

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2024 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ 6 від «11» грудня 2024 р.)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:  
**«Результативність підприємницької діяльності товариства та  
формування стратегії його розвитку»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Організація комерційної діяльності у  
сфері послуг та торгівлі» спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»  
групи ОКД-23М

\_\_\_\_\_ Іван Геннадійович Драченко  
«11» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Оксана Василівна Сторожук  
«11» грудня 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Валерій Володимирович Подплетній

м. Кропивницький – 2024 рік

Завідувачу кафедри ЕМКД  
Тетяні РЯБОВОЛИК  
Здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Організація комерційної діяльності у  
сфері послуг та торгівлі»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»  
Іван Геннадійович Драченко  
(прізвище, ініціали, підпис)

## ЗАЯВА

здобувача вищої освіти Івана Геннадійовича Драченка

Даною заявою я підтверджую, що був проінформований про права та обов'язки здобувача вищої освіти Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності кваліфікаційних робіт, викладеними в «Положенні про процедуру впровадження антиплагіатної системи у Центральноукраїнському національному технічному університеті».

Тому заявляю, що я згоден на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базу даних репозитарію згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Заявляю, що моя кваліфікаційна робота виконана самостійно і не містить елементів плагіату. Всі запозичення з друкованих та електронних інформаційних та літературних джерел мають відповідні посилання.

Я також свідомий того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти плагіату, це буде підставою для відмови в допуску роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, або, якщо коефіцієнт подібності буде перевищений, робота буде повернута на доопрацювання.

Робота для перевірки Університетом надається в друкованому та електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

01.12.2024 р.

Підпис \_\_\_\_\_

\* Під обробкою розуміється порівняння змісту роботи переданого на перевірку в Інтернет Систему для виявлення фактів запозичення, генерації Звіту Подібності та зберігання документів в базі даних для порівняння даних робіт з майбутніми роботами.

Завідувачу кафедри ЕМКД

Тетяні РЯБОВОЛИК

Здобувач вищої освіти

на другому (магістерському) рівні

ОПП «Організація комерційної діяльності у сфері послуг та торгівлі»

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Івана Геннадійовича Драченка

### ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи: «Результативність підприємницької діяльності товариства та формування стратегії його розвитку» за матеріалами практики на підприємстві ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС».

«01» жовтня 2024 р.

---

(підпис здобувача)

### ПОГОДЖЕНО:

Керівник кваліфікаційної роботи

*Доцент кафедри ЕМКД, доцент, канд. екон. наук Сторожук О.В.*

«01» жовтня 2024 р.

---

(підпис керівника)

**Центральноукраїнський національний технічний університет**

Економічний факультет

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Організація комерційної діяльності у сфері послуг та торгівлі»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
завідувач кафедри ЕМКД  
Тетяна РЯБОВОЛИК

«03» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Драченка Івана Геннадійовича

1. Тема роботи: «Результативність підприємницької діяльності товариства та формування стратегії його розвитку».
2. Керівник роботи: Сторожук Оксана Василівна, канд. екон. наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту: 11.12.2024 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи:

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження питань, що стосуються результативності підприємницької діяльності підприємства, організованого у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та розробка практичних пропозицій щодо удосконалення управління результативністю діяльності та формування стратегічних напрямків розвитку.

Основним завданням цієї роботи є з'ясування можливих альтернатив та обґрунтування стратегій розвитку товариства з обмеженою відповідальністю, аналіз результативності підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», розробка методичних підходів та практичних рекомендацій до формування стратегічних пріоритетів розвитку товариства з урахуванням потенціалу і ресурсів на підставі аналізу результативності діяльності.

Розділ	Консультант	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I. Теоретичні основи результативності підприємницької діяльності та стратегії розвитку товариства	Сторожук О.В.		
II. Аналіз результативності підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»	Сторожук О.В.		
III. Розробка заходів формування стратегії розвитку товариства для підвищення результативності підприємницької діяльності	Сторожук О.В.		

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узагальнення матеріалів переддипломної практики	05.11.2024 р.	Виконано
2.	Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів	13.11.2024 р.	Виконано
3.	Написання основного змісту кваліфікаційної роботи	05.12.2024 р.	Виконано
4.	Оформлення кваліфікаційної роботи	06.12.2024 р.	Виконано
5.	Отримання довідки про перевірку	10.12.2024 р.	
6.	Отримання відгуку наукового керівника	10.12.2024 р.	Виконано
7.	Представлення кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності	11.12.2024 р.	Виконано

Дата видачі завдання  
«03» жовтня 2024 р.

Підпис керівника \_\_\_\_\_

Сторожук О.В.  
(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання  
«03» жовтня 2024 р.

