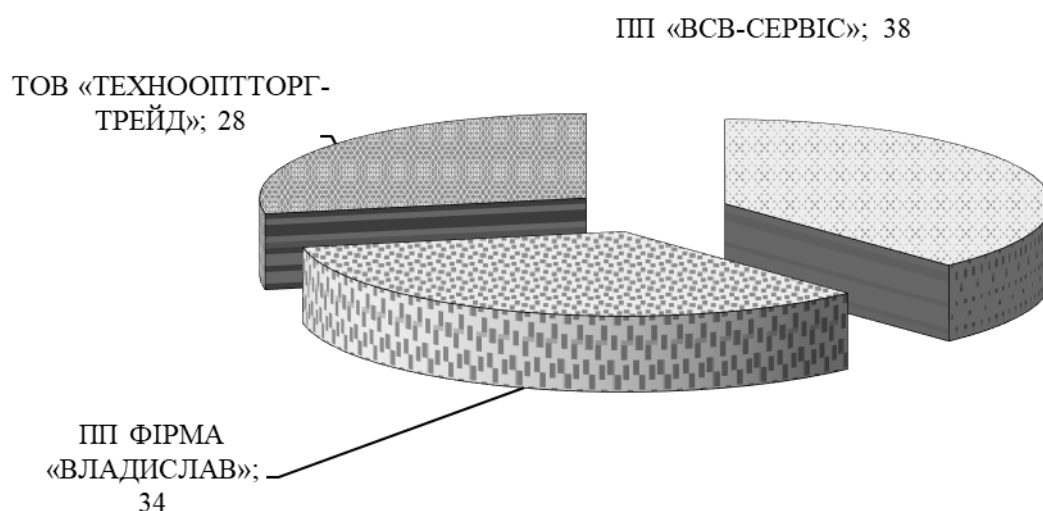


Рисунок 2.6 – Питома вага підприємств-конкурентів виробництва автомобільних дисків у 2024 р.,%

Аналіз доводить, що перед ПП «ВСВ-СЕРВІС» вирисовується коло основних проблем, на які необхідно спрямувати зусилля найближчим часом: отримати сертифікат на систему управління якістю, що відповідає вимогам

ДСТУ ISO 9001-2005; удосконалити управління запасами готової продукції, що дозволить ПП «ВСВ-СЕРВІС» вчасно і в повному обсязі задовольняти потреби оптових та роздрібних споживачів; розширити ринок збуту продукції за рахунок розробки і впровадження нової продукції, як основної умови стратегії диверсифікації; за рахунок бенчмаркінгу відстежувати за марками автомобілів, що готуються до продажу на території України.

### 2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за [23] у період 2023–2024 рр. у таблиці 2.6.

Аналізуючи показники, що наведені в таблиці 2.6, бачимо, що більшість показників мають позитивну динаміку. Виручка від реалізації збільшилася на 353,7 тис. грн або на 5,03%, при цьому темп збільшення собівартості продукції склали 9,34%. Це позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 7,7 тис. грн або на 0,74%. Однак цього збільшення було недостатньо для забезпечення зростання таких показників, як рентабельність підприємства (зменшення на -1,11%), рентабельність продукції (зменшення на -0,81%), рентабельність продажів (зменшилася на -0,60%). При збільшенні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -6,34%, фондвіддача, в свою чергу, збільшилась на 312,53 грн. / грн, або у 3,6 разу при значному скороченні вартості необоротних активів -62,6 тис. грн., або на -77,19% та збільшенні вартості оборотних активів на 1066,4 тис. грн або 12,14%.

Отримані показники свідчать про поліпшення фінансово-економічного стану та збереження обсягів діяльності при збільшенні чисельності персоналу на 2 особи або на 11,76%. Це позитивна тенденція для підприємства та забезпечує можливість активних дій для подальшого покращення його стану.

Таблиця 2.6 – Динаміка економічних показників діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС» за період 2023–2024 рр.

№	Назва показника	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 від 2023	Темп приросту 2024 до 2023 р %
1	Чистий дохід, виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) тис. грн.	7032,2	7385,9	353,7	5,03
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4501,1	4921,4	420,3	9,34
3	Валовий прибуток, тис. грн.	2531,1	2464,5	-66,6	-2,63
4	Чисельність працівників, чол.	17	19	2	11,76
5	Чисельність торговельного персоналу, чол	12	14	2	16,67
6	Витрати на оплату праці, тис. грн.	3672	4446	774	21,08
7	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	8863,2	9867,0	1003,8	11,33
8	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	81,1	18,5	-62,6	-77,19
9	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	8408,8	9400,7	991,9	11,80
10	Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	8782,1	9848,5	1066,4	12,14
11	Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	413,66	388,73	-24,93	-6,03
12	Продуктивність праці торговельного персоналу, тис. грн. / чол.	210,93	176,04	-34,89	-16,54
13	Чистий прибуток, тис. грн.	1038,2	1045,9	7,7	0,74
14	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, разів	0,80	0,75	-0,05	-6,34
15	Фондовіддача, грн. / грн.	86,71	399,24	312,53	360,43
16	Рентабельність підприємства, %	11,71	10,60	-1,11	-
17	Рентабельність продукції, %	23,07	21,25	-1,81	-
18	Рентабельність продажів, %	14,76	14,16	-0,60	-

Проаналізуємо агрегований баланс у таблиці 2.7. За результатами аналізу агрегованого балансу спостерігається збільшення валюти балансу підприємства на 1003,8 тис. грн., або на 11,33%. При цьому основні засоби зменшилися на -62,6 тис. грн., або на -62,6%, оборотні кошти збільшилися на 1066,4 тис. грн., або на 12,14%, запаси – на 1240,4 тис. грн., або на 15,47%, грошові кошти зменшилися на -165,1 тис. грн., або на -37,09%.

Таблиця 2.7 – Агрегований баланс-нетто ПП «ВСВ-СЕРВІС» за 2023–2024 рр.

№ п/п	АКТИВ	Умовне позначення	2023	2024	Відхилення 2024 до 2023 р.	Темп приросту, %
1	Необоротні активи	НА	81,1	18,5	-62,6	-77,19
1.1	Основні засоби	ОЗ	81,1	18,5	-62,6	-77,19
2	Оборотні активи	ОА	8782,1	9848,5	1066,4	12,14
2.1	Запаси	ЗЗ	8018,8	9259,2	1240,4	15,47
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	289,3	256,7	-32,6	-11,27
2.3	Грошові кошти	ГК	445,1	280	-165,1	-37,09
2.4	Інші оборотні активи	ІА	28,9	52,6	23,7	
	Баланс-нетто:	БН	8863,2	9867	1003,8	11,33
3	Власний капітал	ВК	8408,8	9400,7	991,9	11,80
4	Залучений капітал	ЗК	454,4	466,3	11,9	2,62
4.1	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	ДЗ	0	0	0	-
5	Поточні зобов'язання	ПЗ	454,4	466,3	11,9	2,62
5.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	154,8	180,1	25,3	16,34
	Баланс-нетто:	БН	8863,2	9867	1003,8	11,33

Дебіторська заборгованість у 2023–2024 рр. скоротилася на -32,6 тис. грн., або на -11,27%. В структурі пасива власний капітал зріс на 991,9 тис. грн., або на 11,80%. Довгострокові зобов'язання підприємство у 2023–2024 рр. не залучає. Поточні зобов'язання збільшилися на 11,9 тис. грн., або на 2,62%, в тому числі кредиторська заборгованість – на 25,3 тис. грн., або на 16,34%.

