

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 Гребенюк Анастасії Олександрівни

академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

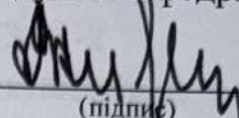
на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Усатенко О.В.	90	<i>С.Д.М.</i>	<i>[Підпис]</i>
Рецензент	<i>Кабаченко Д.Д.</i>	90	<i>В.Д.М.</i>	<i>[Підпис]</i>
Нормоконтролер	Усатенко О.В.	90	<i>С.Д.М.</i>	<i>[Підпис]</i>

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Гребенюк А.О. академічної групи 073-21-2

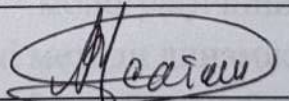
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

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

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи організації ефективної системи мотивації підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз та оцінка фінансово-господарської ПП «ВСВ-СЕРВІС» в умовах конкуренції	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ПП «ВСВ-СЕРВІС»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано



Усатенко О.В.

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 11 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



Гребенюк А.О.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-2
Гребенюк Анастасії Олександрівни
НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЕФЕКТ

Структура роботи: 66 сторінок комп'ютерного тексту; 10 рисунків; 15 таблиць; 28 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: проаналізовано сутність мотивації персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту; досліджено елементи кадрового потенціалу та завдання розвитку персоналу; визначено управлінські дії щодо менеджменту персоналу підприємств в умовах воєнного стану; виконано огляд ринку автомобільних аксесуарів; вивчено загальну характеристику ПП «ВСВ-СЕРВІС» та аналіз його конкурентного середовища; проаналізовано фінансово-господарського стану підприємства ПП «ВСВ-СЕРВІС»; оцінено конкурентне середовище підприємства; виявлено проблем мотивації персоналу у ПП «ВСВ-СЕРВІС»; впроваджено заходи щодо мотивації персоналу.

Методи дослідження – монографічний, аналітично-розрахунковий, табличний, графічний, аналітичні методи динаміки.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, які спеціалізуються на продажу автомобільних аксесуарів.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні заходів мотивації персоналу ПП «ВСВ-СЕРВІС» складуть 150,2 тис. грн., принесуть 175,8 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект дорівнює 25,5 тис. грн., а ефективність – 117%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,17 грн. додаткового доходу ПП «ВСВ-СЕРВІС».

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-2
Dnipro University of Technology
Hrebeniuk Anastasiia Oleksandrivna

Title: Substantiation of managerial decisions regarding the improvement of an enterprise personnel motivation system

MANAGEMENT DECISION, PERSONNEL, MOTIVATION, HUMAN RESOURCES, MANAGEMENT, EFFECT.

Structure: 66 printed pages; 10 figures; 15 tables; 28 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions to improve the motivation system of the enterprise's personnel.

The aim of the paper is theoretical substantiation and development of practical recommendations to improve the motivation system of the enterprise's personnel.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the essence of personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management is analyzed; elements of personnel potential and personnel development tasks are studied; managerial actions regarding the management of enterprise personnel under martial law are determined; a review of the automotive accessories market is performed; the general characteristics of the private enterprise PE "VSV-SERVICE" and an analysis of its competitive environment are studied; analyzed the financial and economic condition of the enterprise PE "VSV-SERVICE"; assessed the competitive environment of the enterprise; identified problems of personnel motivation in PE "VSV-SERVICE"; implemented measures to motivate personnel.

Research methods are monographic, analytical and calculation, tabular, graphical, analytical methods of dynamics.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises specializing in the sale of automotive accessories.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of improving the company's personnel motivation system.

The practical significance of the results obtained lies in the implementation of personnel motivation measures PE "VSV-SERVICE" will amount to 150.2 thousand UAH, will bring 175.8 thousand UAH. increase in sales revenue. The effect is 25.5 thousand UAH, and the efficiency is 117%, i.e. each UAH. invested in these measures will bring 1.17 UAH. additional income of PE "VSV-SERVICE".

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи організації ефективної системи мотивації підприємства	7
1.1 Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту	7
1.2 Елементи кадрового потенціалу та завдання розвитку персоналу	10
1.3 Управлінські дії щодо менеджменту персоналу підприємств в умовах воєнного стану	15
2 Аналіз та оцінка фінансово-господарської ПП «ВСВ-СЕРВІС» в умовах конкуренції	21
2.1 Огляд ринку автомобільних аксесуарів	21
2.2 Загальна характеристика ПП «ВСВ-СЕРВІС» та аналіз його конкурентного середовища	28
2.3 Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ПП «ВСВ-СЕРВІС»	33
2.4 Оцінка конкурентного середовища підприємства	38
3 Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ПП «ВСВ-СЕРВІС»	52
3.1 Виявлення проблем мотивації персоналу у ПП «ВСВ-СЕРВІС»	52
3.2 Впровадження заходів щодо мотивації персоналу ПП «ВСВ-СЕРВІС» та оцінка їх ефективності	55
Висновки	59
Перелік джерел посилань	63

ВСТУП

Мотивація персоналу сьогодні виступає одним із ключових чинників ефективного управління в умовах постійних змін управлінських підходів. Сучасне підприємницьке середовище вимагає від менеджменту не лише орієнтації на глобальні процеси, а й здатності швидко адаптувати управлінські рішення до нових викликів. Саме система мотивації є тим механізмом, що забезпечує активізацію внутрішнього потенціалу працівників, сприяє зростанню продуктивності та ефективності управлінських процесів. Підприємства, які впроваджують цілісні й продумані мотиваційні стратегії, мають суттєві переваги у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Сучасна ситуація значною мірою впливає на всі аспекти життя та господарської діяльності підприємств України. В умовах воєнного часу питання безперервного функціонування організацій загострюється, особливо в частині управління персоналом. Це пов'язано з тим, що структура трудових ресурсів зазнала істотних змін унаслідок мобілізаційних процесів і високої плинності кадрів, що, своєю чергою, впливає на кадровий потенціал підприємств.

Підтримка та розвиток кадрового потенціалу є критично важливими для економічного відновлення країни у післявоєнний період і для формування позитивної репутації організацій. Управлінська діяльність у цій сфері повинна бути спрямована на стратегічне планування і координацію кадрових ресурсів із урахуванням швидкоплинних змін зовнішнього середовища. Основним завданням менеджменту має стати залучення і збереження висококваліфікованих спеціалістів, а також створення сприятливих умов для їхнього професійного розвитку.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу

підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- проаналізовано сутність мотивації персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту;
- досліджено елементи кадрового потенціалу та завдання розвитку персоналу;
- визначено управлінські дії щодо менеджменту персоналу підприємств в умовах воєнного стану;
- виконано огляд ринку автомобільних аксесуарів;
- вивчено загальну характеристику ПП «ВСВ-СЕРВІС» та аналіз його конкурентного середовища;
- проаналізовано фінансово-господарського стану підприємства ПП «ВСВ-СЕРВІС»;
- оцінено конкурентне середовище підприємства;
- виявлено проблем мотивації персоналу у ПП «ВСВ-СЕРВІС»;
- впроваджено заходи щодо мотивації персоналу.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до процесу удосконалення системи мотивації персоналу ПП «ВСВ-СЕРВІС».

Методи досліджень. Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленими метою і науковими завданнями. Одержані наукові результати базуються на використанні таких методів дослідження: монографічний, аналітично-розрахунковий, табличний, графічний, аналітичні методи динаміки.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що витрати вкладені у впровадження заходів мотивації персоналу ПП «ВСВ-

СЕРВІС» складуть 150,2 тис. грн., принесуть 175,8 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефектом будемо вважати різницю між результатами та витратами, яка дорівнює 25,5 тис. грн., а ефективність – відношення результатів до витрат, 117%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,17 грн. додаткового доходу ПП «ВСВ-СЕРВІС». Цей рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на продажу автомобільних аксесуарів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту

В умовах посиленої конкуренції та зростаючих вимог до адаптивності управлінських структур значення мотивації персоналу істотно зросло [2, 18]. Для досягнення лідерських позицій на ринку вже недостатньо застосовувати виключно класичні методи стимулювання. Сучасний менеджмент зосереджується на комплексному розумінні людської поведінки, психологічних особливостей та потреб працівників. Мотивація дедалі частіше реалізується не лише у формі матеріального заохочення, а й через нематеріальні чинники: комфортні умови праці, можливості професійного й особистісного розвитку, участь персоналу у процесі прийняття управлінських рішень.

Нова управлінська парадигма передбачає перехід від авторитарного до партнерського стилю керівництва, що базується на горизонтальній взаємодії між структурними підрозділами замість ієрархічної підпорядкованості. У таких умовах мотивація розглядається як інтегрована функція управлінського циклу, яка забезпечує злагоджену командну роботу та сприяє ефективній реалізації стратегічних цілей підприємства [10].

Мотиваційна складова сучасного управління базується на поєднанні змістовних і процесуальних підходів. Змістовні теорії фокусуються на внутрішніх потребах працівника – прагненні до самореалізації, визнання тощо. Водночас процесуальні підходи оцінюють мотивацію крізь призму зовнішніх стимулів – винагород, заохочень і санкцій. Поєднання цих підходів дає змогу будувати гнучкі системи управління персоналом, що враховують як індивідуальні мотиваційні чинники, так і цілі організації. Такий

комплексний підхід дозволяє досягти оптимального балансу між очікуваннями працівників і завданнями менеджменту, забезпечуючи стійке функціонування та розвиток підприємства [10] (рисунок 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутнісні характеристики мотивації персоналу на підприємстві [10]

Характеристика	Суть
Індивідуалізація підходу	Основою ефективної мотивації є визнання особистісних особливостей кожного співробітника. Управлінські рішення мають базуватись на глибокому розумінні потреб, цінностей та потенціалу працівника.
Баланс матеріальних і нематеріальних стимулів	Ефективна мотиваційна система поєднує фінансові винагороди (зарплата, бонуси) з нематеріальними – такими як визнання, можливості навчання, професійний ріст та сприятливе середовище для роботи.
Залучення до управлінських процесів	Працівники мають відчувати свою значущість у загальній справі. Це досягається через підтримку ініціативності, участь у прийнятті рішень, налагоджений зворотний зв'язок та делегування повноважень.
Прозорість і довіра в системі стимулювання	Важливо забезпечити відкритість механізмів винагороди, зрозумілість корпоративних цілей та комунікацію довгострокових орієнтирів, що сприяє зростанню довіри між керівництвом і колективом.
Гнучкість і адаптивність	Мотиваційні інструменти мають швидко адаптуватися до змін середовища: нових умов праці, індивідуального життєвого контексту співробітників або змін у структурі завдань і відповідальностей.

Значущість ефективних мотиваційних підходів зростає на тлі зростаючої мобільності сучасного ринку праці [4]. Кваліфіковані фахівці все частіше змінюють місце роботи в пошуках не лише вигідніших фінансових умов, а й можливостей професійної реалізації та участі у значущих проєктах. Як свідчать дослідження [17, 28], утримання висококласних працівників стає одним із головних викликів для управлінців. У цьому контексті мотивація набуває визначальної ролі – вона охоплює не тільки матеріальні стимули, а й усвідомлення спільних цінностей, кар'єрний ріст, підтримку емоційного добробуту та балансу між роботою й особистим життям.

Водночас зростання значення мотивації пояснюється тим, що дедалі більше організацій переходять на проєктну модель діяльності, де працівники

об'єднуються в тимчасові команди для реалізації конкретних завдань. У таких умовах традиційні системи мотивації, орієнтовані на виконання щоденної рутини, стають малоефективними [27]. Необхідна нова, гнучка мотиваційна система, яка здатна об'єднувати колектив, формувати довіру та заохочувати максимальну залученість до проєктів (рисунок 1.2).

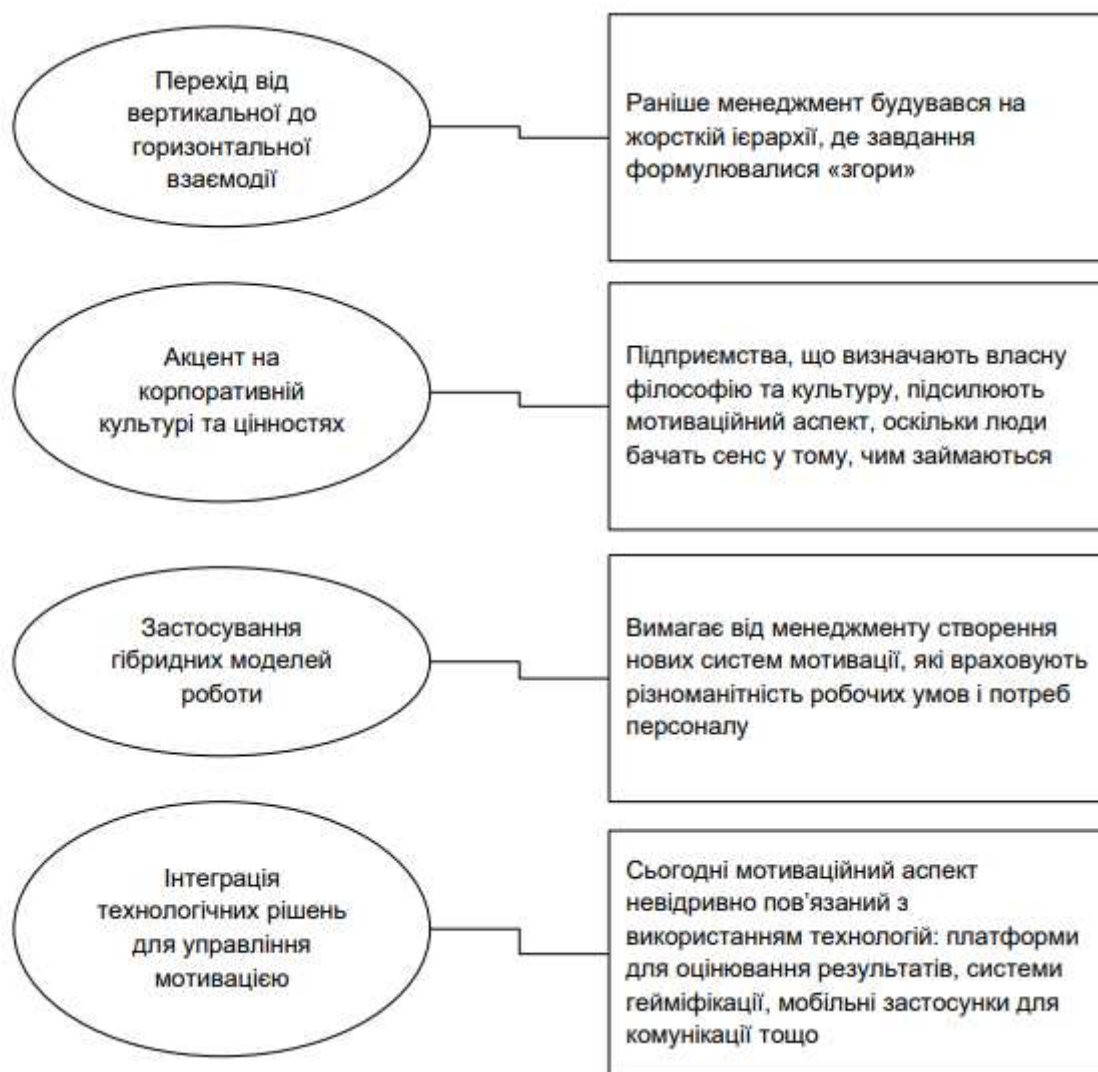


Рисунок 1.1 – Ключові компоненти системи мотивації персоналу на підприємстві [10]

Історично системи мотивації будувалися на авторитарному стилі управління. Проте сучасні підходи до лідерства передбачають партнерські моделі взаємодії, де керівник виконує більше роль координатора, наставника, а не контролера. У таких умовах співробітники починають відчувати себе

частиною спільного процесу, що значно підвищує їхню залученість і відповідальність за результат [10].