Підпис здобувача  
вищої освіти \_\_\_\_\_

Драченко І.Г.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРИСТВА .....	7
1.1. Дослідження поступу поняття підприємництва, його результативності та стратегії розвитку .....	7
1.2. Альтернативи та обґрунтування стратегій розвитку як основи управління товариством з обмеженою відповідальністю .....	15
1.3. Актуальні технології дослідження результативності підприємницької діяльності та стратегії розвитку товариства з обмеженою відповідальністю .....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» .....	31
2.1. Особливості організаційно-економічної характеристики підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» .....	31
2.2. Дослідження показників результативності підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» .....	34
2.3. Аналіз управління результативністю підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» в контексті досягнень стратегічних показників .....	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРИСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	48
3.1. Методичні підходи до формування стратегічних пріоритетів розвитку товариства з урахуванням можливостей і ресурсів .....	48
3.2. Практичні рекомендації з підвищення результативності підприємницької діяльності товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» ....	55
3.3. Застосування прикладних інноваційних інструментів у формуванні стратегії розвитку товариства для підвищення результатів підприємницької діяльності .....	60
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	72

## ВСТУП

Успіх підприємницької діяльності є важливим для економіки будь-якої країни, тому що малий та середній бізнес здатні послабити соціальну напруженість завдяки утворенню нових робочих місць, збільшити добробут громадян, знизити рівень безробіття. У сучасних умовах в Україні значний вплив на всі суспільні процеси мають економічні та військові фактори.

Підприємницькому сектору важливо адаптувати свої стратегії до нових реалій. Війна в Україні, геополітична непрогнозованість, протекціоністські політики із захисту місцевих бізнесів, несприятливі для підприємств, що працюють на міжнародних ринках, кіберзагрози, прогалини у регулюванні процедур з використання штучного інтелекту – це лише незначний перелік загроз, які українські підприємці називають в якості перешкод для ведення бізнесу у 2024 році. Найістотнішим впливом обтяжений сектор енергетики та природних ресурсів, насамперед через невизначеність на Близькому Сході та політизацію доступності мінералів і критичних ресурсів.

Ринок палива та супутніх продуктів, а також автомобільних запчастин і хімічних речовин для догляду за автомобілями та їх технічним обслуговуванням характеризується високим рівнем конкуренції. Щоб утриматися на ринку, підприємствам, які ведуть бізнесу у цій сфері, потрібно постійно аналізувати свою результативність і коригувати стратегії.

Виходячи із сукупності сказаного, потрібно визнати, що тема результативності підприємницької діяльності товариства та формування стратегії його розвитку, що розробляється на базі товариства з обмеженою відповідальністю «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» є на сьогодні актуальною.

Вивчення окремих питань важливості досягнення достатньої результативності підприємництва через призму стратегічних планів перебувають у полі наукових пошуків таких вчених, як: З. Варналій, Т. Біляк, С. Бірюченко, К. Бужимська, В. Марченко, Т. Рябоволик, І. Андрощук, О. Заярнюк, Т. Грінка, А. Доренська, Т. Іщейкін, О. Павлій, О. Ольшанський.

Зважаючи на складність, багатошаровість проблем та унікальну історичну ситуацію в Україні, вважаємо особливо необхідною потребу в дослідженні з точки зору теорії і практики тему результативності підприємницької діяльності для підприємств, що спеціалізуються на оптовій торгівлі паливом, деталями та приладами для автотранспорту.

Метою кваліфікаційної роботи стало теоретичне дослідження питань, що стосуються результативності підприємницької діяльності підприємства, організованого у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та розробка практичних пропозицій щодо удосконалення управління результативністю діяльності та формування стратегічних напрямків розвитку.

Для реалізації складеної мети у роботі поставлені та вирішені визначені завдання:

- проведено дослідження поступу поняття підприємництва, аспектів його результативності та стратегії розвитку;

- з'ясовані можливі альтернативи та обґрунтування стратегій розвитку як підґрунтя управління товариством з обмеженою відповідальністю;

- здійснено аналіз результативності підприємницької діяльності на матеріалах діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»;

- узагальнені методичні підходи та практичні рекомендації до формування стратегічних пріоритетів розвитку товариства з урахуванням потенціалу і ресурсів на підставі аналізу результативності діяльності.

Об'єкт дослідження – процес управління результативністю підприємницької діяльності товариства як основи для та формування стратегії його розвитку.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління результативністю підприємницької діяльності товариства та формування стратегії його розвитку в умовах сучасного стану економіки України.

Методи дослідження, застосовані під час написання кваліфікаційної роботи: 1) історико-логічний метод – при вивченні динаміки змін у концепціях підприємництва та оцінці їх впливу на сучасні стратегії; 2) логічної

систематизації – при вивченні альтернатив та обґрунтування стратегій розвитку в управлінні товариством з обмеженою відповідальністю; 3) порівняльного аналізу, діаграмний, трендовий, табличний – в процесі аналізу результативності підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»; 4) системний підхід та сценарний аналіз – в ході розробки методичних підходів до окреслення стратегічних пріоритетів розвитку товариства з урахуванням можливостей і ресурсів; 5) метод ситуаційного моделювання – для проектування способів застосування прикладних інноваційних інструментів у формуванні стратегії розвитку товариства.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи включає навчальні посібники, підручники, актуальні фахові статті вчених України, публічні фінансові документи ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», результати авторських спостережень та досліджень, матеріали науково-практичних конференцій з проблем підприємництва та забезпечення результативності його діяльності.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розробці методичних підходів до формування стратегічних пріоритетів розвитку товариства з урахуванням потенційних можливостей і ресурсів, що включає шість складових оновленої стратегії: 1) мету, 2) організаційну структуру, 3) інновації та оцінку ринку, 4) ресурси та обмеження, 5) зовнішні комунікації, 6) інноваційне спрямування та гнучкість реалізації.