Розрахуємо показники фінансового стану підприємства. Показники фінансової стійкості ПП «ВСВ-СЕРВІС» за період 2023–2024 рр. у таблиці 2.8.

Фінансовий аналіз довів, що підприємство має відносно фінансову стабільність, що підтверджує коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), який збільшився на 0,004, або на 0,42%. Скоротився коефіцієнт концентрації залученого капіталу у 2024 р. на -0,004. Коефіцієнт співвідношення

залученого і власного капіталу дорівнює 0,050 і показує, що підприємство працює в умовах стабільності, а ризик неплатоспроможності майже відсутній.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти фінансової стійкості ПП «ВСВ-СЕРВІС» за 2023–2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024/2023	Темп приросту, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал/ Баланс-нетто	0,949	0,953	0,004	0,42
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Залучений капітал/ Баланс-нетто	0,051	0,047	-0,004	-7,82
3	Коефіцієнт незалежності (2)	Власний капітал/ Залучений капітал	18,505	20,160	83,353	8,94
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Залучений капітал/Власний капітал	0,054	0,050	-0,004	-8,21
5	Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс-нетто/ Власний капітал	1,054	1,050	-0,004	-0,42
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал/Власний капітал	0,990	0,998	0,008	0,78
7	Коефіцієнт інвестування	Власний капітал/ Необоротні активи	103,68	508,15	404,46	390,09
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	(Власний капітал- Необоротні активи)/ Запаси і затрати	1,039	1,013	-0,025	-2,43
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/ Поточні зобов'язання	18,505	20,160	1,655	8,94

Власного оборотного капіталу у підприємства є в достатній кількості,

тому коефіцієнт маневреності показує високе значення, та має місце незначне його покращення на 0,008 у 2024 р. в порівнянні з 2023 р. Коефіцієнт інвестування показує, що підприємство у 2024 р. наростила швидкість і має потенціал до оновлення основних виробничих фондів, оскільки ей коефіцієнт збільшився на 404,46. Має місце скорочення коефіцієнту покриття запасів і затрат на -0,025. Коефіцієнт фінансової стійкості має також високе значення – 20,16 у 2024 р., що більше значення попереднього року на 1,655, тобто фінансовий стан підприємства наразі стабілізується порівняно з попередніми роками.

Розглянемо показники ліквідності підприємства в таблиці 2.9.

Аналізуючи розрахунки таблиці 2.9, які стосуються ліквідності та платоспроможності, ми бачимо, що підприємство працює в умовах достатньої кількості власного капіталу –8327,7 тис. грн. у 2023 р. та 9382,2 тис. грн. у 2024 р., який використовується для погашення поточних потреб підприємства при скороченні діяльності. Кількість грошових коштів зменшилася на -165,1 тис. грн., або на 37,09%, що вплинуло на зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності на -38,70%. Коефіцієнт оборотності показує, що при зростанні оборотних коштів та виручки від реалізації він зменшився на -6,77%. При цьому коефіцієнт покриття показує, що оборотних активів достатньо для покриття поточних зобов'язань, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань приходиться 21,12 грн. оборотних активів у 2024 р. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 1 грн. поточних зобов'язань приходиться 1,26 грн. грошових коштів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився на -0,38 та характеризує, що підприємство не достатньо накопичує грошові коштів для покриття власних поточних зобов'язань. Частка оборотних коштів в активах підприємства складає 95,27%, вона збільшилась у порівняння з 2023 р. на 0,44%. При зростанні виробничих запасів в активі підприємства скорочується їх частка в оборотних активах на -2,52%. Незначний розмір необоротних активів пояснюється тим що підприємство залучає до організації власних бізнес-

процесів орендоване обладнання.

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності та платоспроможності ПП «ВСВ-СЕРВІС» за період 2023–2024 рр.

№ з/п	Назва показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024 до 2023	Темп приросту %
1	Власний оборотний капітал (ВОК)	Власний капітал - Необоротні активи	8327,7	9382,2	1054,5	12,66
2	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	Грошові кошти / Власний оборотний капітал	0,0534	0,0298	-0,0236	-44,16
3	Коефіцієнт оборотності	Чистий дохід / Власний оборотний капітал	0,84	0,79	-0,06	-6,77
4	Коефіцієнт покриття загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	19,33	21,12	1,79	9,28
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси і затрати) / Поточні зобов'язання	1,68	1,26	-0,42	-24,77
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,98	0,60	-0,38	-38,70
7	Частка оборотних активів в балансі	Оборотні активи / Баланс-нетто	0,9908	0,9981	0,0073	-
8	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	Власний оборотний капітал / Оборотні активи	0,9483	0,9527	0,0044	-
9	Частка виробничих запасів в оборотних активах	Запаси і затрати / Оборотні активи	0,9131	0,9402	0,0271	-
10	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	Власний оборотний капітал / Запаси і затрати	1,0385	1,0133	-0,0252	-

Динаміку показників ліквідності ПП «ВСВ-СЕРВІС» демонструє рисунок 2.6.

Ми бачимо, що коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності мають невисокі значення, що пояснюється низьким рівнем дебіторської заборгованості, тобто це свідчить про організацію торговельної діяльності з мінімальною відстрочкою платежів.