Рисунок 1.2 – Складові мотиваційного аспекту безпекового розвитку персоналу в контексті трансформацій новітніх парадигм менеджменту [10]

1.2 Елементи кадрового потенціалу та завдання розвитку персоналу

Кадровий ресурс у будь-яких умовах залишається найціннішим активом підприємства. Працівники, які володіють професійними знаннями, навичками та здатністю до інновацій, є ключовими для реалізації стратегічних управлінських завдань. Управління персоналом має бути проактивним і спрямованим на всебічне розкриття потенціалу кожного співробітника [25].

В умовах війни ця потреба стає ще більш актуальною. Саме згуртованість і професіоналізм команди дозволяють підприємству адаптуватися до непередбачуваних викликів та забезпечити стабільність функціонування. Як відзначають дослідники, кадровий потенціал визначається не лише професійними компетенціями, а й інноваційністю,

рівнем освіти, здатністю до саморозвитку та психофізіологічними характеристиками, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства і підвищення його конкурентоспроможності [19; 21; 22].

За [25], кадровий потенціал – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробничих процесах, їх здатність до інноваційної діяльності, освітній та кваліфікаційний рівень, що може бути використано для досягнення стратегічних завдань підприємства та забезпечення його стабільного становища на ринку.

В умовах сучасних викликів, спричинених воєнним станом, до традиційного розуміння кадрового потенціалу додаються нові характеристики. До них належать здатність персоналу до швидкої адаптації у нестабільному середовищі, вміння підтримувати сприятливий мікроклімат у колективі, високий рівень емоційного інтелекту, стресостійкість, а також схильність до творчого підходу у вирішенні завдань. Людські ресурси в умовах війни набувають ще більшої цінності, оскільки накопичений досвід і професійні навички працівників стають ключовими для забезпечення стабільності підприємств [11].

На рисунку 1.3 наведено актуальні складові кадрового потенціалу з урахуванням впливу воєнного стану на господарську діяльність.

Введення воєнного стану чинить тиск на якість управлінських рішень, обмежуючи можливості маневру внаслідок кризових обставин у політичному та економічному контексті. Проте за умов належної підготовки та адаптивного реагування, підприємства здатні підтримувати ефективне управління [25].

Одним із пріоритетних напрямів в управлінні персоналом у цей період є забезпечення безперервності функціонування організацій. Це потребує перегляду кадрової політики з метою утримання працівників, підтримання їх продуктивності та гарантування безпеки. Важливим кроком є також оновлення стратегії управління трудовими ресурсами, зокрема шляхом зміни робочого навантаження, формування нових завдань для співробітників, а

також внутрішньої ротації кадрів, які тимчасово залишились без основних функцій (таблиця 1.2).



Рисунок 1.3 – Елементи кадрового потенціалу з урахуванням сучасних умов функціонування [25]

Особливу увагу слід приділити методам підвищення кваліфікації персоналу, які відповідають реаліям часу – це, зокрема, коучинг, електронне навчання (e-learning), самостійне опрацювання матеріалів. Проведені

дослідження засвідчують, що в умовах обмеженого фінансування значна частина компаній скорочує або повністю відмовляється від навчальних програм для співробітників. Це, своєю чергою, може негативно впливати на довгострокову ефективність і конкурентоспроможність підприємства [25].

Таблиця 1.2 – Актуальні виклики в управлінні персоналом в умовах військового стану [25]

Виклики	Характеристика та особливості впливу
1. Наслідки масової міграції фахівців за кордон	Внаслідок війни значна частина працездатного населення, включаючи кваліфікованих працівників, виїхала за кордон. Це суттєво знижує кадровий потенціал підприємств, обмежуючи можливості для стратегічного розвитку та ускладнюючи оперативне функціонування багатьох секторів економіки.
2. Зміна гендерної та вікової структури трудових ресурсів	Мобілізаційні процеси зумовили зниження частки чоловіків на ринку праці, водночас зросла частка жінок та осіб старшого віку серед здобувачів. Це потребує адаптації умов праці, гнучкості в управлінських рішеннях і врахування потреб нової кадрової структури.
3. Розвиток політики інклюзії та рівності	Стає все більш актуальним створення умов рівного доступу до праці для всіх соціальних груп. Це включає протидію дискримінації, адаптацію робочих місць для осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, жінок з дітьми та представників різних етнічних спільнот.
4. Перехід до гнучких форм зайнятості	Поширення дистанційної роботи змінює підхід до управління персоналом. Керівникам слід розробляти нові механізми моніторингу ефективності, оцінки результативності та підтримання дисципліни в умовах віддаленої взаємодії.
5. Адаптація систем мотивації до умов воєнного стану	У період нестабільності зростає психологічне навантаження на працівників. Тому необхідно переглянути підходи до мотивації, зокрема впроваджувати нематеріальні стимули, підтримку ментального здоров'я, програми гнучкого графіку, а також механізми соціальної підтримки.

Попри складну ситуацію, пов'язану з воєнним станом, питання навчання працівників залишається критично важливим для збереження кваліфікованого персоналу. У нинішніх умовах доцільно організовувати очне навчання безпосередньо на робочому місці, де наставниками можуть виступати досвідчені колеги або керівники підрозділів. Такий підхід дозволяє не лише передати необхідні навички в умовах обмеженого доступу до традиційних освітніх ресурсів, а й зменшує кадрові втрати, запобігаючи потребі у тривалому пошуку нових працівників. Ефективний підбір і

збереження компетентного персоналу відіграє ключову роль у стабільності та розвитку організації. Професійний рекрутер розуміє: успіх підприємства визначається не лише матеріально-технічною базою, а й рівнем людського капіталу, професіоналізмом і особистими якостями співробітників. Тому утримання цінних кадрів має бути одним із головних пріоритетів управлінського апарату [12].

В таблиці 1.3 наведені завдання управління персоналом підприємства в умовах кризи, враховуючи військові дії в Україні.

Таблиця 1.3 – Завдання управління персоналом підприємства в умовах кризи [25]

Ключовий напрям	Сутність та заходи реалізації
1. Забезпечення безпеки персоналу	Одним з головних завдань управління кадрами під час воєнного стану є всебічне забезпечення фізичної безпеки працівників. Це включає розроблення інструкцій з безпеки, планів евакуації, визначення безпечних маршрутів, організацію укриттів, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, навчання дій у разі надзвичайної ситуації. Також важливо координувати ці заходи з місцевими службами цивільного захисту.
2. Комунікаційна та інформаційна безпека	Під час війни критичним є своєчасне інформування працівників та збереження конфіденційності внутрішніх процесів підприємства. Необхідно впроваджувати зашифровані канали зв'язку, визначити відповідальних за комунікації в кризових умовах, проводити інструктаж щодо цифрової гігієни. Забезпечення інформаційної безпеки мінімізує ризики витоку важливої або стратегічної інформації.
3. Психологічна підтримка та згуртованість	В умовах постійної загрози життя та емоційного напруження персонал потребує професійної психологічної підтримки. Слід організувати роботу з психологами, впроваджувати програми емоційного розвантаження, розвивати внутрішні системи взаємодопомоги, волонтерські ініціативи. Це сприяє формуванню командного духу, зміцненню довіри в колективі та підвищенню стресостійкості працівників.
4. Взаємодія з державними та військовими структурами	Необхідність узгодження діяльності підприємства з органами влади та військовими підрозділами стає важливим фактором організації виробничих процесів. Керівництво має встановити ефективні канали співпраці, бути готовим до виконання вимог мобілізаційного характеру, дотримуватися законодавчих приписів у сфері трудових відносин під час воєнного стану, а також забезпечити належний рівень правової поінформованості працівників.

Управління персоналом під час війни потребує особливої гнучкості та адаптивності. Керівництву слід впроваджувати специфічні підходи, що відповідають надзвичайним умовам. Зокрема, мотивація працівників в цей період має включати як фінансові стимули, так і елементи психологічної підтримки. Незважаючи на складну ситуацію, багато компаній продовжують виплачувати заробітну плату в повному обсязі. Додатковими формами заохочення можуть виступати: можливість працювати за гнучким графіком, програми ментального добробуту, одноразові виплати, забезпечення житлом або компенсація оренди. Новими ефективними формами мотивації вважаються спільна участь у волонтерських ініціативах, а також підтримка мобілізованих колег та їхніх родин [25].

Крім цього, кадрова політика підприємства повинна узгоджуватись із національним трудовим регулюванням. Зокрема, необхідно враховувати положення Законів України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» та «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» [20; 21]. Ці нормативні документи спрямовані на надання підприємствам інструментів для ефективного управління персоналом в умовах воєнної нестабільності.

1.3 Управлінські дії щодо менеджменту персоналу підприємств в умовах воєнного стану

У контексті сучасних викликів визначимо основні управлінські дії щодо персоналу підприємств в умовах воєнного стану. До ключових заходів належать [25]:

- оптимізація процедур прийому на роботу та звільнення, що дозволяє оперативного реагувати на зміни кадрової ситуації;
- впровадження дистанційної форми зайнятості як засобу забезпечення безпеки працівників;
- тимчасове призупинення діяльності окремих підрозділів (режим

простою) як альтернатива звільненням;

– організація програм психологічної допомоги для підтримки морального стану персоналу.

На основі зазначеного, доцільно окреслити логіку формування стратегічних напрямів у сфері управління персоналом під час війни. Такий підхід може стати основою для формулювання дієвої кадрової стратегії в будь-якій організації (рисунок 1.4).

Безперечно, політика управління персоналом повинна мати адаптивний характер – враховувати особливості конкретного підприємства та змінюватися у відповідь на зовнішні обставини і внутрішні потреби колективу. Звідси випливає важливість формування стійкої кадрової основи – тобто залучення фахівців із відповідною кваліфікацією та компетентністю, які здатні забезпечити високий рівень продуктивності. Інноваційні рішення в управлінні персоналом, за належного впровадження, дають можливість суттєво підвищити ефективність праці [25].

Як зазначають фахівці, ефективне використання людських ресурсів є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності: від якісного підбору персоналу – до постійного моніторингу його ефективності в межах виробничих процесів [2].

Окрему увагу слід приділити особливостям управління персоналом у післявоєнний період. Очікується, що він буде складним, однак водночас створить значні можливості. Підприємствам доведеться не лише відновлювати інфраструктуру, а й реанімувати кадрову базу країни, переосмислювати формати зайнятості, механізми найму та адаптації персоналу. У цьому контексті важливо заздалегідь розробити трансформаційні рішення, здатні забезпечити гнучке, ефективне та стійке функціонування кадрових процесів у нових умовах (таблиця 1.4).

Після завершення війни очікується масова демобілізація військовослужбовців, а також повернення внутрішньо переміщених осіб та біженців до своїх домівок – у міста та села, що зазнали значних руйнувань.

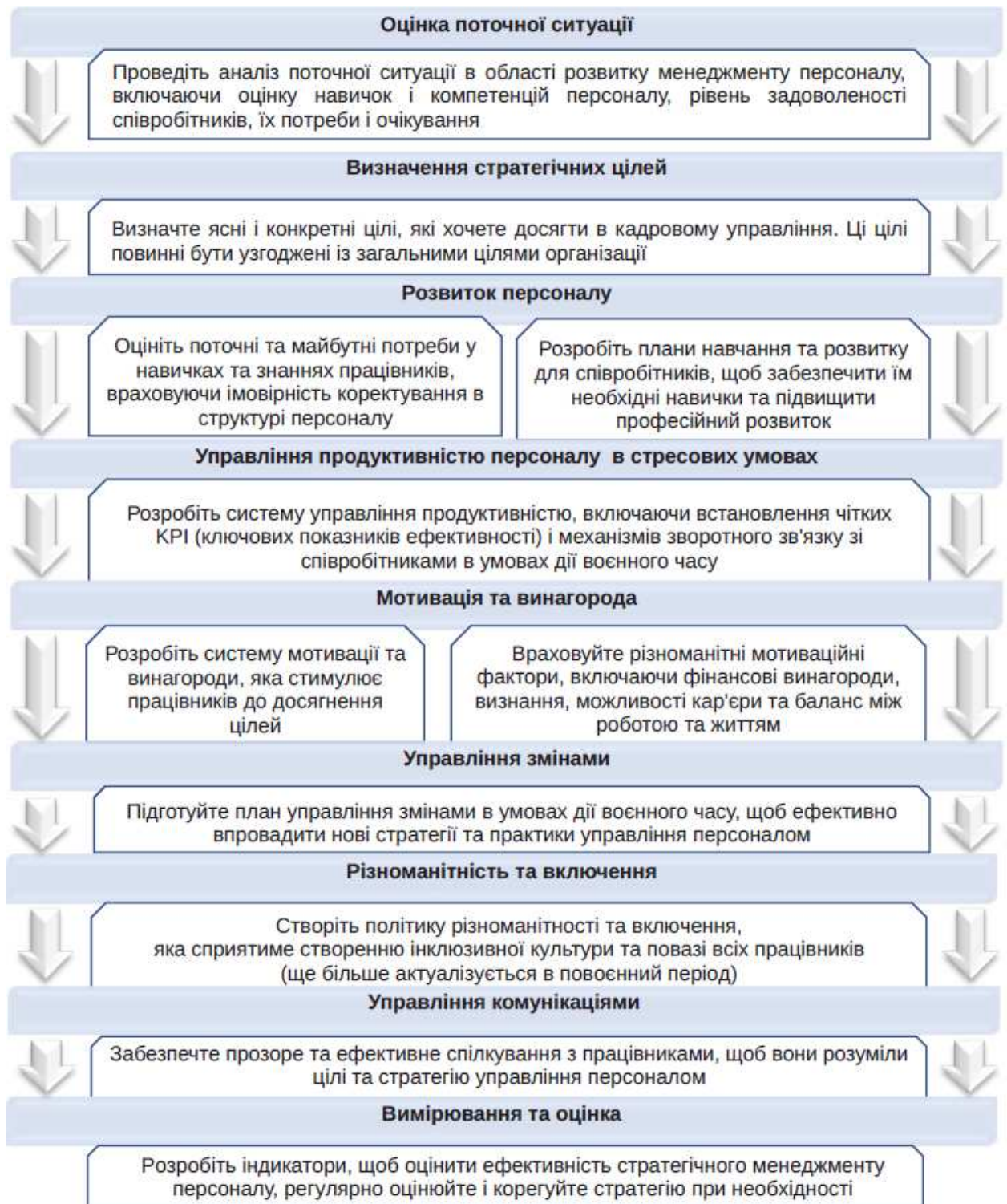


Рисунок 1.4 – Алгоритм вибору пріоритетних стратегічних напрямків розвитку управління персоналу в умовах дії воєнного стану [25]

Попри те, що низка іноземних держав уже висловила готовність долучитися до процесу відновлення постраждалих регіонів, формат такої допомоги поки що остаточно не визначений. Ймовірно, однією з умов стане

активна участь українців у відбудовчих проектах, що передбачатиме організацію навчальних програм, реабілітаційних заходів і повернення громадян до мирного життя [25].