Практична значущість роботи: пропозиції автора впроваджені в практику діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС».

За результатами роботи проведено апробацію роботи, видано тез доповіді на тему: «Стратегічне управління розвитком товариства з обмеженою відповідальністю: ризики та можливості» у збірнику матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» 7 листопада 2024 р.

Обсяг кваліфікаційної роботи – 72 сторінки. У структурі роботи наявні вступ, три розділи, висновки. Кількість використаних джерел – 26. Заключна складова структури – додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРИСТВА

#### **1.1. Дослідження поступу поняття підприємництва, його результативності та стратегії розвитку**

З поступом людської цивілізації формувалися умови, за яких частина населення стала спрямовувати вирощену чи вироблену продукцію на обмін або реалізацію з метою задоволення потреб, отримання прибутку, творчого застосування надлишків. Такий процес став основою для виникнення підприємницької діяльності, що згодом перетворилася на базовий елемент економічного розвитку. Пізніше підприємництво почало задовольняти не лише економічні потреби, але й соціальні, управлінські та потреби в персональному самовираженні. Наукова спільнота звернула увагу на феномен підприємництва та розпочала його систематичне дослідження.

Існування великої кількості теорій підприємництва та різноманітні інтерпретації самого поняття «підприємництво» засвідчують відсутність єдиного та чіткого розуміння цього явища. Проте, незважаючи на наукову поліваріантність, підприємництво залишається головним рушієм економічного та соціального розвитку більшості країн. Сучасні економіки переважно функціонують завдяки підприємницькій діяльності, яка стимулює зростання та якісну трансформацію суспільства.

Нині нам доступні творчі набутки різних науковців, які показують давні постулати та новітні роздуми стосовно підприємництва як явища, суті його результативності, стратегій розвитку та збереження стійкості.

Сучасні дослідники [14] вважають, що точкою відліку в теоретичних пошуках вирішення проблем підприємництва слід розглядати працю Річарда Кентіллона «Есеї про природу торгівлі взагалі» (приблизно 1730 рік), в ній ірландський економіст вперше ввів у науковий обіг поняття

«підприємництво». Кентіллон говорив про те, що підприємництво – це дещо особлива економічна функція, обтяжена ризиком. Сам підприємець – будь-який індивід з прагненням брати на себе ризик, здатний до прогнозування дій. Такий індивід сподівається отримати дохід та внутрішньо готовий понести фінансові витрати.

Френк Найт, також один з перших дослідників теорії підприємництва, який у 1921 році опублікував свою працю (монографію), яку присвятив проблемам підприємництва і досконалої конкуренції. Праця Ф. Найта під назвою «Ризик, невизначеність і прибуток» відображала основні результати його докторської дисертації [21].

У цій праці Ф. Найт чітко розмежував поняття економічного ризику та невизначеності. На його думку, ризиковими в підприємстві є ті ситуації, де результати невідомі, але їх розподіл ймовірностей можна передбачити на основі початкових даних. Він зазначав, що такі ситуації, де можливо застосувати закони, як-от принцип максимальної очікуваної корисності, суттєво відрізняються від ситуацій невизначеності, для яких результати є випадковими, а розподіл ймовірностей наперед невідомий. Найт аргументував, що саме невизначеність сприяє зростанню економічних прибутків, що не може бути досягнуто в умовах досконалої конкуренції.

Хоча більшість сучасних економістів визнають концепцію Найта щодо відмінності між ризиком і невизначеністю, ця відмінність не знаходить широкого відображення у більшості теоретичних моделей або емпіричних досліджень. Хоча безумовну ризикованість ведення підприємництва визнають всі сучасні вчені.

Талановитий підприємець сучасності Брюс Теркел у книзі під назвою «Все про них» обґрунтовує концепцію успішного брендингу, переконуючи, що саме такий підхід приносить позитивні результати у бізнесі. Теркел висловлював думку про те, що істинні потреби клієнтів – це фундамент для побудови підприємства [20]. Автор обстоював ідею про те, що ключовим аспектом успішного підприємства є глибоке розуміння того, що саме шукає

споживач. Люди не купують товари, продукти чи послуги виключно через їхню функціональність; вони прагнуть отримати емоційне чи психологічне задоволення, яке перевищує базові утилітарні характеристики продукту. Успішний брендинг полягає в здатності бренду відповідати на ці більш складні та глибинні (часто приховані підсвідомістю) потреби споживачів, створюючи позитивний досвід та емоційний зв'язок з продуктом.