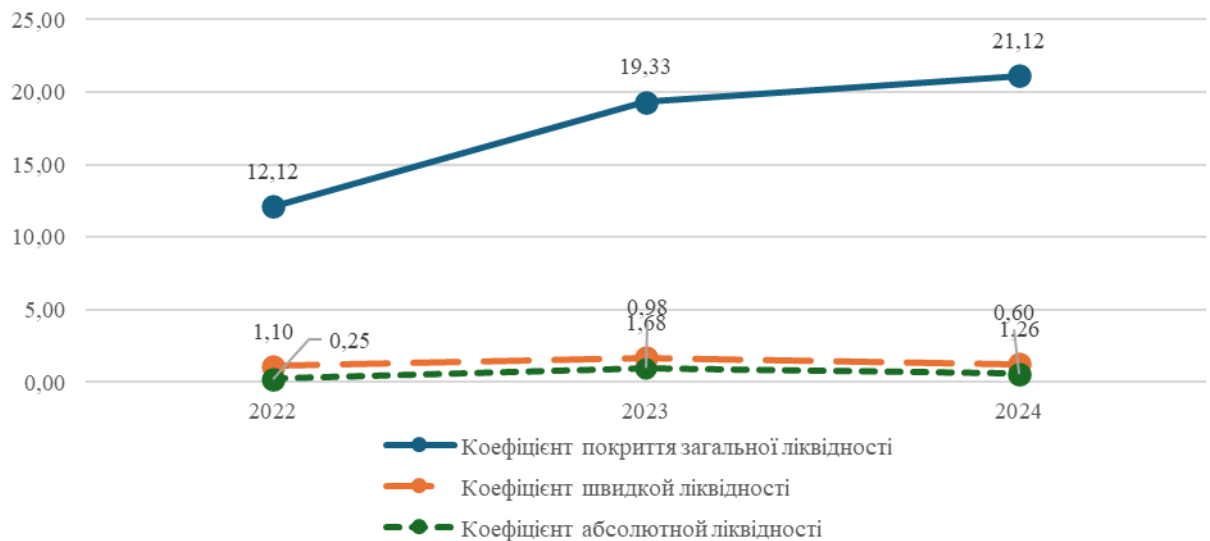


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ПП «ВСВ-СЕРВІС» за період 2022–2024 рр.

Коефіцієнти ділової активності розташовані у таблиці 2.10 та показують, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал під час здійснення торговельної діяльності.

Таблиця 2.10 – Показники ділової активності ПП «ВСВ-СЕРВІС» за період 2023–2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024-2023 рр.	Темп приросту, %
1	2	3	5	6	7	8
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	7032,2	7385,9	353,7	5,03
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	1038,2	1045,9	7,7	0,74
3	Продуктивність праці, грн/чол.	Чистий дохід / Чисельність робітників	413,66	388,73	-24,93	-6,03
4	Фондовіддача	Чистий дохід / Вартість основних засобів	86,71	399,24	312,53	360,43
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід / Вартість балансу-нетто	0,79	0,75	-0,04	-5,66

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
6	Оборотність активів	Чистий дохід / Вартість власного капіталу	0,84	0,79	-0,05	-6,05
7	Оборотність запасів (оборотів)	Собівартість реалізованої продукції / Вартість запасів і затрат	0,56	0,53	-0,03	-5,31
8	Період обертання запасів, днів	360/ Ряд 7	30,62	38,15	7,527	24,58
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Вартість дебіторської заборгованості / Виручка від реалізації продукції	641	677	36	5,61
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції / Вартість дебіторської заборгованості	0,041	0,039	-0,002	-4,79
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360 / Ряд 10	24,31	25,53	1,22	5,03
12	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	Собівартість продукції / Вартість кредиторської заборгованості	15	14	1	-4,79
13	Тривалість операційного циклу, днів	Ряд 8 + Ряд 11	29,08	27,33	-1,75	-6,02
14	Тривалість фінансового циклу, днів	Ряд 13-Ряд 12	656	691	35	5,37

Обов'язковим елементом для прийняття будь-якого управлінського рішення є аналіз ділової активності підприємства.

Відбулося збільшення виручки від реалізації на 5,03% та чистого прибутку на 0,74%. Однак показники ділової активності змінилися нерівномірно. Так оборотність власного капіталу зменшилась на -0,04 обороту або -5,66%, оборотність запасів зменшилась на -0,03 обороту або -5,31%, що свідчить про зменшення кількості оборотів запасів та власних коштів. Бачимо, що це призвело до зростання періоду обертання запасів на 36 днів відносно 2023 року, та операційного циклу на 35 днів. Підприємство має незначний рівень дебіторської заборгованості, тому усі показники, які пов'язані із дебіторською заборгованістю також мають тенденцію до

зменшення. Період обертання дебіторської заборгованості скоротився на 1 день, або на -4,79%. Оборотність кредиторської заборгованості зменшилась на -1,75 оберти, або на -6,02%.

За допомогою показників рентабельності оцінимо ефективність діяльності підприємства. Тобто скільки підприємство приносить чистого прибутку. Показники рентабельності ПП «ВСВ-СЕРВІС» зображені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники рентабельності ПП «ВСВ-СЕРВІС» за 2023–2024 рр. %

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024-2023 рр.
1	2	3	5	6	7
1	Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/ Середнє значення баланс-нетто*100	11,71	10,60	-1,11
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середнє значення власного капіталу*100	12,35	11,13	-1,22
3	Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток/ Середнє значення основних засобів*100	1280,15	5653,51	4373,37
4	Рентабельність продукції	Чистий прибуток/ Виручка від реалізації продукції*100	14,76	14,16	-0,60
5	Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток/Собівартість реалізації*100	23,07	21,25	-1,81
6	Період окупності власного капіталу, міс.	Середнє значення власного капіталу/Чистий прибуток	8,10	8,99	0,89

У 2023–2024 рр. підприємство отримувало позитивний прибуток, тому усі показники рентабельності мають позитивне значення. Однак, зростання величини чистого прибутку на 7,7 тис. грн., або на 0,747% було недостатнім, що вплинуло на від’ємну динаміку усіх показників рентабельності. Так, рентабельність активів зменшилася на -1,11%, власного капіталу – на -1,22%, основної діяльності та продукції – зменшилися у 2024 р. на – -1,81% та -0,60%, відповідно.

Динаміку показників рентабельності наведено на рисунку 2.7.