Таблиця 1.4 – Ключові заходи з менеджменту персонала підприємства в умовах військового стану [25]

Ключовий напрям	Сутність та заходи реалізації
1. Відновлення робочих місць	У післявоєнний період головним пріоритетом є поступове відновлення пошкоджених або зруйнованих виробничих потужностей, що дозволить створити умови для повернення працівників до роботи. Це передбачає розроблення чіткого плану дій з реорганізації виробництва, забезпечення технічної бази та створення безпечного середовища праці.
2. Перепідготовка та підвищення кваліфікації	Зміни в економіці після війни вимагають нових професійних навичок. Важливо реалізувати програми професійного навчання, стажувань, курсів підвищення кваліфікації, адаптованих до реалій ринку. Це сприятиме підвищенню мобільності працівників і дасть змогу уникнути кадрового дефіциту в ключових секторах економіки.
3. Взаємодія з місцевими громадами та органами влади	В умовах післявоєнної відбудови необхідна тісна координація між бізнесом, місцевою владою та громадянським суспільством. Така співпраця передбачає участь підприємства в регіональних програмах, соціальних ініціативах, а також сприяння реалізації проектів із розвитку місцевої інфраструктури та створення нових робочих місць.
4. Ефективне фінансове управління	У період післявоєнної реконструкції керівництву підприємства слід зосередитися на стратегічному плануванні бюджету, залученні інвестицій і контролі за витратами. Раціональний розподіл фінансових ресурсів забезпечить безперервність операційної діяльності та дасть змогу адаптуватися до нових економічних умов.

Управління людськими ресурсами в період повоєнної деокупації матиме складний і багатокомпонентний характер. Організаціям доведеться вирішувати низку нетипових проблем, пов'язаних з адаптацією, соціальною інтеграцією, перепідготовкою кадрів та реабілітацією працівників. Основні труднощі й потенційні управлінські рішення доцільно систематизувати (таблиця 1.5).

В умовах післявоєнного відновлення стратегічне управління персоналом має базуватись на кількох ключових принципах: урахування специфіки регіональних ситуацій, побудова ефективної взаємодії з усіма

зацікавленими сторонами – державними структурами, громадськими організаціями, міжнародними донорами; використання інноваційних методів управління; гнучке реагування на змінні умови соціального та економічного середовища. Такий підхід сприятиме стабілізації ситуації, ефективному відновленню ринку праці та підтримці регіонального розвитку [25].

Таблиця 1.5 – Проблеми і рішення управління персоналом у післявоєнний час [25]

Актуальна проблема	Напрями вирішення
Втрата персоналу внаслідок бойових дій або еміграції призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів	Проведення професійної підготовки та перекваліфікації кадрів, інтеграція ветеранів та молоді з військовим досвідом у роботу, запровадження програм підтримки сімей військовослужбовців
Обмежене фінансування через економічну нестабільність у регіонах після деокупації	Розробка планів економічної реконструкції, стимулювання притоку іноземного капіталу, підтримка малого і середнього бізнесу задля розширення робочих місць
Психологічне навантаження на працівників унаслідок воєнних подій та втрат	Надання психологічної допомоги, створення умов для психологічного відновлення, формування безпечного та стабільного трудового середовища
Культурні бар'єри між соціальними групами, що можуть виникати після деокупації	Реалізація програм міжкультурного діалогу, освітніх ініціатив, що сприяють толерантності та соціальній згуртованості
Обмеженість матеріальних ресурсів у підприємств, які відновлюють діяльність	Оптимізація наявних ресурсів, пошук альтернативних форм фінансування, взаємодія з міжнародними донорами та благодійними організаціями
Юридична невизначеність: нові правові умови потребують перегляду підходів до управління персоналом	Адаптація кадрової політики до змін у законодавстві, юридичний аудит, налагодження співпраці з державними структурами та правозахисними організаціями

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що актуальність мотивації персоналу значно зросла в умовах глобальних змін у системах управління, коли підприємствам необхідна висока адаптивність. Ефективна мотиваційна система стимулює розвиток професійних навичок, сприяє інноваціям і згуртовує працівників навколо стратегічних завдань. Без неї підприємства ризикують втратити конкурентоспроможність і не зможуть відповідати викликам сучасного середовища.

Активізація малого й середнього бізнесу, нарощування виробничих

потужностей та розширення виходу на міжнародні ринки сформували нові вимоги до якості товарів і послуг. Це, своєю чергою, суттєво підвищило попит на кваліфікованих фахівців. Сучасна економічна модель розвитку дедалі більше орієнтована на людський капітал, його професіоналізм і здатність до інновацій. У такому контексті кадровий потенціал стає визначальним чинником ефективності діяльності підприємств. Завдяки наданим можливостям для реалізації ідей, розвитку навичок та участі у відновленні, українці зможуть забезпечити стійке економічне зростання, інтегруючись у європейський простір як сучасна та конкурентоспроможна держава.

У зв'язку з актуальністю теми оптимізації автомобільного простору, було сформовано перелік рекомендованих аксесуарів для автотранспорту на 2025 р., які вирізняються корисними технічними характеристиками та відповідають сучасним вимогам якості. Вибір відповідних пристроїв варто здійснювати з урахуванням індивідуальних потреб користувача [7]. Серед найбільш затребуваних аксесуарів, які отримали широке застосування в повсякденному використанні, варто виділити гаджети, що наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – ТОП автоаксесуарів та ступінь їхньої необхідності для автомобіліста [7]

Назва пристрою	Функціональне призначення
Автомобільні зарядні пристрої (АЗП)	Призначені для заряджання мобільних гаджетів від прикурювача автомобіля. Мають відмінності у конструкції порівняно з мережевими ЗП і вимагають дотримання умов експлуатації.
Автомобільні тримачі	Забезпечують фіксацію смартфонів, планшетів чи реєстраторів у стабільному положенні. Можуть кріпитись на вентиляційні решітки, скло, панель або торпедо.
FM-трансмітери /модулятори	Радіоелектронні пристрої, які відтворюють аудіофайли з USB-носіїв або внутрішньої пам'яті. Використовуються у транспорті без вбудованої мультимедійної системи.
Відеореєстратори	Фіксують та зберігають відеозаписи дорожньої обстановки. Дані записуються на карту пам'яті і можуть бути переглянуті на мобільних пристроях або ПК.
Парктроніки	Система датчиків, розмішених на кузовних елементах автомобіля (бампер, капот, багажник), що передають інформацію на головний пристрій для допомоги при паркуванні.
Кабелі AUX	Служать для передачі аудіосигналу від смартфона чи ноутбука до автомобільної стереосистеми. Мають стандартний 3,5 мм роз'єм для сумісності з більшістю сучасних гаджетів.
GPS-трекери для автомобіля	Забезпечують відстеження місцезнаходження транспортного засобу. Просунуті моделі додатково контролюють рівень палива, замки, та можуть блокувати двигун.
Навігатори	Визначають маршрут до обраного пункту призначення. Необхідні для водіїв, що часто подорожують у незнайомі локації, зокрема у професійній діяльності.
Антирадары	Виявляють поліцейські радарні пристрої. Корисні для тих, хто подорожує на значні відстані та не знайомий із розміщенням пунктів контролю швидкості.
Спікерфони	Синхронізуються зі смартфоном через Bluetooth. Дозволяють відповідати на дзвінки без фізичної взаємодії з пристроєм, підвищуючи безпеку під час водіння.

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій мобільні пристрої стали невід'ємною складовою повсякденного життя більшості водіїв. До базового набору особистих гаджетів входять смартфони, павербанки, бездротові навушники, планшети тощо. Проте не всі автомобілі мають достатню кількість штатних роз'ємів для забезпечення одночасного заряджання кількох пристроїв. У такому випадку функціональною альтернативою виступає автомобільна зарядка, яка підключається до розетки прикурювача [7].

Сучасні універсальні моделі автомобільних зарядних пристроїв (АЗП) вирізняються рядом ключових технічних характеристик, що забезпечують зручність та ефективність їх експлуатації. Одним із найважливіших параметрів є потужність заряджання, яка визначається у ватах (W) або амперах (A) та впливає на швидкість відновлення заряду мобільних пристроїв. Універсальні моделі середньої потужності забезпечують оптимальний час зарядки смартфонів і планшетів [7].

Більшість актуальних моделей АЗП оснащено кількома портами різних стандартів – USB-A, USB-C, а також Lightning для пристроїв компанії Apple. Це дозволяє підключати до п'яти пристроїв одночасно. Також сучасні зарядні пристрої підтримують технології швидкого заряджання, зокрема Quick Charge і Power Delivery, що є актуальними для новітніх моделей мобільної техніки [7].

Високоякісні автомобільні зарядні пристрої мають інтегровані механізми захисту від коротких замикань, перевантаження, перегріву та інших небажаних впливів, що можуть зашкодити як підключеним гаджетам, так і електричній мережі транспортного засобу. Компактні розміри й ергономічний дизайн сприяють мобільності та зручності використання як у межах автомобіля, так і під час подорожей. Варто наголосити на доцільності придбання лише сертифікованих (оригінальних) моделей зарядних пристроїв. Використання неякісних або контрафактних аналогів може призвести до надмірного розрядження акумуляторної батареї автомобіля, перегріву

пристрою та пошкодження електронних систем транспортного засобу [7].

Серед широкого спектра автомобільних аксесуарів важливе місце займають тримачі для мобільних пристроїв, які суттєво підвищують зручність та безпеку експлуатації смартфонів під час керування транспортним засобом. Автомобільний тримач забезпечує надійне закріплення мобільного телефона на приладовій панелі або лобовому склі, дозволяючи використовувати його як навігаційний пристрій, засіб гучного зв'язку або мультимедійну платформу. Це мінімізує ризики відволікання водія та сприяє дотриманню правил дорожнього руху [7].

При виборі автомобільного тримача доцільно враховувати низку конструктивних та функціональних характеристик (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Конструктивні та функціональні характеристики автомобільних тримачів [7]

Характеристика	Опис
Конфігурація інтер'єру транспортного засобу	Архітектура салону значною мірою визначає тип оптимального кріплення. Наприклад, за наявності крутого нахилу лобового скла або нерівностей панелі приладів можуть виникати складнощі з використанням тримачів на присосках або з клейкою основою. Якщо вентиляційні отвори мають нестандартну форму (наприклад, круглу або з надмірно тонкими лезами), це обмежує можливість фіксації аксесуарів, призначених для встановлення на дефлектори системи кондиціонування. Тому перед придбанням пристрою варто ретельно проаналізувати особливості внутрішнього простору автомобіля
Параметри мобільного пристрою	Вага та розміри гаджета також є критичними при виборі тримача. Для великих пристроїв із діагоналлю понад 8 дюймів доцільно обирати моделі зі зміцненими фіксаторами або механічними затискачами, тоді як для компактніших смартфонів можуть бути достатніми тримачі з магнітним механізмом. Виробники зазвичай вказують сумісність своїх виробів із певними розмірами та вагою пристроїв, що слід враховувати при покупці
Спосіб використання аксесуара	Важливою функціональною перевагою є можливість обертання тримача та зміни положення телефона в горизонтальній або вертикальній орієнтації. Це забезпечують моделі з гнучкими або поворотними механізмами, які, хоч і коштують дорожче, гарантують кращу ергономіку та зручність. Якщо передбачається нечасте використання тримача, можливе придбання економнішої моделі, однак слід зважати, що дешеві варіанти зазвичай не мають регулювання кута нахилу або орієнтації пристрою

Отже, правильний вибір тримача для мобільного телефона залежить від

низки технічних і ергономічних чинників, які варто розглядати в комплексі для досягнення максимальної ефективності та безпеки під час користування.

FM-трансмітери (або модулятори) належать до категорії автомобільних електронних пристроїв, основним функціональним призначенням яких є відтворення аудіофайлів за допомогою радіочастотного передавання сигналу. Принцип дії цих гаджетів полягає в трансляції закодованого цифрового аудіосигналу, що зберігається на зовнішніх носіях (USB-флешки, SD-карти тощо), через обрану FM-частоту, яку може приймати та декодувати штатна магнітола транспортного засобу. Таким чином, трансмітер виконує роль персональної мініатюрної радіостанції, яка відтворює виключно контент, обраний користувачем [7].

Сучасні FM-модулятори відрізняються за низкою параметрів, що визначають їхню функціональність, якість звучання та зручність використання порівняно в таблиці 2.3. Там же виокремлено три основні сценарії його використання залежно від цілей експлуатації FM-модулятора.

Таким чином, FM-трансмітер є універсальним мультимедійним рішенням, яке дозволяє адаптувати аудіосистему автомобіля до сучасних цифрових потреб без необхідності кардинального переоснащення [7].

Останніми роками спостерігається суттєве зростання популярності відеореєстраторів серед власників автотранспортних засобів. Попри значну кількість переваг, які надає цей пристрій, його використання все ще не стало повсюдним [7].

Сучасний відеореєстратор є багатофункціональним електронним пристроєм, оснащеним однією або кількома камерами, мікрофоном та дисплеєм. Його основне призначення полягає у фіксації подій, що відбуваються навколо автомобіля під час руху або стоянки, з можливістю зберігання, а в деяких випадках і відтворення відео-, аудіо- та фотоматеріалів [7].