Резюме з досліджень Б. Теркела таке: орієнтація бізнес-стратегії на клієнтів, а не виключно на власні корпоративні цілі, сприяє довгостроковій результативності підприємництва. Підприємство, яке фокусується на задоволенні потреб споживачів, будує довіру, лояльність та сприяє стійкому зростанню, конкурентоспроможності та процвітанню.

Видатною постаттю в плеяді науковців, що досліджували питання підприємництва, його результативності та стратегічних траєкторій розвитку був Людвіг фон Мізес, австрійський вчений економіст єврейсько-українського походження [7].

Вчений вважав центральним принципом і відправною точкою формування економічної стратегії держави саме індивіда з його потребами та засобами їх задоволення. Він розробив теорію економічних циклів підприємницької діяльності (бізнес-циклів) та концепцію неможливості раціонального економічного управління й здійснення економічного розрахунку в умовах планово-централізованої економіки.

Геніальність Мізеса полягає в тому, що він обґрунтував концепцію того, що, за умов такої моделі економіки неможливий адекватний економічний розрахунок, оскільки ціни не відображають реального попиту та пропозиції, і, відповідно, перестають виконувати функцію індикатора напрямів розвитку виробництва для забезпечення економічної рівноваги. Відсутність механізму вільного ціноутворення, притаманного ринковій економіці, призводить до того, що держава не має інституційних можливостей для ефективного регулювання економічних процесів. В результаті цього «регульована економіка соціалізму», за Мізесом, трансформується у «запланований хаос»,

оскільки замість ринкових сигналів використовується централізоване планування, що веде до свавільних рішень планових органів.

Мізес також піддав гострій критиці політику державного інтервенціонізму, тобто втручання держави у господарську діяльність. У своїх працях «Лібералізм» та «Критика інтервенціонізму» він обґрунтовує тезу про те, що найбільш раціональною державною політикою є лібералізм, який надає максимальну економічну свободу суб'єктам ринкових відносин. На думку Л. Мізеса, основою цивілізації є розподіл праці, приватна власність та вільний обмін ресурсами, що є необхідними умовами для розвитку підприємницької діяльності, та суспільства і економіки в цілому.

Український вчений З. Варналій у навчальному посібнику «Основи підприємництва» (2002 рік) даючи визначення поняттю підприємництва, стверджував, що головні ознаки цього феномену є самостійність, системність, ініціативність. Він розмежовував поняття підприємництво та підприємливість [1]. Підприємливість – це здатність індивіда до неординарних дій, авантюризму, сміливість та рішучість дій. Натомість, підприємництво – це діяльність.

Науковці Житомирської наукової школи Т. Біляк, С. Бірюченко, К. Бужимська у своїх дослідженнях сформулювали висновок, що підприємництво – це організаційно-господарська творчість [13]. Згадані вчені фокусуються на тому, що підприємництво радикально відрізняється від ділової активності у звичному сенсі (тобто готових перевірених схем господарювання). Творчий, новаторський, нетрадиційний характер підприємницької діяльності надає унікальності статусу її носію – особистості, яка не «вписується» у готову картину, як менеджер вже діючого підприємства. Підприємець торує свій власний шлях до ринкового успіху.

Таким чином, підприємництво, як унікальне явище, можна розглядати як один із різновидів творчої, інноваційно-пошукової та ризикованої соціально-економічної діяльності, яка в багатьох країнах світу вважається одним із найбільш престижних видів професійної активності. Вона

підтримується державою організаційно, інформаційно та фінансово. Підприємницька діяльність відзначається індивідуальним характером і високим рівнем мотивації людини. Досвід економічно розвинених країн свідчить, що підприємництво є основою національної економіки, а ефективна система підприємницької освіти громадян виступає фундаментом економічного розвитку демократичного суспільства.

Слід погодитися, що сутність підприємництва можна розкрити через його функції (суспільну значущість) – творчу, ресурсну, мотиваційну, організаційну, соціальну (табл. 1.1) [14].

Але з урахуванням сучасних трендів у економіці (сталий розвиток, екологічність, масштабність, поширення диджитал-процесів) сучасне підприємництво виконує кілька додаткових важливих функцій, окрім згаданих (табл. 1.2). Плюс до всього, проходячи складний шлях становлення і розвитку, підприємець виконує для себе і своєї родини функцію саморозвитку, самоактуалізації та особистісного зростання, творчої реалізації та амбіційності. Завдяки своєму підприємницькому досвіду, особа набуває «м'яких» навичок: вміння комунікувати, сміливо відстоювати власні переконання, упевненості в собі, самодисципліні, тайм-менеджменту, вміння слухати, емпатії, здатності тонко вловлювати настрої клієнта, знаходити нестандартні рішення, стресостійкості та контролю емоцій, вміння концентруватися, логічне мислення та інші важливі надпрофесійні вміння.

Отже, підприємництво не лише створює економічну вартість, але й виконує широкий спектр функцій, що сприяють розвитку суспільства за різними напрямками і гранями. Ці функції комплексно сприяють економічному та соціальному розвитку суспільства, підносячи на вищий щабель добробут і якість життя населення.