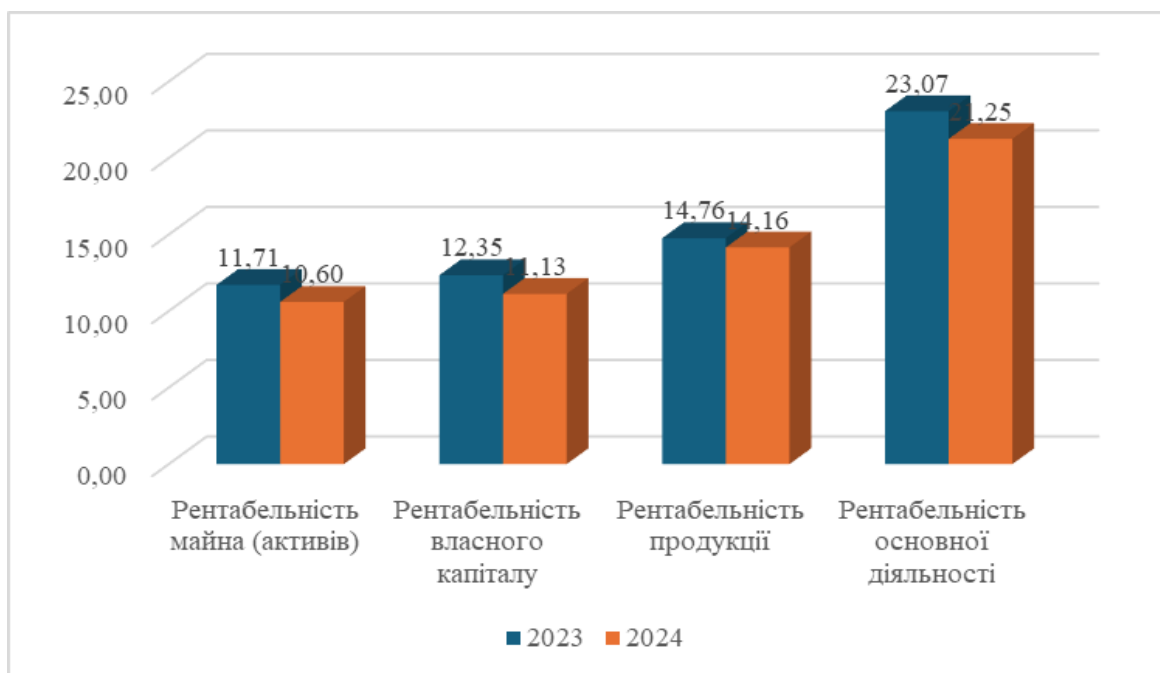


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності ПП «BCB-SERVICE» за період 2023-2024 рр.

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо що, Приватне підприємство «BCB-SERVICE» було зареєстровано 09.02.2006 р. в м. Кам'янське, вул. Васильєвська. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. На сьогодні ПП «BCB-SERVICE» це – постачальник та офіційний партнер комерційних підприємств, які спеціалізуються на поставках автомобільних дисків для автомобілів із сплавів алюмінію. Основні покупці – фізичні особи, що придбають продукцію безпосередньо у ПП «BCB-SERVICE» у роздріб та юридичні особи, що купують автомобільні диски за оптовими цінами для перепродажу. Найпоширеним попитом користуються, як правило 14” автомобільні диски, при збільшенні їх розміру, зменшується профіль покришки, що не завжди приваблює покупців. Так, у 2024 р. ПП «BCB-SERVICE» виробляло 14” автомобільні диски і реалізовувало їх за ціною 1360 грн. за штуку, 15” – 1950 грн., 16” – 2860 грн. та 17” – 5400 грн.

Організаційна структура управління ПП «ВСВ-СЕРВІС» – лінійно-функціональна.

SWOT-аналіз дозволив встановити, що найбільші ризики для ПП «ВСВ-СЕРВІС» пов'язані з виходом на ринок нових сильних конкурентів, зниженням платоспроможності населення та несприятливими державними регуляціями (наприклад, підвищенням податків або змінами у зовнішньоекономічній політиці). Отже, стратегія розвитку має бути орієнтована на максимальне використання сприятливих можливостей та мінімізацію впливу зовнішніх загроз. Найбільші ризики для ПП «ВСВ-СЕРВІС» пов'язані з виходом на ринок нових сильних конкурентів, зниженням платоспроможності населення та несприятливими державними регуляціями (наприклад, підвищенням податків або змінами у зовнішньоекономічній політиці). Отже, стратегія розвитку має бути орієнтована на максимальне використання сприятливих можливостей та мінімізацію впливу зовнішніх загроз. Для ПП «ВСВ-СЕРВІС», що спеціалізується на реалізації автомобільних дисків, найбільш значущими факторами виявилися: розширення товарного асортименту, збільшення попиту на автотовари, зростання популярності торгової марки, висока ймовірність підвищення цін на імпортні комплектуючі.

PEST-аналіз ПП «ВСВ-СЕРВІС», виявив, що найвагомими є економічні та технологічні фактори. Зокрема, залежність від валютного курсу, логістичні витрати та розвиток e-commerce відіграють ключову роль у стратегічному плануванні. З огляду на зростання конкуренції та попиту на сучасні технологічні рішення, доцільною стратегією для компанії є комбінований підхід, що поєднує поглиблення ринкової присутності та технологічне оновлення процесів продажу та обслуговування клієнтів.

Основними конкурентами ПП «ВСВ-СЕРВІС» є ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ» та ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД».

Економічний аналіз довів, що виручка від реалізації збільшилася на 353,7 тис. грн або на 5,03%, при цьому темп збільшення собівартості

продукції склали 9,34%. Це позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 7,7 тис. грн або на 0,74%. Однак цього збільшення було недостатньо для забезпечення зростання таких показників, як рентабельність підприємства (зменшення на -1,11%), рентабельність продукції (зменшення на -0,81%), рентабельність продажів (зменшилася на -0,60%). При збільшенні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -6,34%, фондівдача, в свою чергу, збільшилась на 312,53 грн. / грн, або у 3,6 разу при значному скороченні вартості необоротних активів -62,6 тис. грн., або на -77,19% та збільшенні вартості оборотних активів на 1066,4 тис. грн або 12,14%. Отримані показники свідчать про поліпшення фінансово-економічного стану та збереження обсягів діяльності при збільшенні чисельності персоналу на 2 особи або на 11,76%.

Фінансовий аналіз довів, що у 2024 р. відбулося збільшення валюти балансу підприємства на 1003,8 тис. грн., або на 11,33%. При цьому основні засоби зменшилися на -62,6 тис. грн., або на -62,6%, оборотні кошти збільшилися на 1066,4 тис. грн., або на 12,14%, запаси – на 1240,4 тис. грн., або на 15,47%, грошові кошти зменшилися на -165,1 тис. грн., або на -37,09%. Дебіторська заборгованість у 2023–2024 рр. скоротилася на -32,6 тис. грн., або на -11,27%. В структурі пасива власний капітал зріс на 991,9 тис. грн., або на 11,80%. Довгострокові зобов'язання підприємство у 2023–2024 рр. не залучає. Поточні зобов'язання збільшилися на 11,9 тис. грн., або на 2,62%, в тому числі кредиторська заборгованість – на 25,3 тис грн., або на 16,34%.