Основні критерії, на які слід звертати увагу під час вибору відеореєстратора наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.3 – Параметри та сценарії використання FM-модулятора [7]

Параметри	Характеристика	Сценарії використання	Характеристика
Якість передавання аудіосигналу	Високотехнологічні моделі оснащені системами шумозаглушення та стабілізації сигналу, що дозволяє мінімізувати спотворення звуку та забезпечити чітке відтворення аудіоконтенту	Базовий рівень	для користувачів, які не надають великого значення якості звучання або ретельному формуванню плейлистів. У цьому випадку доцільно обрати просту та бюджетну модель
Функціональна насиченість	Базові модифікації підтримують лише відтворення музики, тоді як удосконалені версії обладнані Bluetooth-модулями для здійснення гучного зв'язку, роз'ємами USB для заряджання мобільних пристроїв, а також слотами для SD-карт	Розширений функціонал	оптимальне рішення для осіб, що проводять значну частину часу в дорозі, потребують гучного зв'язку з підтримкою Bluetooth та стабільного відтворення аудіоконтенту
Інтерфейс керування	Залежно від моделі, керування відтворенням може здійснюватися безпосередньо на корпусі пристрою або за допомогою пульта дистанційного управління, що підвищує ергономічність користування	Максимальна функціональність	для користувачів, які цінують високу якість звуку або мають потребу в багатоформатному мультимедійному відтворенні, зокрема відеофайлів
Вартість	Ціновий діапазон FM-трансмітерів варіюється в залежності від виробника, якості звукового сигналу та кількості додаткових функцій		

Таким чином, вибір відеореєстратора повинен базуватися на аналізі конкретних потреб користувача та технічних характеристик пристрою, що забезпечують належний рівень безпеки та інформативності під час експлуатації автомобіля [7].

Парктроніки та відеопарктроніки являють собою пасивні електронні системи допомоги при паркуванні, які забезпечують безпечне та зручне маневрування транспортного засобу, особливо в умовах обмеженої видимості [7].

Таблиця 2.4 – Основні критерії, на які слід звертати увагу під час вибору відеореєстратора [7]

Критерій	Характеристика
1. Роздільна здатність камери	Якість відеозапису безпосередньо залежить від роздільної здатності матриці. Недорогі моделі зазвичай обладнані камерами з двома або трьома лінзами з полікарбонату, проте такий матеріал схильний до помутніння, особливо під дією ультрафіолетового випромінювання, що знижує якість зображення
2. Кут огляду	Актуальні моделі забезпечують охоплення в межах 90–170°. Оптимальним вважається вибір пристрою з кутом огляду від 120°, що дозволяє охопити критично важливі зони дорожньої ситуації
3. Джерело живлення	Оскільки відеореєстратори не призначені для тривалого автономного використання, варто звертати увагу на ємність вбудованого акумулятора. У середньому автономна робота триває від 10 до 60 хвилин. При низьких температурах ресурс акумулятора зменшується, тому рекомендовано обирати моделі з надійним живленням від бортової мережі
4. Датчик удару (G-сенсор)	Цей елемент відповідає за автоматичне збереження відеофрагментів за кілька хвилин до і після виявлення удару. Слід мати на увазі, що датчик не завжди точно ідентифікує характер зіткнення, тому бажано встановити найнижчий рівень чутливості, щоб уникнути помилкових спрацювань
5. Додатковий функціонал	Виробники інтегрують до відеореєстраторів додаткові можливості, серед яких найпоширенішими є: GPS-навігація, підтримка двох карт пам'яті, модулі Wi-Fi для бездротової передачі даних, а також детектори руху, що автоматично активують запис при виявленні активності навколо транспортного засобу

Принцип їх функціонування ґрунтується на застосуванні ультразвукових хвиль, які випромінюються датчиками. При наявності перешкоди в зоні дії сигналу інформація передається на електронний блок управління. Сучасний ринок представлений широким асортиментом паркувальних систем, які варіюються за функціональністю, типом індикації та кількістю сенсорів. Незважаючи на велику кількість оглядів та рекомендацій, питання вибору оптимального пристрою залишається недостатньо висвітленим у прикладному аспекті [7].

Однією з ключових характеристик є кількість датчиків у системі. Стандартна комплектація зазвичай включає від двох до десяти сенсорів. Встановлення лише двох датчиків не забезпечує належного охоплення простору, що збільшує ризик пропуску перешкод у центральній частині бампера. Найбільш ефективним вважається використання чотирьох сенсорів, що дозволяє досягти оптимального балансу між вартістю та

функціональністю [7].

Індикація може бути реалізована у вигляді звукового сигналу (зумера), світлового дисплея або їх поєднання. Світло-звукова індикація є найбільш інформативною, оскільки забезпечує як візуальне, так і аудіо попередження.

Щодо типу сенсорів, вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, а також дротовими або бездротовими. Дротові системи потребують прокладання кабелів по кузову автомобіля, що ускладнює монтаж. Натомість бездротові системи забезпечують швидке встановлення, хоча і мають вищу вартість [7].

Ще одним важливим фактором є колір сенсорів. Переважна більшість виробників пропонує датчики в стандартних кольорах (чорний, білий, сріблястий), які можуть бути адаптовані до кольору бампера за допомогою фарбування. Існують також безбарвні сенсори, які спеціально призначені для індивідуального фарбування [7].

Таким чином, вибір парктроніка повинен базуватися на технічних характеристиках, особливостях автомобіля та умовах експлуатації, з урахуванням співвідношення між функціональністю, вартістю та простотою встановлення.

2.2 Загальна характеристика ПП «ВСВ-СЕРВІС» та аналіз його конкурентного середовища

ПП «ВСВ-СЕРВІС» зареєстровано за адресою м. Кам'янське, вул. Васильєвська та було засновано 09.02.2006 р. Основними видами діяльності є 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля, 47.30 Роздрібна торгівля пальним [23]. В таблиці 2.5 наведені ціни на найбільш популярні автомобільні аксесуари, що пропонує ПП «ВСВ-СЕРВІС».

Таблиця 2.5 – Ціни на найбільш популярні автомобільні аксесуари, що пропонує ПП «ВСВ-СЕРВІС» у 2025 р., грн.

Мобільні аксесуари	Фото	Ціна,
Модель зарядного пристрою		
Автомобільний розгалужувач Носо Z13 LCD + 2USB		415
Автомобільний зарядний пристрій XO CC47 PD65W+USB35W (100W)		615
Автомобільний зарядний пристрій 1USB + Type-C Baseus Fast Car Charger		600
Автомобільний зарядний пристрій Baseus Golden Contactor Pro 65W 1USB + 2Type-C		574
Автомобільний зарядний пристрій Gelius USB+Type-C QC/PD (30 Watt)		349
Модель тримача		
Автомобільний тримач з бездротовою зарядкою Gelius Odyssey GP-WCH010 15W		1799
Автомобільний тримач з бездротовою зарядкою Baseus Light Electric (WXHW03-01) 15W		1079
Автомобільний тримач Baseus Wireless Fast Charger Gravity Car Mount (WXYL-01)		529
Автомобільний тримач для планшетів з встановленням на підголов'я Носо CA62		499
Тримач для телефону в авто на скло/торпеду Носо		245
Модель трансмітера		
FM Modulator Baseus Locomotive Bluetooth MP3 Vehicle Charger (CCALL-RH01)		584
Адаптер-перехідник Bluetooth v5.0 Baseus + mini jack 3.5 мм		339
ФМ-модулятор Baseus T-Typed S16 Bluetooth MP3/Charger (CCTM-E01)		588
FM-модулятор для автомобіля Baseus Streamer F40 AUX Wireless MP3 Charger (CCF40-01)		578
FM-модулятор для автомобіля Gelius Pro X-Type 2.4A, чорний		449
Модель відеореєстратора		
Datakam G5-CITY Pro BF		6300
Blackvue DR590-1CH		5200
SilverStone F1 HYBRID mini PRO		3500
Модель парктроніка		
ParkCity Kiev 818/302L		3500
Steel mate PTS410M8		3200
ParkCity Lviv 619/4M		1300
Fantom FT-410		995
Baxster PS-418-02		640

Основними постачальниками ПП «ВСВ-СЕРВІС» є комерційні підприємства які спеціалізуються на постачаннях автомобільних аксесуарів. Основні покупці – фізичні особи, що придбають продукцію безпосередньо у ПП «ВСВ-СЕРВІС» у роздріб та юридичні особи, що купують товари за оптовими цінами для перепродажу.

Для подальшого аналізу наведемо схему розподілу виручки від реалізації за основними напрямками продаж (рисунок 2.2).

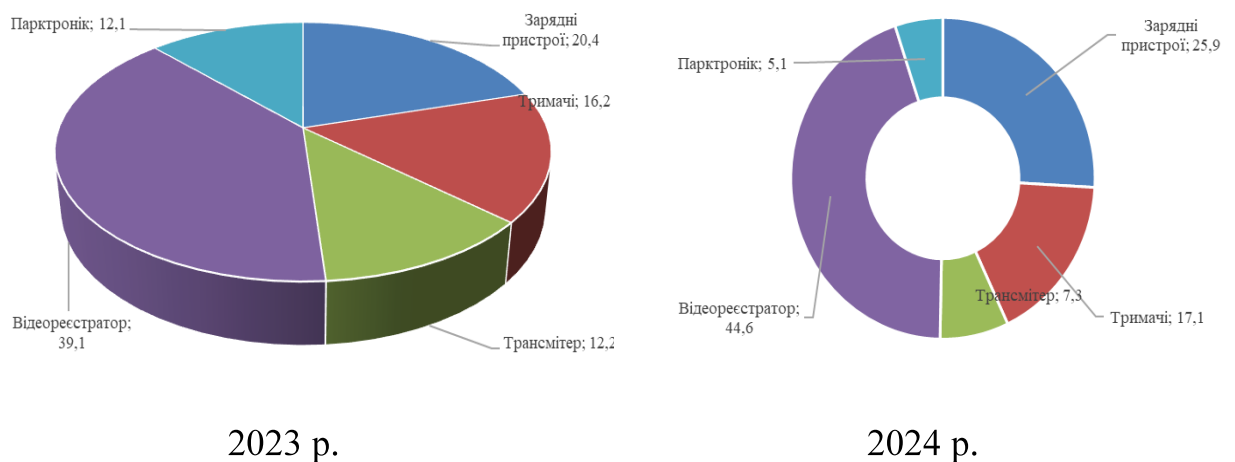


Рисунок 2.2 – Структура продаж ПП «ВСВ-СЕРВІС» у 2023–2024 рр., %

У таблиці 2.6 наведена динаміка продаж, структура та темп зміни виручки від реалізації ПП «ВСВ-СЕРВІС» у 2023–2024 рр.

Таблиця 2.6 – Динаміка і структура продаж ПП «ВСВ-СЕРВІС» 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.	
Зарядні пристрої	149,3	20,4	71,29	255,7	25,9	5,5
Тримачі	118,1	16,2	42,92	168,8	17,1	1,0
Трансмітер	89,2	12,2	-19,23	72,1	7,3	-4,9
Відеореєстратор	286,0	39,1	53,97	440,4	44,6	5,5
Парктронік	88,5	12,1	-43,11	50,4	5,1	-7,0
Всього по підприємству	731,5	100,0	34,98	987,4	100,0	-100

Аналіз даних таблиці 2.6 доводить, що загальний рівень виручки від реалізації збільшився на 34,98%. В основному цей ріст забезпечений ростом виручки від реалізації зарядних пристроїв, що пояснюється обстрілами та блекаутами в Україні (темп зростання складає 71,29%). Позитивна тенденція спостерігається за всіма напрямками діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС», окрім продажу трансмітерів (скорочення складає -19,23%) та парктроніків (-7,0%). Однак підприємство розширює як асортимент, так і обсяги продаж у 2024 р. у порівнянні з 2023 р.

В таблиці 2.7 наведена динаміка продажу легкових автомобілів за марками.

Таблиця 2.7 – Динаміка продажу легкових автомобілів в Україні [1]

№ за п/п	Рейтинг 2023	Рейтинг 2022	Зміна рейтингу	Марка авто	2023 р.	Частка продажу 2023	2022 р.	Частка продажу 2022	Зміна, частки продажу
1	1	1	0	TOYOTA	10738	16,5%	6973	17,4%	54,0%
2	3	2	1	VOLKSWAGEN	7094	10,9%	3080	7,7%	130,3%
3	2	3	-1	RENAULT	5829	9,0%	4015	10,0%	45,2%
4	4	4	0	SKODA	4953	7,6%	2836	7,1%	74,7%
5	6	5	1	BMW	4263	6,6%	1801	4,5%	136,7%
6	5	6	-1	HYUNDAI	3019	4,6%	2355	5,9%	28,2%
7	7	7	0	MERCEDES-BENZ	2601	4,0%	1772	4,4%	46,8%
8	14	8	6	SUZUKI	2407	3,7%	821	2,1%	193,2%
9	16	9	7	MAZDA	2285	3,5%	703	1,8%	225,0%
10	10	10	0	NISSAN	2071	3,2%	1193	3,0%	73,6%
11	25	11	14	HONDA	2016	3,1%	375	0,9%	437,6%
12	15	12	3	LEXUS	1892	2,9%	763	1,9%	148,0%
13	13	13	0	AUDI	1580	2,4%	887	2,2%	78,1%
14	12	14	-2	PEUGEOT	1479	2,3%	947	2,4%	56,2%
15	11	15	-4	KIA	1353	2,1%	1174	2,9%	15,3%
16	8	16	-8	MITSUBISHI	1122	1,7%	1673	4,2%	-32,9%
17	20	17	3	CITROEN	1102	1,7%	498	1,2%	121,3%
18	9	18	-9	CHERY	978	1,5%	1393	3,5%	-29,8%
19	21	19	2	LAND ROVER	964	1,5%	469	1,2%	105,5%
20	19	20	-1	VOLVO	889	1,4%	582	1,5%	52,8%
				Інші бренди	6451	9,9%	5766	14,4%	11,9%
Всього					65086	100,0%	40076	100,0%	62,4%

Так за останніми статистичними даними, найпопулярніші авто в Україні за 2023 р.: Renault Duster – 5 445, Toyota RAV4 – 2 934, Volkswagen ID.4 – 2 655, Mazda CX-5 – 1 647, Hyundai Tucson – 1 494, Toyota Land Cruiser Prado – 1 480, Suzuki Vitara – 1 308, Skoda Kodiaq – 1 307, Skoda Octavia – 1 293, Toyota Camry – 1 221 [1]. Статус №1 у 2023 р. знову підтвердила «Тойота Україна», яка збільшила обсяги продаж на 56% і єдиною компанією, яка реалізувала більше за 10 тис. авто за рік [1].

Зростання попиту на автомобілі є позитивним сигналом для економіки України, що свідчить про наявність подальшої перспективи розвитку ПП «ВСВ-СЕРВІС».