Окремо розглянемо поняття результативності підприємницької діяльності. На наше переконання, результативність бізнесу можна прослідкувати саме через його функції. Якщо підприємство (фірма, товариство) регулярно виводить на ринок інновації, це може свідчити про

високу результативність. Підприємці керують ресурсами, отже, ефективно використання ресурсів та їх оптимізація є важливими показниками успіху.

Таблиця 1.1. – Традиційні функції підприємницької діяльності

Функція	Змістове наповнення функції
Творча	Підприємництво сприяє новаторству і створенню інноваційних продуктів, послуг або бізнес-моделей. Підприємці знаходять нові способи використання ресурсів, відкривають нові ринки та знаходять творчі рішення для існуючих проблем.
Ресурсна	Підприємці ефективно організовують і управляють ресурсами (фінансовими, інформаційними, людськими, матеріальними), що забезпечує максимальне використання наявних ресурсів. Вони – координатори між постачальниками, інвесторами, найманими працівниками і ринками.
Мотиваційна	Підприємці стимулюють себе та інших до досягнення високих результатів. Вони створюють можливості для самореалізації, розвитку кар'єри та фінансового успіху. Підприємництво мотивує до вдосконалення, ризику і нових досягнень.
Організаційна	Підприємці організовують всі етапи виробництва або надання послуг. Вони координують діяльність різних підрозділів компанії, визначають стратегію і тактику розвитку, встановлюють структури управління, забезпечують контроль за виконанням планів.
Соціальна	Підприємництво має значний соціальний вплив, створюючи робочі місця та сприяючи підвищенню добробуту населення. Підприємці також можуть бути рушієм соціальних змін, впроваджуючи проекти соціального підприємництва, які вирішують суспільні проблеми та підвищують якість життя.
Економічна	Підприємництво є важливим фактором економічного зростання, оскільки створює нові робочі місця, стимулює виробництво і сприяє зростанню ВВП країни. Воно також допомагає залучати інвестиції та формує нові ринки.

*Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [6; 13; 14]*

Успішний підприємець здатен організувати процеси всередині компанії таким чином, щоб забезпечити ефективну роботу. Це стосується управління персоналом, процесами та інфраструктурою. Прибутковість і стійкість фінансової моделі, яку вибудовує підприємець дід свої потреби і розуміння, є

ключовими критеріями для оцінки результативності. Новітні актуальні функції підприємницької діяльності зібрані нами в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. – Новітні функції підприємницької діяльності

Функція	Змістове наповнення функції
Екологічна	Сучасні підприємці звертають увагу на екологічну стійкість. Вони впроваджують «зелені» технології, сприяють зниженню рівня забруднення та ефективному використанню природних ресурсів.
Функція соціальної відповідальності	Багато сучасних підприємств спрямовані на покращення життя суспільства через благодійні проекти, підтримку місцевих громад та соціальних ініціатив. Корпоративна соціальна відповідальність – частина стратегії.
Глобалізаційна	Підприємництво сприяє інтеграції національних економік у світову систему через міжнародну торгівлю, інвестиції та партнерства.
Цифровізаційна	Підприємці активно використовують цифрові платформи для розвитку бізнесу, автоматизації процесів, електронної комерції та цифрового маркетингу.
Культурна	Підприємництво впливає на культурний обмін, підтримуючи розвиток креативних індустрій, туризму, моди та медіа. Через свою діяльність підприємці сприяють популяризації культурних цінностей та суспільних ідей.

*Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [9; 13; 23]*

Підприємництво чинить соціальний вплив, створюючи робочі місця та сприяючи розвитку території. Оцінка соціального впливу також є показником результативності. Відповідно, оцінка кожної з цих функцій допомагає отримати уявлення про те, наскільки підприємницька діяльність є успішною.

Взаємозв'язок результативності та стратегії розвитку підприємництва є нерозривним. Відмітимо, що у ситуаціях невизначеності прийняття рішень стає складним завданням для лідерів-підприємців, особливо під час криз. Очікування повного набору фактів перед тим, як діяти, є помилковим стратегічним підходом, оскільки важлива інформація може бути недоступною протягом тривалого часу. Лідери-підприємці також не повинні покладатися лише на інтуїцію. Натомість доцільним є постійний збір і аналіз даних, оцінка ефективності поточних кроків та внесення коректив. Тобто стратегічне

мислення прямо впливає на результат, тому воно важливе і стратегія важлива.

Цей підхід передбачає обов'язкові регулярні паузи для оцінки ситуації, аналіз з різних перспектив, прогнозування подій і прийняття стратегічних рішень на основі цих прогнозів. Цикл «пауза-оцінка-прогноз» допомагає у підприємницькій діяльності зберігати контроль над ситуацією, уникати імпульсивних рішень та забезпечує баланс між швидкими діями та обдуманими стратегіями. Хоча деякі ситуації вимагають негайного реагування (ситуативне управління), більшість рішень підприємець може прийняти після короткої паузи для рефлексії. Тут є свої інсайти і осяяння.

Під час таких пауз підприємцю корисно переосмислювати свої рішення, враховуючи нові дані від команди, а також критично аналізувати поточні плани і можливі майбутні дії. Це допомагає відмовлятися від попередніх моделей поведінки та створювати нові, більш адаптовані до обставин рішення.