## 3 ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «ВСВ-СЕРВІС»

### 3.1 Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку ПП «ВСВ-СЕРВІС»

ПП «ВСВ-СЕРВІС» спеціалізується на продажу алюмінієвих дисків. Перед підприємством виникла серйозна проблема розширення ринків збуту за рахунок наповнення асортименту. На цей час виробники пропонують три види автомобільних дисків: сталеві, легкосплавні та ковані. У таблиці 3.1 надана порівняльна характеристика дисків, які мають місце на ринках України.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика автомобільних дисків

Вид автомобільних дисків	Характеристика	Переваги	Недоліки
Сталеві	Сталеві диски бувають розбірної й нерозбірної конструкції. У нерозбірному диска обід і диск з'єднані між собою точковим зварюванням, у розбірного – різьбовим кріпленням. Розбірні, бездисківі, а також колеса з дисками у вигляді кільцевих фланців використовуються на багатьох легкових автомобілях	Дешеві, надійні, міцні. При сильному ударі не тріскається, якщо мнуться – підлягають відновлюванню	Практично не застосовуються у комплектуванні автомобілів заводами-виробниками
Легкосплавні	Легкосплавні литі диски виточуються безпосередньо з вилівки, товщина стінок 5,5 мм	Дизайнери мають можливість виготовляти диски в будь-якому стилі	Відсутня достатня міцність
Ковані	Ковані диски виготовляються з попередньо прокованої заготовки (кування), мають товщину стінок – до 3 мм	Висока міцність, краще переносять удари від нерівностей дорожнього покриття й більш стійкі до руйнування й деформації	Відсутня можливість слідкувати технічній моді

ПП «ВСВ-СЕРВІС» має складські площі 250 кв. м. Стратегія передбачає до продажу нові види автомобільних литих дисків і вихід з ними на освоєний ринок м. Дніпро. До потенційних покупців автодисків ПП «ВСВ-СЕРВІС» відносяться власники сучасних марок автомобілів та підприємств, що займаються технічним обслуговуванням автомобілів. При просуванні товару, основний акцент повинен робитися на інтенсивній рекламній кампанії і якісному післяпродажному обслуговуванні. У рекламі будуть розглядатися наявність унікальних властивостей товару, тестування його незалежними лабораторіями й одержання сертифікату відповідності.

Основна частка продаж автомобільних дисків буде здійснюватися через фірмовий магазин та торговельних посередників зі знижками 10%. Оптові продажі зі складу (партіями від 50 дисків) із знижкою 5%. При цьому покупцеві планується надання відстрочки платежу строком до 1 місяця (обсяг закупки понад 10 дисків).

При прийнятті рішення щодо впровадження стратегії було проведено опитування власників 10-ти найбільших магазинів, що пропонують запасні частинами до автомобілів. Анкета містила питання про кількість покупців автомобільних дисків, про темпи росту кількості покупців з 2024 р., про переваги споживачів. Ці 10 магазинів охоплюють майже 90% ринку збуту автомобільних дисків у м. Дніпро, інші 10% доводяться на торгівлю на ринках і продаж з рук. На підставі анкетних даних складена таблиця 3.2.

На підставі анкетування побудована діаграма розподілу покупців автомобільних дисків провідних торгівельних марок (рисунок 3.1).

Гостра боротьба з конкурентами вимагає від ПП «ВСВ-СЕРВІС» оригінального підходу до побудови маркетингової політики. Тому, за нашою думкою, основний упор у реалізації автомобільних дисків необхідно робити на якість і великий строк експлуатації (зокрема на «ноу-хау» ПП «ВСВ-СЕРВІС» – унікальний сплав титану з металопластиком). Необхідне також посилення рекламної кампанії й застосування незвичайного прийому маркетингу: «кожному покупцеві забезпечити можливість безкоштовного

Таблиця 3.2 – Зведені дані щодо анкетування торгівельних підприємств, які пропонують автомобільні диски

Показник	Одиниця вимірювання	Значення
Кількість споживачів, які придбали автомобільні диски протягом року	тис. осіб	240
Темпи росту попиту споживачів автомобільних дисків у 2024 р.	%	21
Відсоток придбаних автомобільних дисків торгівельних марок, представлених у магазинах, % [22]	TOYOTA	17,35
	RENAULT	7,83
	BMW	7,50
	SKODA	6,62
	BYD	5,77
	VOLKSWAGEN	4,21
	HYUNDAI	4,17
	SUZUKI	3,95
	NISSAN	3,71
	AUDI	3,33
	ZEEKR	3,20
	MERCEDES-BENZ	2,92
	KIA	2,87
	CITROEN	2,81
	MAZDA	2,74
	MITSUBISHI	2,59
	PEUGEOT	2,28
LEXUS	2,02	
VOLVO	1,95	
HONDA	1,84	
Інші (ПП «ВСВ-СЕРВІС», ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ» та ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД»)		10,33

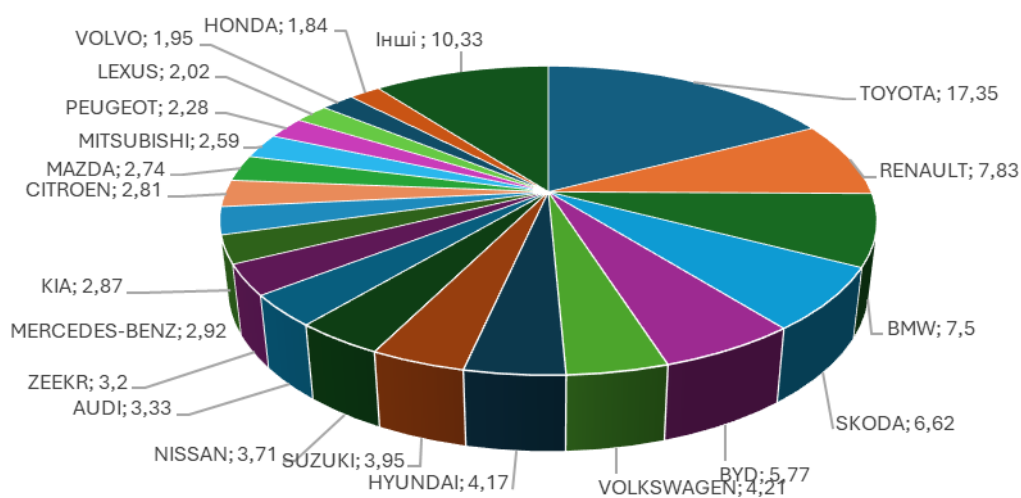


Рисунок 3.1 – Розподіл покупців автомобільних дисків провідних торгівельних марок у 2024 р., %

балансування коліс із дисками ПП «ВСВ-СЕРВІС» протягом 2-х тижнів від дня покупки».

Схема просування автомобільних дисків наведена у таблиці 3.3, де також мається інформація про наявність або відсутність каналів збуту, а також переваги та недоліки кожного з них.

Таблиця 3.3 – Схема просування автомобільних дисків ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Канали збуту дисків	Наявність у ПП «ВСВ-СЕРВІС» (Так / Немає )	Переваги / Недоліки
1. Зі складів підприємства	Так (партії від 50 дисків)	Тільки великими партіями
2. Через посередників	Так (знижки 10%)	Необхідно здійснювати відбір посередників
3. Через магазини	Фірмовий ПП «ВСВ-СЕРВІС» та магазини інших фірм	Збільшення впливу на кінцевого споживача
оптом (від 4 дисків)	Так (знижки 5%)	-
у роздріб	Так	-
4. Замовлення поштою	Немає	Проблема пошуку адресата в разі виникнення ускладнень проведення торгівельної операції
5. Продаж фірмам і організаціям	Так	-
6. Замовлення за телефоном	Немає	Необхідна наявність відповідно кваліфікованого персоналу

При використанні збутової мережі слід використовувати рекламні щити біля магазинів автомобільних запасних частин; рекламні оголошення на OLX та RIO.