Організаційна структура ПП «ВСВ-СЕРВІС» ПП «ВСВ-СЕРВІС» – лінійно-функціональна. Така структура опирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі (рисунок 2.4). Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник відділу – службовець), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.



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

Ця структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможлиблює необхідний маневр ресурсами. Вона є найдоцільнішою для виробничого підприємства зі сталим асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами технології її виготовлення. 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).

2.3 Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Матеріальною підставою виробничого процесу виступають понад усе засоби праці, які характеризують технічний і економічний рівень розвитку підприємства. В господарстві сукупність засобів праці мають економічну форму основних фондів. Проаналізуємо забезпеченість та ефективність використання основних фондів в ПП «ВСВ-СЕРВІС» за [24] (таблиця 2.8).

Середньорічна вартість основних засобів скоротилася на -92,27%, що пояснюється переходом керівництв повністю на торгівлю на орендованих приміщеннях. Дана тенденція, при відносно сталому рівні інших ресурсів підприємства, зумовила скорочення рівня забезпеченості основними засобами, про що свідчить скорочення фондоозброєності на -91,16%. В 2024 р. в господарстві спостерігається найвищий рівень фондівіддачі, який збільшився 30,94% порівняно з 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Оборотні засоби підприємства збільшилася на 2,90% та склали 1527 тис. грн. у 2024 р. Використання оборотних засобів на підприємстві також мало позитивну тенденцію. Зокрема коефіцієнт оборотності збільшився на 31,18%, що спричинило

зменшення тривалості обороту на -176,13 дні. Отже, підприємство має змогу вивільнити частину коштів із виробничого обороту. Узагальнюючим показником ефективності основних і оборотних засобів є рентабельність підприємства, яка в 2024 р. зменшилася на -3,28%.

Таблиця 2.8 – Забезпеченість та ефективність використання основних та оборотних засобів в ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Показники	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2023 р.	
			абсолютне відхилення	відношення, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	18,10	1,40	-16,70	-92,27
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	1484,90	1527,90	43,00	2,90
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./ чол.	2,26	0,20	-2,06	-91,16
Фондовіддача, грн. / грн.	54,55	71,43	16,88	30,94
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,49	0,65	0,15	31,18
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	740,93	564,80	-176,13	-23,77
Рентабельність підприємства, %	9,17	5,89	-3,28	-35,74
Виручка від реалізації, тис. грн.	731,50	987,40	255,90	34,98
Чистий прибуток, %	137,8	90,1	-47,70	-
Площа орендованого приміщення, м ²	324,00	324,00	0,00	0,00

Також, до ресурсного потенціалу підприємства відносять трудові ресурси. Для визначення кількості трудових ресурсів підприємств ведуть облік облікового складу працівників. До облікового складу належать і працівники, які перебувають у відпустці, відрядженні, на курсах підвищення кваліфікації тощо, якщо вони одержують заробітну плату в даному господарстві. Проаналізуємо динаміку трудових ресурсів (таблиця 2.9).

В останні роки на підприємстві спостерігається тенденція зменшення чисельності робітників (- 1 особу), так їх середньорічна кількість зменшилась на -12,50%. Використання орендованих торговельних площ та зменшення вартості основних засобів спричинили приріст рівня навантаження орендованої площі на працівника на 14,29% та скорочення фондоозброєності на -91,16%. При цьому ефективність використання персоналу збільшилася по

виручці від реалізації на 54,27% та скоротилася по чистому прибутку на - 25,27%.

Таблиця 2.9 – Динаміка складу та ефективності використання трудових ресурсів ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Показники	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2023 р.	
			абсолютне відхилення	відношення, %
Чисельність працівників, осіб	8	7	-1	-12,50
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./чол.	2,26	0,20	-2,06	-91,16
Навантаження орендованих площ на 1 працівника, м2/чол.	40,50	46,29	5,79	14,29
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн. :				
виручки від реалізації (доходу)	91,44	141,06	49,62	54,27
чистого прибутку	17,23	12,87	-4,35	-25,27

Для найбільш повної характеристики підприємства необхідно розглянути систему показників, що характеризують фінансовий стан господарювання (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз формування фінансових показників підприємства ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Стаття	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2023 р.	Відношення 2024 р. до 2023 р., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	731,5	987,4	255,9	34,98
Собівартість реалізації продукції	372,2	334,4	-37,8	-10,16
Валовий прибуток	359,3	653,0	293,7	81,74
Інші операційні витрати	198,1	543,2	345,1	174,20
Фінансові результати (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	168,0	109,8	-58,2	-34,64
Податок на прибуток від звичайної діяльності	30,2	19,7	-10,5	-34,77
Чистий прибуток (збиток)	137,8	90,1	-47,7	-34,62

Починаючи з 2023 р. більшість показників має ядро виражену

негативну динаміку: при збільшенні виручки від реалізації на 34,98%, значення чистого прибутку все є таки залишається недостатньо високим та скоротилося на -34,62%. При збільшенні виручки від реалізації собівартість продукції зменшилася на -10,16%. Це свідчить про те, що підприємство розпродавало залишки 2023 р. та змогло зафіксувати з постачальниками закупівельні ціни у 2024 р.

В таблиці 2.11 наведений аналіз аналітичного балансу ПП «ВСВ-СЕРВІС».

На підставі змін в активі і пасиві в аналітичному балансі можна зробити такі висновки: майно підприємства за 2024 р. збільшилось на 1,75% (з 1503 тис. грн. на початок року до 1529,3 на кінець року). При цьому приріст необоротних активів у 2024 р. мав негативне значення і склав -92,27% (з 18,1 тис. грн. на початок звітної періоду до 1,4 тис. грн. на кінець звітної періоду). Вартість оборотних активів збільшилася у 2024 р. на 2,90% або на 43 тис. грн.). Найбільшу частку необоротних активів складають основні засоби (1,20% в 2023 р. і 0,09% в 2024 р.) – це характеризує орієнтацію підприємства на створення матеріальних умов для розширення торгівельної діяльності. При цьому незавершене будівництво в загальній сумі активів підприємства відсутнє. У складі оборотних активів запаси збільшилися у 2024 р. на 211,36% (з 4,4 тис. грн. до 13,7 тис. грн.). Значну частку оборотних коштів підприємства складає дебіторська заборгованість, отже, від її зміни значно залежить і зміна суми всіх оборотних коштів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла в 2024 р. на 34,70% (на 66,9 тис. грн.), а дебіторська заборгованість за розрахунками залишилася незмінною та у 2023 р. та 2024 р. склала 1178,6 тис. грн. Це негативна тенденція для підприємства. Наявна проблема ефективного управління дебіторською заборгованістю. Ми бачимо значні суми простроченої дебіторської заборгованості в пасивах (192,8 тис. грн на кінець 2023 р. та 59,7 на кінець 2024 р.), що є негативною ситуацією для підприємства.

Таблиця 2.11 –Аналіз аналітичного балансу ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Стаття балансу	тис. грн.		питома вага, %		Зміни за 2024 р.			
	2023	2024	2023	2024	абсолютні, тис. грн.	темп приросту, %	структури, %	частка пунктів
АКТИВ								
1 Майно разом	1503,0	1529,3	100	100	26,3	101,75	0,00	1,75
1.1 Необоротні активи	18,1	1,4	1,20	0,09	-16,7	7,73	-1,11	-92,27
1.1.1 Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,00	0,00	0,0		0,00	-
1.1.3 Основні засоби	18,1	1,4	1,20	0,09	-16,7	7,73	-1,11	-92,27
1.1.4 Довгострокова дебіторська заборгованість	192,8	259,7	12,83	16,98	66,9	134,70	4,15	34,70
1.2 Оборотні активи	1484,9	1527,9	98,80	99,91	43,0	102,90	1,11	2,90
1.2.1 Запаси	4,4	13,7	0,29	0,90	9,3	311,36	0,60	211,36
1.2.2 Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	192,8	259,7	12,83	16,98	66,9	134,70	4,15	34,70
1.2.3 Дебіторська заборгованість за рахунками	1178,6	1178,6	78,42	77,07	0,0	100,00	-1,35	0,00
1.2.4 Грошові кошти та їх еквіваленти	68,4	32,5	4,55	2,13	-35,9	47,51	-2,43	-52,49
1.2.5 Інші оборотні активи	0,0	0,0	0,00	0,00	0,0	-	0,00	-
1.3 Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	0,00	0,00	0,0	-	0,00	-
ПАСИВ								
2 Джерела майно разом	1503,0	1529,3	100	100	26,3	101,75	0,00	1,75
2.1 Власний капітал	180,9	270,9	12,04	17,71	90,0	149,75	5,68	49,75
2.1.1 Статутний капітал	18,5	18,5	1,23	1,21	0,0	100,00	-0,02	0,00
2.1.4 Нерозподілений прибуток	175	265	11,64	17,33	90,0	151,43	5,68	51,43
2.3 Позиковий капітал	1322,1	1258,4	87,96	82,29	-63,7	95,18	-5,68	-4,82
2.3.1 Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,00	0,00	0,0		0,00	-
2.3.2 Короткострокові кредити та позики	94,8	82,9	6,31	5,42	-11,9	87,45	-0,89	-12,55
2.3.3 Кредиторська заборгованість та поточні зобов'язання	1227,3	1175,5	81,66	76,87	-51,8	95,78	-4,79	-4,22

Сума грошових коштів так же незначно зменшилась з 68,4 тис. грн. до 32,5 тис. грн.

У структурі джерел формування майна підприємства частка позикового капіталу у 2024 р. (82,29%) значно вище частки власного капіталу (17,71%). На підприємстві спостерігається наявність кредиторської заборгованості і поточних зобов'язань (1227,3 тис. грн. у 2023 р. та 1175,5 тис. грн. у 2024 р.). При цьому довгострокові кредити підприємством не залучаються.

2.4 Оцінка конкурентного середовища підприємства

Для оцінки впливу факторів конкурентного середовища на результати поточної й майбутньої діяльності було проведено PEST-аналіз ПП «ВСВ-СЕРВІС» (таблиця 1.12).

Таблиця 1.2 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Політичні фактори	Ваго- мість	Сила впливу на підприєм- ство	Зважен а оцінка	Соціальні фактори	Ваго- мість	Сила впливу на підприєм- ство	Зважен а оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Військова агресія рф	0,05	1	0,05	Демографічна ситуація	0,1	2	0,2
Міжнародне законодавство	0,25	2	0,5	Активність споживачів	0,3	5	1,5
Політична стабільність	0,1	1	0,1	Соціальна стабільність	0,15	1	0,15
Політичний курс	0,05	1	0,05	Сім'я	0,15	1	0,15
Податки	0,1	1	0,1				
Митні податки	0,15	2	0,3	Життєві цінності населення	0,2	2	0,4
Фінансування	0,15	1	0,15				
Державне регулювання економіки	0,15	2	0,3	Мобільність працюючого населення	0,1	1	0,1
Усього	1	-	1,55	Усього	1	-	2,5

Кінець таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні чинники	Вагомість	Сила впливу на підприємство	Зважена оцінка	Технологічні чинники	Вагомість	Сила впливу на підприємство	Зважена оцінка
Економічна ситуація країни	0,1	1	0,1	Технологічна політика держави	0,15	1	0,15
Спеціалізація галузі	0,15	2	0,3	Фінансування розроблення нової продукції	0,25	2	0,5
Міжнародні економічні зв'язки	0,1	3	0,3	Терміни впровадження інновації	0,15	2	0,3
Інвестиційний клімат	0,2	1	0,2	Патенти, ноу-хау	0,25	2	0,5
Достатність ресурсів	0,1	2	0,2				
Рівень розвитку каналів збуту	0,2	3	0,6	Доступність нових розробок	0,2	3	0,6
Купівельна спроможність населення	0,15	4	0,6				
Усього	1	-	2,3	Усього	1	-	2,05

Визначивши зважені оцінки кожного фактора, отримали такі результати: зважена оцінка політичного фактора становить 1,55; соціального – 2,5; економічного – 2,3; технологічного – 2,05.

Хоча саме політичні та економічні фактори мають найбільший вплив на підприємство, PEST-аналіз ПП «ВСВ-СЕРВІС» показав, що політичний та економічний чинники у сумі мають меншу оцінку, ніж технологічний і соціальний, що свідчить про економічну та політичну стабільність даного підприємства на ринку України. Сумарна оцінка чотирьох факторів становить 8,3. Оцінюючи їх вплив за двадцятибальною шкалою (чим менша сумарна зважена оцінка за 4 факторами – тим краще), можна зазначити, що ПП «ВСВ-СЕРВІС» є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно

реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з даною шкалою (рисунок 2.5) та аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

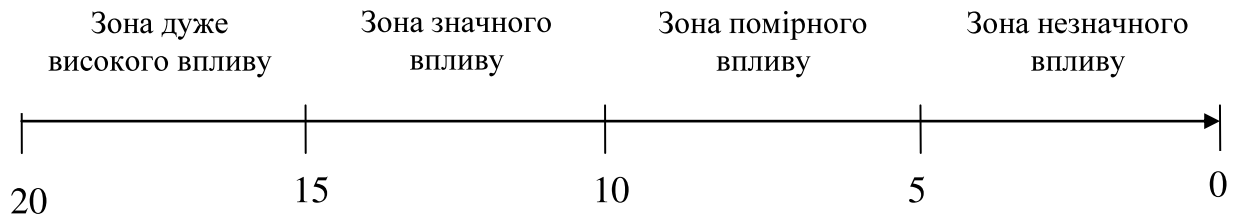


Рисунок 2.5 – Шкала оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Проте ПП «ВСВ-СЕРВІС» необхідно періодично проводити аналіз конкурентного зовнішнього середовища, особливу увагу приділивши тим факторам, які мають найвищі зважені оцінки.

Для оцінювання перспектив успішного функціонування компанії на ринку порівнюються результати аналізу її внутрішнього та зовнішнього середовища. На основі цього зіставлення визначаються характеристики підприємства в контексті конкурентного середовища, а також очікування споживачів і партнерів. Компанія ідентифікує свої сильні та слабкі сторони, що дозволяє виокремити ті сфери діяльності, в яких вона має шанс на успіх. Також здійснюється оцінка потенційних можливостей і загроз, що дозволяє встановити ключові чинники, необхідні для досягнення ринкового успіху. Аналіз відповідності між потенційно перспективними напрямками та важливими факторами успіху дає змогу сформулювати уявлення про конкурентні переваги фірми й слугує основою для розроблення ефективних стратегій.

SWOT-аналіз (strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats – загрози) належить до найбільш поширених методів оцінювання середовища функціонування підприємства. Він полягає в

класифікації чинників на внутрішні та зовнішні з урахуванням їхнього позитивного або негативного впливу на діяльність компанії. Цей метод дозволяє комплексно дослідити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства.