Беззаперечно, стійкість, яку демонструє українське підприємництво нині, у часи війни, блекаутів та ударів по енергетичній інфраструктурі, повинна бути підкріплена значними зусиллями та взаємодією інших чинників: залученням іноземних інвестицій, наданням грантів для підтримки підприємництва серед молоді, жінок, ветеранів війни, розвитком людського капіталу, сприянням лідерству через особистий приклад, підтримкою дослідницьких ініціатив та інновацій, раціональним розподілом інвестицій, розвитком молодих талантів, проведенням структурних реформ, забезпеченням соціальної інклюзії та стимулюванням розвитку стартапів. Сьогодні для підприємців великими викликами є висока вартість кредитних ресурсів, мобілізація працівників, стратегічне переналаштування ринків збуту, енергетичний дефіцит, трансформація бізнесу в умовах війни, поєднання соціальної відповідальності, волонтерства та потреб бізнесу.

Таким чином, актуальним є піднесення підприємництва на новий рівень, оскільки саме підприємці відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної реалізації теоретичних концепцій та передових практичних кейсів бізнесу, що сприятиме зміцненню економічної стійкості України.

## 1.2. Альтернативи та обґрунтування стратегій розвитку як основи управління товариством з обмеженою відповідальністю

Товариство з обмеженою відповідальністю – найбільш поширеніша форма організації підприємництва в Україні, а її аналоги – в інших країнах світу. Як свідчать статистичні дані, станом на 2024 рік в Україні зареєстровано 792 тисячі таких товариств, натомість приватних підприємств – майже у 4 рази менше, близько 200 тисяч [18].

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є організаційно-правовою формою юридичної особи, де статутний капітал розподілений на частки серед усіх учасників.

Основні переваги саме цієї форми господарювання можна відобразити у вигляді рисунка (рис. 1.1).

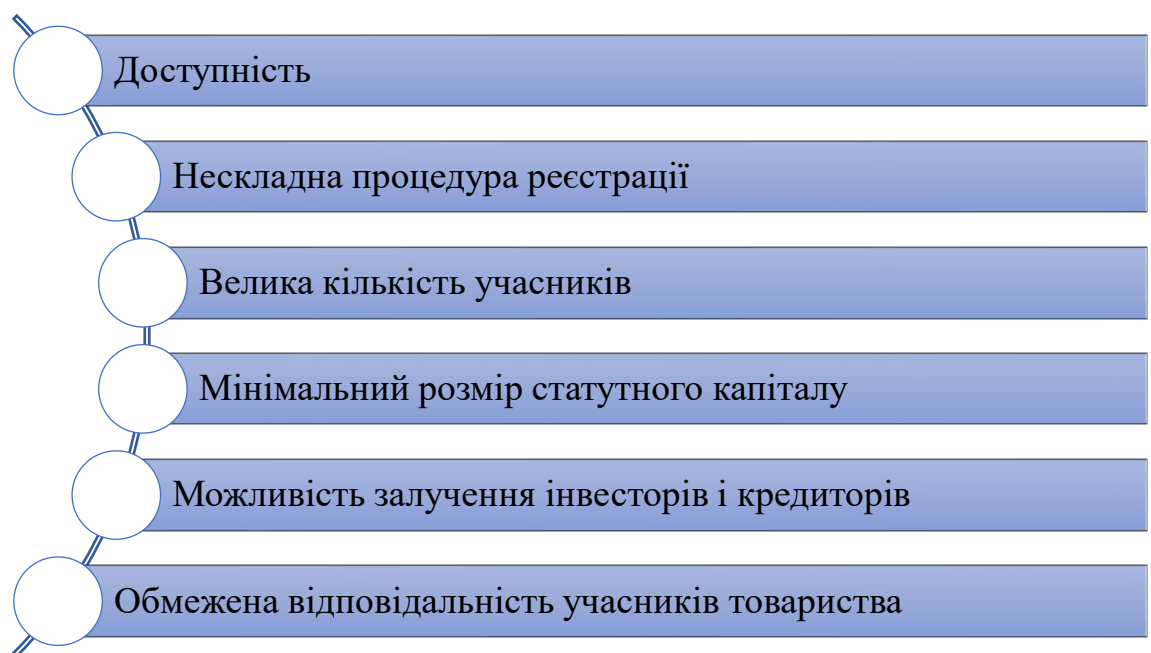


Рисунок 1.1 – Переваги створення бізнесу у формі ТОВ

*Джерело: побудовано автором на основі [18; 14]*

ТОВ може бути засноване як фізичними особами, так і фізичними особами-підприємцями (ФОП), юридичними особами, включаючи інші ТОВ, а також нерезидентами. В окремих випадках процес реєстрації може бути здійснений у надзвичайно короткі строки, навіть протягом кількох хвилин.