Останньою умовою розробки стратегії є пропозиції щодо заходів зменшення або уникнення ризиків (таблиця 3.4).

Проведений аналіз доводить, що ринкова ситуація в сфері продажу автомобільних дисків сприятлива, ризики мінімальні, тому ПП «ВСВ-СЕРВІС» можна рекомендувати впровадження стратегії, економічна оцінка якої буде наведена далі.

Таблиця 3.4 – Заходи протидії ризикам, що можуть виникнути при реалізації стратегії диверсифікації ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Найменування ризику	Заходи, що знижують негативний вплив ризику
Непередбачені витрати внаслідок інфляції	Використовувати фінансові інструменти в іноземній валюті або фіксувати ціни в договорах
Затримки з постачанням автомобільних дисків	Співпрацювати лише з перевіреними постачальниками, створювати стратегічні запаси на складі
Посилення конкуренції (розширення асортименту в конкурентів)	Активізувати маркетингову діяльність, розширювати асортимент, пропонувати акційні пропозиції
Відсутність резервного складу або логістичних потужностей	Укласти договори з логістичними партнерами щодо резервного зберігання або доставки
Порушення екологічних норм при зберіганні продукції	Впроваджувати екологічно безпечні методи зберігання, використовувати сертифіковане обладнання
Розташування складу поблизу житлової забудови	Дотримуватись шумових та санітарних норм, встановити шумоізоляційні бар'єри, забезпечити належні умови зберігання
Потенційна шкода від операцій із токсичними матеріалами	Відмовитися від продукції, яка потребує поводження з небезпечними речовинами, або забезпечити безпечне зберігання

### 3.2 Впровадження стратегії у ПП «ВСВ-СЕРВІС» та оцінка її ефективності

В таблиці 3.6 наведемо перелік етапів впровадження запропонованої стратегії у ПП «ВСВ-СЕРВІС», витрати на її впровадження, ефект та ефективність. За прогнозом фахівців ПП «ВСВ-СЕРВІС» впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 18,2%.

Так, витрати вкладені в стратегію підприємства складуть 260,5 тис. грн., принесуть 1344,2 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 18,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 1083,7 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 516%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 5,16 грн. додаткового доходу ПП «ВСВ-СЕРВІС». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке здійснює оптову торгівлю деталями та приладдям для

автотранспортних засобів.

Таблиця 3.6 – Оцінювання ефективності впровадження стратегії у ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Етапи	Заходи	Витрати, тис. грн.
1. Визначення цілей стратегії розвитку	Сформулювати цілі впровадження та просування титанових дисків: вихід на нові ринки, зміцнення бренду, збільшення прибутку.	13,0
2. Аналіз ринку та внутрішнього потенціалу	Провести дослідження попиту на титанові диски, оцінити конкурентів, визначити потужності підприємства, які потребують модернізації.	28,7
3. Визначення бізнес-завдань і маркетингових пріоритетів	Поставити завдання щодо переорієнтації асортименту, оновлення маркетингової стратегії, роботи з новою цільовою аудиторією.	18,2
4. Ідентифікація ключових стейкхолдерів	Визначити основних зацікавлених осіб: постачальників титану, партнерів, клієнтів, дилерів, інвесторів.	20,8
5. Формування ключових повідомлень для ринку	Створити унікальні торгові пропозиції: «Титан – це легкість, міцність і довговічність», підкреслити переваги над алюмінієм.	39,1
6. Побудова каналів донесення інформації	Обрати ефективні канали комунікації: digital-маркетинг, соціальні мережі, спеціалізовані виставки, співпраця з автосалонами.	57,3
7. Розроблення та запуск плану впровадження	Розробити покроковий план запуску нової лінії продуктів, включаючи терміни, бюджет, відповідальних осіб.	72,9
8. Оцінка результативності переходу	Встановити KPIs: обсяг продажів титанових дисків, рівень впізнаваності продукту, зростання клієнтської бази.	10,4
Всього витрати, тис. грн.		260,5
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн		1344,2
Ефект, тис. грн.		1083,7
Ефективність, грн./ грн.		5,16

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що підприємству рекомендовано організувати продаж нових видів автомобільних литих дисків і вихід з ними на освоєний ринок м. Дніпро. До потенційних покупців автодисків ПП «ВСВ-СЕРВІС» відносяться власники сучасних марок автомобілів та підприємств, що займаються технічним обслуговуванням автомобілів. При просуванні товару, основний акцент

повинен робитися на інтенсивній рекламній кампанії і якісному післяпродажному обслуговуванні. У рекламі будуть розглядатися наявність унікальних властивостей товару, тестування його незалежними лабораторіями й одержання сертифікату відповідності. Основний упор у реалізації автомобільних дисків необхідно робити на якість і великий строк експлуатації (зокрема на «ноу-хау» ПП «ВСВ-СЕРВІС» – унікальний сплав титану з металопластиком). При використанні збутової мережі слід використовувати рекламні щити біля магазинів автомобільних запасних частин; рекламні оголошення на OLX та RІO. Ринкова ситуація в сфері продажу автомобільних дисків сприятлива, ризики мінімальні, тому ПП «ВСВ-СЕРВІС» можна рекомендувати впровадження стратегії.

Витрати вкладені в стратегію підприємства складуть 260,5 тис. грн., принесуть 1344,2 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 18,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 1083,7 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 516%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 5,16 грн. додаткового доходу ПП «ВСВ-СЕРВІС». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке здійснює оптову торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Відтак усі задачі поставлені у кваліфікаційній роботі, були вирішені.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлена та вирішена актуальна задача обґрунтування ефективності рішень щодо удосконалення стратегічного менеджменту підприємства ПП «ВСВ-СЕРВІС». Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

Стратегічне управління є однією з найскладніших функцій управлінського процесу, оскільки на нього впливає широкий спектр як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Висока складність характеризує також інструментарій стратегічного менеджменту. Стратегічне управління створює для бізнесу значущі переваги, які можуть бути використані для формування його довгострокового конкурентного потенціалу. У сучасних умовах бізнес-стратегії мають орієнтуватися на створення тривалих цінностей, що у перспективі дає змогу трансформувати короткостроковий прибуток у стратегічний актив, який слугуватиме інтересам усіх учасників суспільно-економічного середовища – від власників та інвесторів до споживачів і громадськості. Досягнення цієї мети вимагає від компаній впровадження у стратегічне управління принципів сталого розвитку. Водночас людський чинник залишається визначальним елементом ефективної реалізації бізнес-стратегій, що досягається шляхом інтеграції в практику принципів стратегічного лідерства на всіх рівнях компанії. Поєднання інтересів окремих працівників, підприємства загалом і суспільства в майбутньому створює основу для формування довгострокових цінностей, базованих на ідеях сталого розвитку бізнесу.