Узагальнено, проведення SWOT-аналізу передбачає заповнення відповідної матриці, де у відповідні поля вносяться основні сильні й слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості й загрози. Усі фактори розміщуються за ступенем їхньої важливості та впливу на діяльність конкретної компанії. Аналіз цих аспектів допомагає оцінити ринкову позицію підприємства, проаналізувати ефективність реалізованої стратегії розвитку й, у разі потреби, обґрунтовано обрати нову. Проведення SWOT-аналізу ПП «ВСВ-СЕРВІС» дозволить ґрунтовно дослідити як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу, а також оцінити рівень конкурентоспроможності компанії на національному ринку.

Проведений SWOT-аналіз ПП «ВСВ-СЕРВІС» дає змогу детально вивчити зовнішнє і внутрішнє середовище компанії, проаналізувати її конкурентоздатність на вітчизняному ринку (таблиця 2.13).

Отже, після проведеного SWOT-аналізу можна відзначити, що найбільш доцільною для компанії ПП «ВСВ-СЕРВІС» на даному етапі розвитку є стратегія концентрованого зростання, а саме:

- збільшення збуту шляхом впровадження вже існуючих товарів на нові ринки і нові сегменти споживачів (стратегія розширення ринку);
- пошук шляхів збільшення збуту своїх існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою більш ефективного маркетингу і скороченні витрат за рахунок зменшення собівартості (стратегія глибокого проникнення на ринок);
- впровадження нових проєктів для постачання та продажу нових інноваційних товарів (стратегія розвитку товару).

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT-аналізу ПП «BCB-СЕРВІС»

	<p>Opportunities (можливості):</p> <p>I. Можливість виходу на нові ринки Дніпропетровської обл.</p> <p>II. Зменшення собівартості продукції за рахунок укладання довгострокових контрактів</p> <p>III. Закупка унікальних автомобільних аксесуарів для вітчизняного ринку</p>	<p>Threats (загрози):</p> <p>I. Загострення конкуренції на вітчизняному ринках.</p> <p>II. Збільшення темпу інфляції.</p> <p>III. Продовження військової агресії РФ.</p> <p>IV. Збільшення цін на товари</p>
<p>Strengths (сильні сторони):</p> <p>1) Обізнаність споживачів на вітчизняному ринку щодо автомобільних аксесуарів</p> <p>2) Широкий асортимент товарів</p> <p>3) Високий контроль якості продукції</p> <p>4) Регулярні інвестиції торговельну діяльність</p> <p>5) Налагоджена збутова діяльність</p>	<p>Поле: «СІМ» (сила і можливість)</p> <p>I. – 1,2,3,5. II. – 4. III. – 4.</p> <p>1) Для компанії є доцільним обрати стратегії концентрованого зростання:</p> <p>- продаж вже існуючих товарів на нових ринках Дніпропетровської обл. і для нових сегментів споживачів (у компанії наявний широкий асортимент високоякісних товарів, які відомі на міжнародних ринках)</p> <p>- збільшення збуту товарів на існуючих ринках за рахунок зниження ціни (зниження собівартості продукції).</p> <p>2) Закупівля нових інноваційних товарів</p>	<p>Поле «СІЗ» (сила і загрози)</p> <p>I. – 1,2,3,4,5 IV. – 4.</p> <p>1) Компанія має багато переваг перед конкурентами, які дозволять зберегти частку ринку і обсяг продажів на достатньому рівні. Проте слід також розглянути можливість розширення послуг, які може надає компанія для клієнтів (наприклад: установка аксесуарів працівниками підприємства). Це підтверджує необхідність обрання стратегії концентрованого зростання для компанії.</p>
<p>Weaknesses (слабкі сторони):</p> <p>1) Брак маркетингових досліджень сегментів Дніпропетровської обл.</p> <p>2) Неконкурентоспроможна цінова політика</p> <p>3) Слабкість в завозі нових видів продукції і їх різновидів</p> <p>4) Брак рекламної політики</p> <p>5) Слабка структура управління.</p>	<p>Поле «СІМ» (слабкість і можливість)</p> <p>I. – 1,2,3,4 II. – 3,5 III. – 3</p> <p>1) Якість виконання обраної стратегії концентрованого зростання залежить від дій компанії щодо посилення маркетингової діяльності на нових і існуючих ринках та створення її позитивного стійкого іміджу.</p> <p>2) Стратегія скорочення витрат за рахунок зменшення собівартості продукції доцільна, оскільки компанії має менш привабливі ціни на продукцію у порівнянні з конкурентами. Для цього компанія має провести модернізацію виробництва.</p>	<p>Поле «СІЗ» (слабкість і загрози)</p> <p>I. – 1,2,3,4,5. II. – 2. III. – 2. IV. - 2</p> <p>1) Для підвищення конкурентоспроможності компанія може використати стратегію концентрованої диверсифікації нових товарів, з урахуванням існуючих технологій (наприклад: установка автомобільних аксесуарів з використанням імпортової технології та механізмів). Такі дії приведуть до збільшення прибутку без витрат на нове устаткування.</p> <p>2) Для швидкого виявлення потреб клієнтів і реагування на них треба виділяти кошти на додаткові маркетингові дослідження.</p>

Ця стратегія, безумовно, відповідає можливостям компанії на даному етапі і веде до досягнення поставлених цілей.

У компанії існує ряд переваг, завдяки яким вона може стати одним з лідерів на ринку Дніпропетровської обл. і може скласти гідну конкуренцію іншим компаніям. Однак, щоб зміцнити свої позиції, компанії потрібно посилити маркетингову діяльність, впроваджувати низькі конкурентоздатні ціни на продукцію. Для ПП «ВСВ-СЕРВІС» після проведеного аналізу найбільш важливими і вірогідними виявилися можливості розширення ринків збуту, розширення асортименту.

Після аналізу загроз було виявлено, що до критичного стану підприємство можуть привести посилення конкуренції на вітчизняному ринку, збільшення темпу інфляції, військов агресія рф, збільшення цін на товари. Однак, в цілому керівництво підприємства готове і до цього.

Тож можна стверджувати, що ПП «ВСВ-СЕРВІС» є конкурентоспроможним на існуючому ринку і має всі можливості для завоювання нових.

Метод конкурентних переваг М. Портера. У галузі продажу автомобільних аксесуарів працює велика кількість компаній, що не дозволяє їм координувати дії між собою. У даному випадку координація можлива тільки між найбільш крупними учасниками (не більше трьох фірм на кожному цільовому ринку). Проте, вітчизняні торгівельні фірми вважають за краще протидіяти конкурентам за рахунок додаткових сервісних зусиль в обслуговуванні споживачів, а також за допомогою оперування цінами на свої товари.

Для отримання кількісної оцінки впливу факторів на діяльність ПП «ВСВ-СЕРВІС» на ринку автомобільних аксесуарів, введемо показники бальної оцінки. Для визначення абсолютного впливу фактора приймемо 10-ти бальну систему оцінювання.

Фактор 1. «Ризик входу потенційних конкурентів» передбачає наявність наступних бар'єрів (таблиця 2.14):

- 1) відносні капітальні витрати входу в галузь;
- 2) економія від масштабу продажу існуючих у галузі конкурентів;
- 3) обмеженість каналів розподілу та постачання;
- 4) опір, який чиниться існуючими компаніями.

Таблиця 2.14 – Розрахунок впливу фактора ризику появи нових конкурентів

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. Капітальні витрати входу в галузь	0,35	7	2,45
2. Опір, який чиниться існуючими фірмами	0,3	2	0,6
3. Обмеженість каналів розподілу та постачання	0,25	3	0,75
4. Економія від масштабу продажу існуючих у галузі конкурентів	0,1	8	0,8
Разом	1		4,6

Фактор 2. «Загроза появи товарів або послуг-замінників». До замінників у даному випадку можна віднести товари, що задовольняють ті ж потреби, що й існуючі в галузі основні види продукції. Ступінь загрози появи замінників буде залежати від двох чинників (таблиця 2.15):

- 1) ступінь відповідності ціни і характеристики товарів-замінників і основних товарів;
- 2) готовність покупця перейти на товар-замінник.

Таблиця 2.15 – Розрахунок впливу фактора загрози появи товарів або товарів-замінників

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. Ступінь відповідності ціни і характеристики товарів-замінників і основних товарів	0,6	7	4,2
2. Готовність покупця перейти на товар-замінник	0,4	7	2,8
Разом	1		7

Фактор 3. «Важелі впливу покупців». Чим сильніше діють важелі

впливу покупців, тим нижчі будуть витрати торгівлі. Відповідно і прибуток компанії-учасника галузі буде вище. Даний фактор формує свій вплив за рахунок наступних сил (таблиця 2.16):

1. Кількість споживачів і обсяг їхніх покупок. Чим менше покупців і чим вище обсяги їх покупок, тим сильніше будуть важелі впливу. У даному випадку покупці і замовники численні, а обсяги договорів не завжди представляють собою значну суму.

2. Кількість і розмір компаній-постачальників товарів.

Таблиця 2.16 – Розрахунок впливу фактора впливу покупців

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. Кількість споживачів та обсяг їх покупок	0,25	7	1,75
2. Кількість і розмір компаній-постачальників продукту	0,3	9	2,7
3. Наявність товарів-замінників і витрати з переходу на них	0,45	8	3,6
Разом	1		8,05

Фактор 4. «Важелі впливу постачальників». Учасники галузі повинні отримувати ресурси, необхідні для здійснення своєї діяльності. Ці ресурси поділяються на чотири категорії: людські, фінансові, матеріальні та інтелектуальні. Розглянемо основні фактори, що визначають важелі впливу постачальників:

- 1) унікальність і дефіцит пропонованого ресурсу;
- 2) витрати з переходу на інший ресурс;
- 3) кількість галузей, що мають потребу в даному виді ресурсу;
- 4) кількість і розмір компаній-постачальників ресурсу;

Для оцінки необхідно також виділити наступні види ресурсів: людські; фінансові; матеріальні; інтелектуальні. Розрахуємо бальну оцінку по кожному фактору (таблиця 2.17).

Фактор 5. «Рівень конкуренції в галузі». Конкуренція в галузі автомобільних аксесуарів відбувається як на цінній, так і на неціновій

основі. Нецінова конкуренція проявляється в галузі у вигляді пропозиції додаткових сервісних послуг, проведенні піар-заходів, покращенні якості пропонованої продукції.

Таблиця 2.17 – Розрахунок впливу постачальників на діяльність ПП «BCB-SERVIS»

Фактор / ресурс	Значимість ресурсу	Бал ресурсу	Підсумкова оцінка ресурсу	Загальний бал фактора	Вага фактора	Підсумкова оцінка
1. Унікальність і дефіцит ресурсів:				4,8	0,25	1,2
Людські	0,2	4	0,8			
Фінансові	0,30	6	1,8			
Матеріальні	0,30	6	1,8			
Інтелектуальні	0,2	2	0,4			
2. Витрати з переходу на інший ресурс:				3,4	0,2	0,68
Людські	0,2	2	0,4			
Фінансові	0,30	4	1,2			
Матеріальні	0,30	4	1,2			
Інтелектуальні	0,2	3	0,6			
3. Кількість галузей, що мають потребу у даному ресурсі				5,7	0,3	1,71
Людські	0,2	8	1,6			
Фінансові	0,30	8	2,4			
Матеріальні	0,30	3	0,9			
Інтелектуальні	0,2	4	0,8			
4. Кількість і розмір постачальників ресурсу				4	0,25	1
Людські	0,2	1	0,2			
Фінансові	0,30	7	2,1			
Матеріальні	0,30	5	1,5			
Інтелектуальні	0,2	1	0,2			
Разом					1	4,59

Чинники, які формують рівень конкурентного середовища у галузі (таблиця 2.18):

- 1) «висота» вхідних бар'єрів у галузь, кількість і розмір конкурентів у галузі;
- 2) зрілість галузі та продукту;
- 3) ступінь прихильності до бренду;
- 4) важелі впливу покупців і наявність товарів-замінників.

Таблиця 2.18 – Розрахунок впливу фактора існуючої конкуренції у галузі автомобільних аксесуарів

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
1. «Висота» вхідних бар'єрів у галузь, кількість і розмір конкурентів у галузі	0,4	5	2
2. Зрілість галузі та продукту	0,25	8	2
3. Ступінь прихильності бренду	0,15	6	0,9
4. Важелі впливу покупців і наявність заміників	0,2	9	1,8
РАЗОМ	1		6,7

Розрахунок впливу факторів, що впливають на стан галузі автомобільних аксесуарів з урахуванням середньозваженої оцінки кожного фактора дозволяє отримати приблизну оцінку стану конкурентного середовища в аналізованій галузі (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 – Середня оцінка стану конкурентного середовища в галузі для ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Фактор	Оцінка чинника
1. Загроза появи нових конкурентів в галузі	4,6
2. Загроза появи товару-замінника	7
3. Важелі впливу покупців	8,05
4. Важелі впливу постачальників	4,59
5. Рівень конкуренції в галузі	6,7
Загальна оцінка	30,94

Максимально ймовірна оцінка стану конкурентного середовища в галузі при використанні 10-ти бальної шкали становить 50 балів (10 балів за кожний фактор). Оцінка, отримана в ході розрахунків для галузі автомобільних аксесуарів становить 30,94. Можна вважати, що в досліджуваній галузі конкуренція знаходиться на рівні трохи більше середнього значення (61,88 % від максимуму) тому галузь є досить привабливою для ведення бізнесу ПП «ВСВ-СЕРВІС». Як бачимо з проведеного дослідження, конкурентне середовище на ринку меблів в основному формує влада споживачів, тож для ПП «ВСВ-СЕРВІС» велике значення мають індивідуальні параметри

виробництва та характеристики товарів (можливості компанії забезпечити необхідний рівень якості, ціни та умов поставок).

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ПП «ВСВ-СЕРВІС» на вітчизняному та міжнародному ринках було застосовано метод експертних оцінок, який полягає у визначенні вирішальних факторів успіху підприємств у аналізованій галузі, кожен з яких має власну вагу (за оцінкою експертів). Зведена оцінка фактору конкурентоспроможності є добутком ваги та абсолютної оцінки фактору конкурентоспроможності. 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 2.20.