Засновниками ТОВ можуть бути як одна особа, так і значна кількість учасників (від 2 до 100 фізичних і юридичних осіб). Чинне законодавство не встановлює мінімальний розмір статутного капіталу, що дозволяє його встановлення на рівні навіть однієї гривні. ТОВ надає можливість залучати значні фінансові ресурси для розвитку через кредити або інвестиції, отже ця форма юридичної особи надає досить легку можливість залучення кредиторів.

Учасники несуть відповідальність перед товариством лише в межах своїх внесків до статутного капіталу. Зупинитися додатково варто на принципі обмеженої відповідальності, який визначає, що у разі банкрутства товариства кредитори можуть стягнути лише ті кошти, які були внесені учасниками до статутного фонду. Особисте майно учасників залишається захищеним і не підлягає вилученню, що відображається у самій назві форми – «з обмеженою відповідальністю». Відмітимо, що в міжнародній практиці аналогом ТОВ є структура, відома як Limited Liability Company (LLC), яка функціонує на подібних засадах, що пояснює поширеність застосування цієї аббревіатури у правовому полі України.

Більш детальні положення щодо заснування, управління та функціонування ТОВ регламентуються Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 6 лютого 2018 року N 2275-VIII зі змінами і доповненнями [3].

Воєнний стан є суворим випробуванням для підприємницького сектору. Але досвід, пережитий українським бізнесом в умовах карантинних обмежень під час пандемії коронавірусу, накопичив практичні кейси, які значно полегшили стратегічне адаптування та пошук альтернатив розвитку як основи стратегування підприємницької діяльності.

Розмірковуючи про обґрунтування різних варіантів стратегій розвитку як основи управління бізнесом, звернемося до класиків. Пітер Друкер, один із найвпливовіших мислителів у сфері підприємництва та управління, свого часу визначив чотири основні типи підприємницьких стратегій (табл. 1.3).

Щодо філософського поняття «розвиток», то дослідниками воно

розуміється як закономірна, постійна, цілеспрямована зміна об'єктів – матеріальних, а також ідеальних [2]. Цей процес включає зміну структури або складу об'єкта через виникнення, трансформацію або зникнення його елементів та зв'язків. Науковці, аналізуючи розвиток, виділяють дві групи властивостей цього процесу, які часто визначають різні підходи до трактування терміну. Сучасне трактування розвитку включає визнання багатоманітності форм існування матерії та свідомості, що відображає складність і різноманітність процесів у різних сферах.

Стратегія розвитку суб'єкта підприємництва визначає магістральний напрямок, заснований на певних правилах і принципах. Ця стратегія реалізується завдяки економічним ресурсам, а також із врахуванням дій конкурентів, що дає можливість досягти бажаних результатів, залишаючи певну гнучкість для адаптації до змін у бізнес-ландшафті.

Таблиця 1.3 – Типи стратегій (за Пітером Друкером)

Тип	Головний фокус
Найспритніший серед найкращих	Орієнтир – лідерство в галузі. Підприємство прагне бути кращим, ніж його конкуренти, шляхом підвищення якості продуктів, товарів або послуг.
Влучання у слабе місце	Компанія (фірма) фокусується на слабких сторонах конкурентів або ринку. Як варіант – використання недостатньо розвинених секторів або пропозиція інноваційного рішення для існуючих проблем.
Пошук і захоплення «екологічної ніші»	Фокус – пошук і захоплення вузьких сегментів ринку, де підприємство може стати лідером завдяки спеціалізації або інноваціям.
Зміна економічних характеристик продукту, ринку чи галузі	Радикальна стратегія, яка орієнтована на зміну правил гри. Компанія може запропонувати принципово нові продукти, нові бізнес-моделі або змінити спосіб доставки послуг.

Джерело: [2]

Для бізнесу, який займається торгівлею, зокрема запасними частинами для автомобілів, дистрибуцією палива, автоолив та мастил (як ТОВ «АВТОКОМФОРТ ПЛЮС»), надзвичайно важливо забезпечити стабільну роботу автомобільного транспорту. В умовах війни автомобільний транспорт відіграє ключову роль, і його забезпечення необхідними ресурсами (матеріально-технологічними та енергетичними) є критично важливим. Це підкреслює важливість розвитку торгівлі автомобільними запчастинами як важливого елемента стратегії підтримки економіки та наближення перемоги у війні.

Такий розвиток дозволить не лише стабілізувати ситуацію на транспортному ринку, але й підтримувати економічну стійкість держави в умовах війни, що після всього сприятиме досягненню стратегічних цілей та відновленню країни.

Станом на сьогоднішній день ситуація з автотранспортними перевезеннями вирівнялася і демонструє позитивну динаміку, оскільки галузь змогла прилаштуватися до нових умов підвищеної складності. На даний момент автотранспорт є ключовим засобом для евакуації населення з небезпечних регіонів, а також для доставки гуманітарної допомоги та продовольчих товарів на прифронтові території Сходу та Півдня України. Особливо сильна залежність від автотранспортної галузі спостерігається у таких секторах, як аграрний бізнес, переробна промисловість та роздрібна торгівля, будівництво, нафтогазова промисловість, деревообробка.