Порівняльний аналіз стратегічного й оперативного управління дозволяє зробити висновок, що в умовах нестабільного зовнішнього й внутрішнього середовища стабільність підприємства можлива лише за умови впровадження стратегічного підходу. Виклики, пов'язані з війною в Україні, потребують стратегічного мислення, довгострокового планування, аналізу ризиків і

чіткого формулювання цілей. Саме стратегічне управління забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігаючи орієнтацію на перспективу. На відміну від оперативного управління, яке зосереджене на вирішенні поточних завдань, стратегічний підхід дає змогу підтримувати стійкість підприємства навіть за умов ринкової нестабільності.

Удосконалена система управління малим підприємством представляє собою цілісний науково-теоретичний підхід, що охоплює ключові управлінські напрями, зокрема стратегічне планування, формування організаційної структури, інноваційну діяльність, ефективне використання ресурсів, управління ризиками та розвиток персоналу. Ця модель враховує особливості українського ринку, його виклики та можливості, і має на меті підтримку ефективного розвитку малих підприємств через зміцнення їх конкурентоспроможності, здатності до адаптації та стабільності. Її впровадження може стати підґрунтям для сталого зростання малого бізнесу в Україні та зміцнення його значущості в національній економіці.

Приватне підприємство «ВСВ-СЕРВІС» було зареєстровано 09.02.2006 р. в м. Кам'янське, вул. Васильєвська. Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. На сьогодні ПП «ВСВ-СЕРВІС» це – постачальник та офіційний партнер комерційних підприємств, які спеціалізуються на поставках автомобільних дисків для автомобілів із сплавів алюмінію. Основні покупці – фізичні особи, що придбають продукцію безпосередньо у ПП «ВСВ-СЕРВІС» у роздріб та юридичні особи, що купують автомобільні диски за оптовими цінами для перепродажу. Найпоширеним попитом користуються, як правило 14” автомобільні диски, при збільшенні їх розміру, зменшується профіль покриття, що не завжди приваблює покупців. Так, у 2024 р. ПП «ВСВ-СЕРВІС» виробляло 14” автомобільні диски і реалізовувало їх за ціною 1360 грн. за штуку, 15” – 1950 грн., 16” – 2860 грн. та 17” – 5400 грн.

Організаційна структура управління ПП «ВСВ-СЕРВІС» – лінійно-функціональна.

SWOT-аналіз дозволив встановити, що найбільші ризики для ПП «ВСВ-СЕРВІС» пов'язані з виходом на ринок нових сильних конкурентів, зниженням платоспроможності населення та несприятливими державними регуляціями (наприклад, підвищенням податків або змінами у зовнішньоекономічній політиці). Отже, стратегія розвитку має бути орієнтована на максимальне використання сприятливих можливостей та мінімізацію впливу зовнішніх загроз. Найбільші ризики для ПП «ВСВ-СЕРВІС» пов'язані з виходом на ринок нових сильних конкурентів, зниженням платоспроможності населення та несприятливими державними регуляціями (наприклад, підвищенням податків або змінами у зовнішньоекономічній політиці). Отже, стратегія розвитку має бути орієнтована на максимальне використання сприятливих можливостей та мінімізацію впливу зовнішніх загроз. Для ПП «ВСВ-СЕРВІС», що спеціалізується на реалізації автомобільних дисків, найбільш значущими факторами виявилися: розширення товарного асортименту, збільшення попиту на автотовари, зростання популярності торгової марки, висока ймовірність підвищення цін на імпортні комплектуючі.

PEST-аналіз ПП «ВСВ-СЕРВІС», виявив, що найвагомими є економічні та технологічні фактори. Зокрема, залежність від валютного курсу, логістичні витрати та розвиток e-commerce відіграють ключову роль у стратегічному плануванні. З огляду на зростання конкуренції та попиту на сучасні технологічні рішення, доцільною стратегією для компанії є комбінований підхід, що поєднує поглиблення ринкової присутності та технологічне оновлення процесів продажу та обслуговування клієнтів.

Основними конкурентами ПП «ВСВ-СЕРВІС» є ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ» та ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД».

Економічний аналіз довів, що виручка від реалізації збільшилася на 353,7 тис. грн або на 5,03%, при цьому темп збільшення собівартості продукції склали 9,34%. Це позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 7,7 тис. грн або на 0,74%. Однак цього

збільшення було недостатньо для забезпечення зростання таких показників, як рентабельність підприємства (зменшення на -1,11%), рентабельність продукції (зменшення на -0,81%), рентабельність продажів (зменшилася на -0,60%). При збільшенні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -6,34%, фондвіддача, в свою чергу, збільшилась на 312,53 грн. / грн, або у 3,6 разу при значному скороченні вартості необоротних активів -62,6 тис. грн., або на -77,19% та збільшенні вартості оборотних активів на 1066,4 тис. грн або 12,14%. Отримані показники свідчать про поліпшення фінансово-економічного стану та збереження обсягів діяльності при збільшенні чисельності персоналу на 2 особи або на 11,76%.

Фінансовий аналіз довів, що у 2024 р. відбулося збільшення валюти балансу підприємства на 1003,8 тис. грн., або на 11,33%. При цьому основні засоби зменшилися на -62,6 тис. грн., або на -62,6%, оборотні кошти збільшилися на 1066,4 тис. грн., або на 12,14%, запаси – на 1240,4 тис. грн., або на 15,47%, грошові кошти зменшилися на -165,1 тис. грн., або на -37,09%. Дебіторська заборгованість у 2023–2024 рр. скоротилася на -32,6 тис. грн., або на -11,27%. В структурі пасива власний капітал зріс на 991,9 тис. грн., або на 11,80%. Довгострокові зобов'язання підприємство у 2023–2024 рр. не залучає. Поточні зобов'язання збільшилися на 11,9 тис. грн., або на 2,62%, в тому числі кредиторська заборгованість – на 25,3 тис грн., або на 16,34%.

Підприємству рекомендовано організувати продаж нових видів автомобільних литих дисків і вихід з ними на освоєний ринок м. Дніпро. До потенційних покупців автодисків ПП «ВСВ-СЕРВІС» відносяться власники сучасних марок автомобілів та підприємств, що займаються технічним обслуговуванням автомобілів. При просуванні товару, основний акцент повинен робитися на інтенсивній рекламній кампанії і якісному післяпродажному обслуговуванні. У рекламі будуть розглядатися наявність унікальних властивостей товару, тестування його незалежними

лабораторіями й одержання сертифікату відповідності. Основний упор у реалізації автомобільних дисків необхідно робити на якість і великий строк експлуатації (зокрема на «ноу-хау» ПП «ВСВ-СЕРВІС» – унікальний сплав титану з металопластиком). При використанні збутової мережі слід використовувати рекламні щити біля магазинів автомобільних запасних частин; рекламні оголошення на OLX та RІO. Ринкова ситуація в сфері продажу автомобільних дисків сприятлива, ризики мінімальні, тому ПП «ВСВ-СЕРВІС» можна рекомендувати впровадження стратегії.