Таблиця 2.20 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів (оцінка за 10-бальною шкалою)

Ключові фактори успіху	Вага, %	ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ»		ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД»		ПП «ВСВ-СЕРВІС»	
		Абсолютне	Зведене%	Абсолютне	Зведене%	Абсолютне	Зведене%
1	2	3	4	5	6	7	8
Відповідність якості продукції міжнародним стандартам сертифікації (ISO, CE, EAC)	12	7	0,84	6	0,72	6	0,72
Здатність підприємства забезпечувати своєчасне виконання договірних зобов'язань	7	8	0,56	7	0,49	6	0,42
Повнота та стабільність асортиментної пропозиції	11	8	0,88	6	0,66	5	0,55
Швидкість адаптації до змін модельного ряду автомобілів та специфіки аксесуарів	8	6	0,48	5	0,4	5	0,4
Гнучкість логістичної інфраструктури щодо зберігання, обробки та доставки товару	13	7	0,91	5	0,65	4	0,52
Рівень цифровізації торгових процесів: наявність онлайн-	14	7	0,98	6	0,84	6	0,84

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
магазину, CRM-систем, аналітики							
Показник повернення товарів, що свідчить про відповідність очікуванням споживачів	12	8	0,96	5	0,6	4	0,48
Ефективність комунікації з клієнтами (швидкість обробки замовлень, запитів, скарг)	10	9	0,9	7	0,7	5	0,5
Частка постійних клієнтів у загальному обсязі продажів, що демонструє лояльність споживачів	6	6	0,36	4	0,24	3	0,18
Співвідношення витрат на просування до загального обсягу продажів (маркетинговий КПП)	7	8	0,56	6	0,42	5	0,35
Всього	100	-	7,43	-	5,72	-	4,96

Найближчим і найсерйознішим конкурентом для ПП «ВСВ-СЕРВІС» є ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ», яке є найсерйознішим конкурентом в галузі та отримало 7,73 бала загального рейтингу. На другому місці розташовано ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД», яке має 5,72 бала. Останнє місце належить ПП «ВСВ-СЕРВІС» з 4,96 бала, що підтверджується і питомою вагою, яку займають підприємства на ринку автомобільних аксесуарів (рисунок 2.6).

Підбиваючи підсумки до другого розрахункового розділу, відмітимо, що сучасний автомобіль для свого власника виконує функцію не лише транспортного засобу, а й персонального простору, що відображає його індивідуальні звички, стиль життя та риси характеру. У багатьох випадках транспортний засіб набуває значення «другого дому» через значний обсяг часу, який водій проводить у ньому. Інноваційні технологічні рішення, зокрема смарт-гаджети, розробляються з метою підвищення комфорту та ефективності повсякденного життя людини. Автомобільні аксесуари, як складова цієї інфраструктури, суттєво полегшують експлуатацію транспортного засобу як для водія, так і для пасажирів, забезпечуючи підтримку в різноманітних дорожніх і побутових ситуаціях. При виборі таких

пристроїв доцільно орієнтуватися на їхню функціональність, ергономічність дизайну та якість матеріалів і збірки.

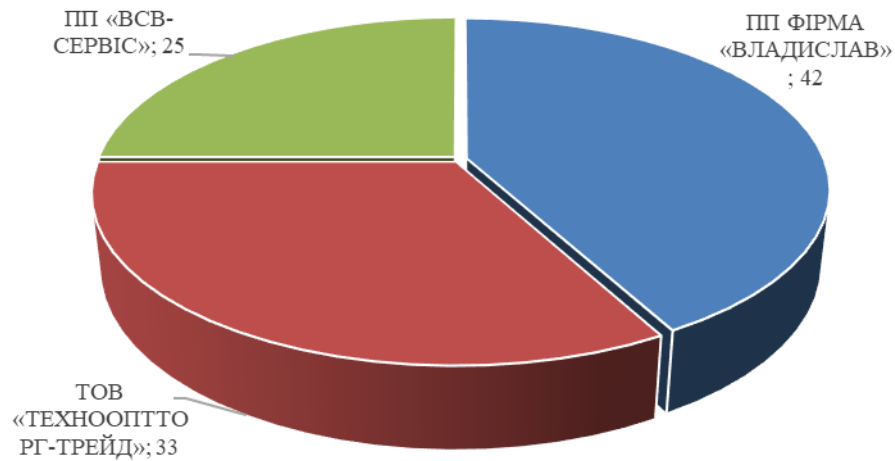


Рисунок 2.6 – Частка підприємств-конкурентів на ринку автомобільних аксесуарів у 2024 р.,%

ПП «ВСВ-СЕРВІС» зареєстровано за адресою м. Кам'янське, вул. Васильєвська та було засновано 09.02.2006 р. Основними видами діяльності є 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Загальний рівень виручки від реалізації у 2024 р. збільшився на 34,98%. В основному цей ріст забезпечений ростом виручки від реалізації зарядних пристроїв, що пояснюється обстрілами та блекаутами в Україні (темп зростання складає 71,29%). Позитивна тенденція спостерігається за всіма напрямками діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС», окрім продажу трансмітерів (скорочення складає -19,23%) та партроніків (-7,0%). Однак підприємство розширює як асортимент, так і обсяги продаж у 2024 р. у порівнянні з 2023 р.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ПП «ВСВ-СЕРВІС» показав, що середньорічна вартість основних засобів скоротилася на -92,27%, що пояснюється переходом керівництв повністю на торгівлю на

орендованих приміщеннях. Дана тенденція, при відносно сталому рівні інших ресурсів підприємства, зумовила скорочення рівня забезпеченості основними засобами, про що свідчить скорочення фондоозброєності на -91,16%. В 2024 р. в господарстві спостерігається найвищий рівень фондівіддачі, який збільшився 30,94% порівняно з 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Оборотні засоби підприємства збільшилися на 2,90% та склали 1527 тис. грн. у 2024 р. Використання оборотних засобів на підприємстві також мало позитивну тенденцію. Зокрема коефіцієнт оборотності збільшився на 31,18%, що спричинило зменшення тривалості обороту на -176,13 дні. Отже, підприємство має змогу вивільнити частину коштів із виробничого обороту. Узагальнюючим показником ефективності основних і оборотних засобів є рентабельність підприємства, яка в 2024 р. зменшилася на -3,28%.

В останні роки на підприємстві спостерігається тенденція зменшення чисельності робітників (- 1 особу), так їх середньорічна кількість зменшилась на -12,50%. Використання орендованих торговельних площ та зменшення вартості основних засобів спричинили приріст рівня навантаження орендованої площі на працівника на 14,29% та скорочення фондоозброєності на -91,16%. При цьому ефективність використання персоналу збільшилася по виручці від реалізації на 54,27% та скоротилася по чистому прибутку на -25,27%.

Найближчим і найсерйознішим конкурентом для ПП «ВСВ-СЕРВІС» є ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ», яке є найсерйознішим конкурентом в галузі та отримало 7,73 бала загального рейтингу. На другому місці розташовано ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД», яке має 5,72 бала. Останнє місце належить ПП «ВСВ-СЕРВІС» з 4,96 бала.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ВСВ-СЕРВІС»

3.1 Виявлення проблем мотивації персоналу у ПП «ВСВ-СЕРВІС»

У період воєнного стану підприємства оптової торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів набувають стратегічного значення. Персонал таких організацій стикається з серйозними викликами, серед яких – високий рівень стресу, обмеженість ресурсів і необхідність оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Водночас зростає потреба у зміцненні мотивації працівників, що безпосередньо впливає на посилення безпекового потенціалу галузі. Саме ефективна діяльність персоналу є основою не лише економічної стійкості, а й здатності підприємств підтримувати суспільство в складних умовах. У кризові періоди значущість цієї проблеми зростає, адже від згуртованості трудового колективу залежить як збереження функціонування, так і подальший розвиток галузі [26].

Підтримувати достатній рівень мотивації персоналу в умовах війни є складним завданням через постійну зміну економічних умов і обмежений доступ до традиційних джерел фінансування та матеріального забезпечення. Проте підприємства, які своєчасно впроваджують ефективні методи стимулювання, демонструють вищу здатність до адаптації. У цьому процесі провідну роль відіграє безпековий потенціал: за умов належної мотивації працівники виявляють ініціативність, підвищують рівень відповідальності та розвивають свої професійні компетенції. Завдяки цьому галузь зберігає функціональність і може забезпечувати суспільство важливими послугами навіть у складні періоди [26].

Розробка чітко структурованих мотиваційних програм сприяє створенню сприятливого середовища праці, у якому кожен працівник усвідомлює свою значущість і розуміє важливість особистого внеску в

спільну справу [9, 10]. Систематичне заохочення та визнання досягнень стимулюють персонал до активної участі в реалізації стратегічних ініціатив, зміцнення іміджу підприємства та підвищення безпекового потенціалу шляхом відповідального ставлення до виконуваних обов'язків. Коли працівники бачать результат своїх зусиль у збереженні стабільності та торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів, вони стають згуртованішими та стійкішими до кадрової плинності [26]. Це, у свою чергу, сприяє зростанню конкурентоспроможності та формуванню позитивної репутації галузі (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Виявлені проблеми мотивації персоналу ПП «ВСВ-СЕРВІС» в умовах воєнного стану

Проблема	Опис проблеми	Рекомендовані дії
1	2	3
Нестабільне фінансування	В умовах воєнного стану спостерігається загальне зниження купівельної спроможності населення, що безпосередньо впливає на рівень прибутків підприємства. Це ускладнює бюджетне планування та призводить до скорочення витрат на розвиток персоналу і мотиваційні програми.	Запровадити альтернативні форми заохочення, включаючи гнучкі графіки, внутрішнє кар'єрне зростання, систему нематеріальних винагород (відзнаки, сертифікати, публічне визнання), інвестувати у навчання та розвиток співробітників, що забезпечить лояльність персоналу навіть за умов обмеженого бюджету.
Психологічний тиск і стрес	Працівники можуть відчувати тривожність через воєнну ситуацію, хвилювання за родини та нестабільність у майбутньому. Це негативно позначається на продуктивності, командному дусі й мотивації до роботи.	Впровадити програми психологічної підтримки, зокрема внутрішні консультації, командні заходи, створення сприятливого психологічного клімату. Також важливо навчати керівників виявляти ознаки стресу у співробітників та вчасно надавати необхідну допомогу.
Проблеми комунікації та координації	Через обмеження логістики та нерегулярний зв'язок між постачальниками, складами і магазинами знижується ефективність взаємодії між відділами. Це призводить до затримок виконання замовлень	Використання сучасних CRM-систем та програм керування складом і логістикою, регулярне проведення онлайн-нарад, створення внутрішніх чат-каналів для швидкого обміну інформацією. Прозорість процесів та своєчасна координація допоможуть

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
	та втрати довіри клієнтів.	підтримувати безперебійність роботи.
Швидка адаптація до змін ринку	Автомобільний ринок динамічно змінюється: з'являються нові моделі авто, відповідно зростає потреба у нових сумісних аксесуарах. Без адаптації до цих змін підприємство ризикує втратити конкурентні позиції.	Постійний моніторинг ринку, аналітика новинок в автомобілебудуванні, гнучке управління асортиментом. Розвиток відділу аналітики або залучення зовнішніх експертів дозволить підприємству своєчасно оновлювати товарні позиції та задовольняти запити клієнтів.
Відповідність міжнародним стандартам якості	В умовах жорсткої конкуренції споживачі звертають увагу на сертифікати відповідності. Невідповідність стандартам може викликати недовіру до продукції та знизити продажі.	Ретельний відбір постачальників, вимога наявності сертифікатів ISO, CE тощо. Регулярне тестування продукції, запровадження внутрішньої системи контролю якості та отримання міжнародних сертифікатів для підвищення довіри клієнтів.
Забезпечення повного асортименту продукції	Наявність обмеженого асортименту створює ризик втрати покупця, який шукає комплексне рішення. Нестача ходових позицій або супутніх товарів негативно впливає на обсяги продажу.	Постійне оновлення каталогу продукції, побудова ефективної роботи з постачальниками, розширення складського обліку, автоматизація закупівель. Застосування ABC-аналізу для визначення товарів з високим попитом і фокусування зусиль на забезпечення їхньої постійної наявності.

Не менш важливим аспектом ефективного функціонування торговельного підприємства в умовах нестабільного середовища є надання психологічної підтримки працівникам та формування безпечної, довірливої атмосфери в колективі [26]. Співробітники, які відчують підтримку з боку керівництва та колег, швидше адаптуються до стресових ситуацій і виконують свої обов'язки з більшою віддачею. Залучення персоналу до участі в ухваленні рішень підвищує рівень мотивації, сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи та зміцнює командний дух.

У сучасних умовах інформаційної мобільності працівники підприємств, що спеціалізуються на продажу автомобільних аксесуарів, повинні оперативнo освоювати новітні технології, зокрема у сфері електронної

комерції, клієнтського сервісу й логістики [16, 27]. Компанії, які створюють умови для безперервного навчання персоналу, підвищують рівень професійної підготовки кадрів і зберігають цінних фахівців. Інвестиції у внутрішнє навчання, спеціалізовані тренінги, вебінари та консультації із зовнішніми експертами позитивно позначаються на загальній ефективності роботи.

Хоча фінансові стимули залишаються важливим чинником у системі мотивації, в умовах воєнного стану підприємства не завжди мають змогу забезпечити конкурентний рівень оплати праці. У таких випадках доцільним є впровадження альтернативних способів заохочення: додаткові вихідні, гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, а також моральне визнання досягнень і публічне відзначення результатів. Головне, щоб працівники розуміли цінність своєї праці й відчували особисту причетність до підтримання стабільної роботи підприємства. Такий підхід дозволяє зберігати високий рівень мотивації й залученості навіть за обмежених фінансових ресурсів [26].

3.2 Впровадження заходів щодо мотивації персоналу ПП «ВСВ-СЕРВІС» та оцінка їх ефективності

Отже, у періоди воєнного стану особливої важливості набуває швидке та безперебійне забезпечення поставок продукції, дотримання логістичних графіків і суворе виконання вимог безпеки. За умов високої мотивації персоналу ці процеси здійснюються значно ефективніше: працівники виявляють більшу відповідальність, зосередженість і уважність до власних завдань, що сприяє якісному виконанню кожного етапу роботи. Готовність розширювати свої професійні навички та брати на себе додаткові функції допомагає зменшити ризики виникнення критичних затримок у постачанні, уникнути «вузьких місць» і забезпечити стабільність бізнес-процесів. Завдяки такому підходу підприємства, які спеціалізуються на торгівлі

автомобільними аксесуарами, можуть оперативно реагувати на зміни ринку, зберігаючи постійний рівень обслуговування клієнтів навіть у складних умовах.

Розглянемо заходи щодо мотивації персоналу ПП «ВСВ-СЕРВІС», які наведені в таблиці 3.2. В цій же таблиці наведений розрахунок ефекту та їх ефективність. За оцінкою фахівців ПП «ВСВ-СЕРВІС» дані заходи забезпечать збільшення виручки від реалізації на 17,8%.

Так, витрати вкладені у впровадження заходів мотивації персоналу ПП «ВСВ-СЕРВІС» складуть 150,2 тис. грн., принесуть 175,8 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефектом будемо вважати різницю між результатами та витратами, яка дорівнює 25,5 тис. грн., а ефективність – відношення результатів до витрат, 117%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,17 грн. додаткового доходу ПП «ВСВ-СЕРВІС». Цей рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на продажу автомобільних аксесуарів.

Таблиця 3.2 – Оцінювання ефективності запропонованих заходів позиціонування у ПП «ВСВ-СЕРВІС»

Захід	Опис та характеристика	Витрати, тис. грн.
1	2	3
Різноманітні схеми заохочення	Упровадження гнучкої системи матеріальних і нематеріальних заохочень: фінансові бонуси за перевиконання планів, подарунки, публічне визнання, похвала від керівництва, відзначення досягнень у внутрішніх комунікаціях.	16,7
Формування позитивного психологічного клімату	Організація зустрічей з фахівцями з ментального здоров'я, проведення командних зустрічей та заходів, створення безпечного простору для відкритого обговорення труднощів і пошуку спільних рішень.	18,2
Професійний розвиток і навчання	Постійне підвищення кваліфікації персоналу через тренінги з продажів, логістики, знань про продукцію, участь у вебінарах, галузевих виставках і майстер-класах, що дає змогу краще обслуговувати клієнтів і ефективно реагувати на зміни ринку.	27,6

Кінець таблиці 3.2

1	2	3
Гнучкість в організації праці	Запровадження можливості частково дистанційної роботи (для адміністративного персоналу), адаптивного графіка, чергувань у кризових ситуаціях; це підвищує задоволеність працівників і допомагає зберігати продуктивність.	21,3
Прозора система кар'єрного зростання	Створення зрозумілих умов і критеріїв для внутрішнього підвищення по службі, можливість вертикального або горизонтального розвитку всередині компанії, що стимулює лояльність та ініціативність.	10,8
Залучення працівників до прийняття рішень	Запрошення співробітників до участі в обговоренні змін у процесах, асортименті, обслуговуванні клієнтів. Це підвищує їхню відповідальність та мотивацію, а також дозволяє враховувати корисні практичні ідеї.	13,7
Визнання вкладу працівників у стабільність компанії	Регулярне підкреслення важливості кожного в досягненні загального результату, особливо в умовах кризи. Наприклад, внутрішні нагороди, дошки пошани, подяки за особливі зусилля тощо.	17,4
Турбота про фізичне благополуччя персоналу	Надання базової допомоги з транспортуванням на роботу/з роботи під час нестабільних умов, забезпечення засобами індивідуального захисту, створення комфортного й безпечного робочого простору.	24,5
Витрати, всього, тис. грн.		150,2
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн		175,8
Ефект, тис. грн.		25,5
Ефективність, грн./ грн.		1,17

Підбиваючи підсумки до третього проектного розділу відмітимо, що підвищення мотивації працівників у сфері торгівлі автомобільними аксесуарами під час воєнного стану є одним із ключових чинників стабільності та ефективності діяльності. Чітко спланована система стимулювання дозволяє підтримувати професійний рівень персоналу, швидко адаптуватися до нових викликів і зміцнювати внутрішню стійкість підприємства. Високомотивовані співробітники не лише забезпечують належну якість обслуговування, а й сприяють розвитку логістичних процесів, впровадженню інновацій і збереженню конкурентоспроможності компанії. Це особливо важливо в періоди невизначеності, коли від ефективності команди залежить не лише економічна стійкість підприємства, а й його

здатність залишатися надійним партнером для споживачів.

Витрати вкладені у впровадження заходів мотивації персоналу ПП «ВСВ-СЕРВІС» складуть 150,2 тис. грн., принесуть 175,8 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефектом будемо вважати різницю між результатами та витратами, яка дорівнює 25,5 тис. грн., а ефективність – відношення результатів до витрат, 117%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,17 грн. додаткового доходу ПП «ВСВ-СЕРВІС». Цей рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на продажу автомобільних аксесуарів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі була вирішена актуальна науково-практична задача з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства, що дозволяє зробити такі висновки.

Актуальність мотивації персоналу значно зросла в умовах глобальних змін у системах управління, коли підприємствам необхідна висока адаптивність. Ефективна мотиваційна система стимулює розвиток професійних навичок, сприяє інноваціям і згуртовує працівників навколо стратегічних завдань. Без неї підприємства ризикують втратити конкурентоспроможність і не зможуть відповідати викликам сучасного середовища. Активізація малого й середнього бізнесу, нарощування виробничих потужностей та розширення виходу на міжнародні ринки сформували нові вимоги до якості товарів і послуг. Це, своєю чергою, суттєво підвищило попит на кваліфікованих фахівців. Сучасна економічна модель розвитку дедалі більше орієнтована на людський капітал, його професіоналізм і здатність до інновацій. У такому контексті кадровий потенціал стає визначальним чинником ефективності діяльності підприємств. Завдяки наданим можливостям для реалізації ідей, розвитку навичок та участі у відновленні, українці зможуть забезпечити стійке економічне зростання, інтегруючись у європейський простір як сучасна та конкурентоспроможна держава.

Сучасний автомобіль для свого власника виконує функцію не лише транспортного засобу, а й персонального простору, що відображає його індивідуальні звички, стиль життя та риси характеру. У багатьох випадках транспортний засіб набуває значення «другого дому» через значний обсяг часу, який водій проводить у ньому. Інноваційні технологічні рішення, зокрема смарт-гаджети, розробляються з метою підвищення комфорту та

ефективності повсякденного життя людини. Автомобільні аксесуари, як складова цієї інфраструктури, суттєво полегшують експлуатацію транспортного засобу як для водія, так і для пасажирів, забезпечуючи підтримку в різноманітних дорожніх і побутових ситуаціях. При виборі таких пристроїв доцільно орієнтуватися на їхню функціональність, ергономічність дизайну та якість матеріалів і збірки.

ПП «ВСВ-СЕРВІС» зареєстровано за адресою м. Кам'янське, вул. Васильєвська та було засновано 09.02.2006 р. Основними видами діяльності є 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Загальний рівень виручки від реалізації у 2024 р. збільшився на 34,98%. В основному цей ріст забезпечений ростом виручки від реалізації зарядних пристроїв, що пояснюється обстрілами та блекаутами в Україні (темپ зростання складає 71,29%). Позитивна тенденція спостерігається за всіма напрямками діяльності ПП «ВСВ-СЕРВІС», окрім продажу трансмітерів (скорочення складає -19,23%) та парктроніків (-7,0%). Однак підприємство розширює як асортимент, так і обсяги продаж у 2024 р. у порівнянні з 2023 р.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ПП «ВСВ-СЕРВІС» показав, що середньорічна вартість основних засобів скоротилася на -92,27%, що пояснюється переходом керівництвом повністю на торгівлю на орендованих приміщеннях. Дана тенденція, при відносно сталому рівні інших ресурсів підприємства, зумовила скорочення рівня забезпеченості основними засобами, про що свідчить скорочення фондоозброєності на -91,16%. В 2024 р. в господарстві спостерігається найвищий рівень фондоддачі, який збільшився 30,94% порівняно з 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Оборотні засоби підприємства збільшилися на 2,90% та склали 1527 тис. грн. у 2024 р. Використання оборотних засобів на підприємстві також мало позитивну тенденцію. Зокрема коефіцієнт оборотності збільшився на 31,18%, що

спричинило зменшення тривалості обороту на -176,13 дні. Отже, підприємство має змогу вивільнити частину коштів із виробничого обороту. Узагальнюючим показником ефективності основних і оборотних засобів є рентабельність підприємства, яка в 2024 р. зменшилася на -3,28%.

В останні роки на підприємстві спостерігається тенденція зменшення чисельності робітників (- 1 особу), так їх середньорічна кількість зменшилась на -12,50%. Використання орендованих торговельних площ та зменшення вартості основних засобів спричинили приріст рівня навантаження орендованої площі на працівника на 14,29% та скорочення фондоозброєності на -91,16%. При цьому ефективність використання персоналу збільшилася по виручці від реалізації на 54,27% та скоротилася по чистому прибутку на -25,27%.

Найближчим і найсерйознішим конкурентом для ПП «ВСВ-СЕРВІС» є ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ», яке є найсерйознішим конкурентом в галузі та отримало 7,73 бала загального рейтингу. На другому місці розташовано ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД», яке має 5,72 бала. Останнє місце належить ПП «ВСВ-СЕРВІС» з 4,96 бала.

Підвищення мотивації працівників у сфері торгівлі автомобільними аксесуарами під час воєнного стану є одним із ключових чинників стабільності та ефективності діяльності. Чітко спланована система стимулювання дозволяє підтримувати професійний рівень персоналу, швидко адаптуватися до нових викликів і зміцнювати внутрішню стійкість підприємства. Високомотивовані співробітники не лише забезпечують належну якість обслуговування, а й сприяють розвитку логістичних процесів, впровадженню інновацій і збереженню конкурентоспроможності компанії. Це особливо важливо в періоди невизначеності, коли від ефективності команди залежить не лише економічна стійкість підприємства, а й його здатність залишатися надійним партнером для споживачів.

Витрати вкладені у впровадження заходів мотивації персоналу ПП «ВСВ-СЕРВІС» складуть 150,2 тис. грн., принесуть 175,8 тис. грн.

збільшення виручки від реалізації. Ефектом будемо вважати різницю між результатами та витратами, яка дорівнює 25,5 тис. грн., а ефективність – відношення результатів до витрат, 117%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 1,17 грн. додаткового доходу ПП «ВСВ-СЕРВІС». Цей рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на продажу автомобільних аксесуарів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Авторинок України у 2023 році: продаж авто та прогнози на 2024 р. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/avtorinok-ukrayini-u-2023-roci:-prodazh-avto-ta-prognozi-na-2024-rik>
2. Ареф'єва О.В., Литовченко О.Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95–100.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник; Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Білорус О.Г., Лук'яненко Д.Г., Гончаренко О.М., Мацейко Ю.М., Зленко В.А. Глобальні трансформації і стратегії розвитку; НАН України. Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин. К., 1998. 416 с.
5. Бурда І.Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2012. № 3. С. 88–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2012_3_16.
6. Бушман Т.С. Морфологічний аналіз поняття «кадрова безпека». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Випуск 17. Ч. 2. С. 76–79.
7. Вибираємо автомобільні аксесуари – ТОП автоаксесуарів у 2025 р. URL: <https://surl.lu/olmrci>
8. Воронка О.З., Живко З.Б., Мартин О.М. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 165–171.
9. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2. С. 118–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_2_14.

10. Гірняк К.М., Тарасович Л.В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
11. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4 (52). С. 121–128.
12. Дзямучич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Випуск 17 (67). Луцьк, 2020. С. 82–88.
13. Єременко А.О., Полозова Т.В. Методологічні основи системи кадрової безпеки підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2014. №2(13). С. 195–198. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i13.25143>
14. Жидецька Х.В. До питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Економічні науки*. 2015. № 1. С. 86–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_14.
15. Кириченко О.А., Поскрипко Ю.А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. *Економіка та держава*. 2010. № 11. С. 36–38.
16. Коваленко Д. В. Методологічні підходи до конструювання змісту професійно-правової підготовки інженерів-педагогів. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2012. № 36. С. 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo_2012_36_10.
17. Левків Г., Мельник Н., Куп'як Н. Маркетинг менеджмент для агропромислових підприємств в контексті виходу на міжнародні ринки: загрози нового часу. *Економіка та суспільство*. 2024. №(61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-15>

18. Леськів Г.З., Левків Г.Я. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до індустрії 5.0. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2024. № 7(35). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-278-285](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-278-285)
19. Лозова О. В., Сосян М. М. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах війни. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 15 грудня 2022 року.*, Луцьк : ЛНТУ. С. 260–261.
20. Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-ІХ. *Голос України*. 2022. 18 лип. (№ 147).
21. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-ІХ. *Голос України*. 2022. 23 берез. (№ 64).
22. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88–93.
23. Сайт реєстрації ТОВ «ВПК-АГРО», м. Кам'янське. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33983944/
24. Фінансова звітність ПП «ВСВ-СЕРВІС», м. Кам'янське. URL: https://clarity-project.info/edr/32705877/yearly-finances?current_year=2024
25. Чернишова Л.І., Заложнікова А.І. Стратегічні аспекти Процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>
26. Шляхетко В.В., Фляк В.М. Проблеми мотивації персоналу видавничо-поліграфічних підприємств в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-05>

27. Штангрет А.М, Силкін О.С. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2024. №9(37). С. 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

28. Штангрет А.М., Силкін О.С., Шляхетко В.В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2024. №10(38). С. 190–201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-2 спеціальності 073 Менеджмент

Гребенюк Анастасії Олександрівни
на тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства»

1) Актуальність теми. Розвиток економіки країни вимагає пошуку нових підходів до побудови та застосування ефективних механізмів використання трудового потенціалу працівників, що реалізується на основі застосування партнерських відносин й узгодженості взаємодії керівництва підприємства та персоналу. Зважаючи на вимоги які висуваються перед вітчизняними підприємствами важливе місце займає оптимізація системи управління персоналом а саме мотивація персоналу що виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного високопрофесійного відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства

2) Гребенюк Анастасія Олександрівна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: монографічний, аналітично-розрахунковий, табличний, графічний, аналітичні методи динаміки.

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 достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

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

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

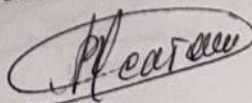
7) Гребенюк Анастасія Олександрівна показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або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

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник кваліфікаційної роботи

— к.т.н., доцент кафедри
менеджменту



О.В. Усатенко

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-21-2 спеціальності 073 Менеджмент

Гребенюк Анастасії Олександрівни
на тему: «Обґрунтування управлінських рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства»

Актуальність постановки і розроблення завдань. Система мотивації існує практично на кожному підприємстві. Однак на багатьох з них з її допомогою не вдається домогтися бажаних цілей: підвищити продуктивність праці, зацікавити в результатах діяльності співробітників і т. д. У більшості випадків причина подібних невдач в тому, що система мотивації не враховує особливостей конкретного підприємства або конкретної його служби. Таким чином система мотивації кожного підприємства повинна розроблятися з урахуванням його специфіки та особливостей персоналу. Також необхідно враховувати і те, що з одного боку, така система повинна стимулювати співробітників до ефективної роботи, з іншого - бути економічно виправданою.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: монографічний, аналітично-розрахунковий, табличний, графічний, аналітичні методи динаміки, метод економіко-математичного моделювання.

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 Гребенюк Анастасія Олександрівна приймала 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 Гребенюк Анастасія Олександрівна грамотно й аргументовано виклала матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано додати прогнозоване зростання заробітної плати працівників після удосконалення системи мотивації.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

Робота рекомендація до захисту в ЕК (рекомендовано)
доцент кафедри ЕЕК

(підпис)

Д. Ю. Кабалови
(ініціали та прізвище)

(Місце роботи та посада рецензента)