Витрати вкладені в стратегію підприємства складуть 260,5 тис. грн., принесуть 1344,2 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 18,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 1083,7 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 516%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 5,16 грн. додаткового доходу ПП «ВСВ-СЕРВІС». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке здійснює оптову торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ**

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 75–82. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-11)
3. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергичний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №19. С. 12–14.
4. Васильєва О.І., Рибка А.О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 93–97. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.4.93
5. Вовк В.А., Дорошенко В.В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
6. Гречан А.П., Шатіло О.В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. № 55. С. 90–96. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)
7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
8. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Листопад 2022. URL: [https://business.diia.gov.ua/uploads/5/26937stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_vijni\\_rezul\\_tati\\_opituvanna\\_](https://business.diia.gov.ua/uploads/5/26937stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_)

v\_listopadi\_2022\_roku.pdf

9. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 1. С. 75–83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08

10. Калініченко А.Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT- та PEST-аналізу. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 14–18.

11. Кіш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 38-1. С. 107-112.

12. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник науковиць праць ВНАУ*. 2012. № 2(64). С. 44–50.

13. Магопєць О.А. Шалімова Н.С., Черновол О.М. Фінансовий аналіз : навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. 2-ге вид., випр. та доп. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 230 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13973>

14. Максичка А.Ю., Ковбаса О.М. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>

15. Неспинна тяга до керма. Чому зросли автопродажі та які моделі машин українці купували у 2024 р. найчастіше. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/avto-2024-yaki-modeli-ukrajinci-kuplyali-naubilshe-za-rik-i-chomu-roste-ob-yem-prodazh-50465468.html>

16. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-16

17. Стадник В. В. Управління інноваціями на основі розвитку

партнерських відносин підприємства : монографія. Кам'янець-Подільський : Рута, 2020. 232 с.

18. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.

19. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підруч. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

20. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

21. Тесленок І.М. Підходи до побудови системи стратегічного управління. *Міжнародна науково-практична конференція «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»*. 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя : ЗНУ. 2023. С. 235–238. URL: [https://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection\\_of\\_abstracts.pdf#page=235](https://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection_of_abstracts.pdf#page=235)

22. Український авторинок почав рік з невеликого падіння. 2025. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=58046>

23. Фінансова звітність ПП «ВСВ-СЕРВІС», м. Кам'янське. URL: <https://clarity-project.info/edr/33983944/yearly-finances>

24. Ходаківська О.В., Гнатенко І.А., Дяченко Т.О., Сабій І.М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 5–11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.5

25. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: 10.327

26. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. №14. С. 58–64. URL:

[http://pnv.in.ua/images/Magazine/2\\_2020.pdf#page=58](http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020.pdf#page=58)

27. 25 Business Strategy Tools to Help Grow Your Business. URL: <https://boardroomadvisors.co/businessstrategy-tools-to-help-grow-your-business/>

28. 4 Strategic Management Concepts You're Not Using Enough. URL: <https://www.insightsforprofessionals.com/management/leadership/strategic-management-concepts-not-usingenough>

29. Ansoff H. I. *The New Corporate Strategy*. 1998. 241 p.

30. Five strategic priorities for businesses emerging from Corona. URL: <https://www.consultancy.eu/news/4517/five-strategic-priorities-for-businesses-emerging-from-corona>

31. Harvard Business School. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/business-sustainability->

32. Higgins J. M. *Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases*. 1983. Chicago: The Dryden Press.

33. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalisation*. Massachusetts : Cengage Learning, 2019. 415 p.

34. Maciariello J., Drucker P. *The Drucker Strategic Management System*. In: Augier M., Teece D.J. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London. 2018. [https://doi.org/10.1057/9781-137-00772-8\\_629](https://doi.org/10.1057/9781-137-00772-8_629).

35. McKinsey. Official site. URL: <https://www.mckinsey.com/>

36. Neilson G. L., Martin K. L., Powers E. The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*. 2008. № 86(6). P. 60–70.

37. Said Elbanna Bakheet Al Katheeri, Mustafa Colak. The harder firms practice strategic management, the better they are. *Strategic Change*. 2020. Vol. 31, Issue 6, P. 561–570. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jsc.2365>

38. Slater S. F., Olson E. M. Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*. 2000. № 21(8). P.

813–829.

39. Thomas B. Long. Sustainable Business Strategy. In Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P.G., Wall, T. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: Decent Work and Economic Growth. Springer, UK. 2020.

40. Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R. Structure is not organization. Business Horizons. 1980. № 23. P. 14-26.

## Відгук на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-2

Горбенко Єлизавета Олегівна

На тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства»

1) Актуальність теми: Однією з найбільш важливих складових діяльності будь-якого підприємства є його управління, що забезпечує досягнення усіх поставлених та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Однією зі складових системи управління компанією є стратегічне управління, метою якого є розробка та подальша реалізація стратегій, які можуть мати різне спрямування, однак спільною рисою є те, що саме стратегічне управління має дозволити підприємству своєчасно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, тим самим змінюючи особливості своєї діяльності.

2) Горбенко Єлизавета Олегівна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням таких методів: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.

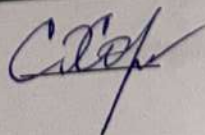
6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Горбенко Єлизавета Олегівна показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

Керівник дипломної роботи  
д.т.н., професор



С.А. Харін

## Рецензія на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-2

Горбенко Єлизавета Олегівна

На тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері стратегічного менеджменту підприємства»

**Актуальність теми.** Стратегічний менеджмент є однією з ключових складових ефективного функціонування сучасного підприємства в умовах динамічного ринку. У такому середовищі підприємства повинні розробляти і впроваджувати стратегії, які дозволяють їм адаптуватися, залишатися конкурентоспроможними та досягати довгострокових цілей. Воєнний стан в Україні радикально змінив підходи до стратегічного менеджменту. Основний акцент змістився з довгострокових планів на оперативні заходи, спрямовані на збереження життєздатності бізнесу в умовах кризи. Впровадження гнучких, адаптивних стратегій, зосередження на ризик-менеджменті та інноваційних підходах до управління стали ключовими факторами для успішного функціонування українських підприємств у цей складний період.

**Обґрунтованість висновків і пропозицій** Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

**Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики** Горбенко Єлизавета Олегівна наприймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його** Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення** Бажано дослідити попит на асортиментні групи, що наявні у підприємства, для нових автомобілів, що продаються з салонів та вживаних.

**Висновок щодо рекомендації до захисту в ДЕК** (рекомендовано).

К.Є.Н. роцента  
кадр ПЕРМУ  
(Місце роботи та посада рецензента)

[Підпис]  
(підпис)  
Горбенко Є.  
(ініціали та прізвище)