Більшість фірм та товариств створюють стратегії, але потім мають труднощі з імплементацією. Труднощі у відокремленні недосконалої стратегії від недолугого виконання бувають тому, що часто лідери вважають, що їхня стратегія правильна, а невдачі виникають через проблеми з її втіленням. Більшість працівників (у 60% компаній) переконані, що їхня організація не дуже ефективна саме у виконанні стратегії [22]. Лідери визнають, що часто стратегії не досягають успіху через слабку імплементацію, хоча вважають свої стратегії беззаперечно правильними.

Коли виникають проблеми з впровадженням, підприємці часто шукають

пояснення в таких чинниках, як недолуге лідерство, брак талантів, або навіть у ствердженні, що культура організації переважає стратегію, що призводить до її провалу. Отже, фірми та їх засновники часто недооцінюють важливість якісного виконання стратегії, а також пояснюють невдачі зовнішніми факторами, замість того, щоб визнати внутрішні проблеми організації.

Стратегічний аналіз є цінною складовою економічного аналізу, яка спрямована на дослідження як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність товариства (фірми) в довгостроковій перспективі. Його основна мета полягає в тому, щоб допомогти товариству досягти своїх стратегічних цілей і ефективно реалізовувати обрану стратегію.

Зазначимо, що стратегічне управління завжди орієнтоване на довгострокову перспективу. Ухвалені рішення впливають на подальший розвиток товариства на роки вперед. Стратегічні помилки можуть мати серйозні наслідки, які неможливо виправити швидкими оперативними діями. Саме тому важливо ретельно планувати і прогнозувати, перш ніж ухвалювати важливі рішення. Розробка стратегії розвитку товариства вимагає чіткого дотримання обраних пріоритетів, які приміряють до знайдених альтернатив. Це особливо важливо в умовах швидких змін та невизначеності, де короткострокові потреби можуть вступати в конфлікт із довгостроковими цілями. Успішні товариства вміють балансувати між ними, коригуючи тактичні кроки відповідно до затвердженої стратегії.

Стратегія товариства повинна бути реальною для виконання, враховуючи наявні ресурси та можливості. Недосяжні або невиправдано оптимістичні стратегії призводять до провалів. Плюс до всього, стратегічне управління не є статичним процесом, тому успішна стратегія регулярно переглядається, аналізується, і за необхідності коригується. Це дозволяє товариству бути гнучким і набувати метаморфоз у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Всі елементи управління повинні бути інтегровані в єдиний процес. Не можна окремо вирішувати питання маркетингу, фінансів або виробництва без урахування впливу на загальну стратегію.

Отже, обґрунтування стратегій розвитку як основи управління ТОВ – це складний і системний процес, який потребує ретельного аналізу і довгострокового планування.

Оперативний аналіз фокусується на повсякденній діяльності ТОВ та виконанні планових показників. Поточний аналіз зосереджений на вивченні результатів діяльності за певні звітні періоди. Натомість стратегічний аналіз має ширший фокус. Він охоплює такі сторони, як:

- зовнішнє середовище (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори), що впливають на бізнес;

- конкурентне середовище, тобто всебічне дослідження конкурентів, їх сильних та слабких сторін (аналіз конкурентних сил, що діють на товариство);

- внутрішнє середовище, тобто аналіз ресурсів і можливостей ТОВ, його плюсів і мінусів, аналізу ризикостійкості та оцінювання фінансового стану, організаційної структури та корпоративно-інноваційної культури.

Аналіз конкурентних сил за Майклом Портером (відомий знавець і дослідник конкуренції та її впливу на розвиток підприємницької діяльності) дозволяє визначити основні фактори, що впливають на конкурентну позицію підприємства. В контексті товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яке займається продажем автомобільних запасних частин, оливи та мастил, можна застосувати модель Портера для оцінки п'яти сил (табл. 1.4).

Аналіз конкурентних сил за М. Портером для ТОВ, що продає автомобільні запчастини, оливи та мастил та інших речовин для змащування різних поверхонь тертя механізмів ми розібрали за такими напрямками:

- конкуренція серед існуючих компаній (інтенсивність конкуренції);
- загроза появи нових гравців на ринку продажу запчастин;
- загроза з боку товарів-замінників;
- панування постачальників;
- влада покупців.

Конкуренція серед існуючих підприємств та фірм (інтенсивність конкуренції) є високою. На цьому ринку багато підприємств, товариств та

фірм, фізичних осіб-підприємців (ФОПів), тобто великих роздрібних мереж, а також дрібних магазинів. Більшість суб'єктів цього ринку намагаються залучити клієнтів за рахунок цін, асортименту або сервісу. Конкуренція посилюється завдяки можливості покупців порівнювати ціни та продукцію через інтернет-магазини.

Таблиця 1.4 – Характеристика сил конкуренції (за М. Портером)

Конкурентна сила	Характеристика
Конкуренція серед існуючих суб'єктів господарювання	Висока конкуренція через велику кількість гравців, низький рівень диференціації товарів (багато схожих запчастин, мастил, олив), акції та знижки як основні інструменти залучення клієнтів.
Загроза появи нових гравців	Низькі бар'єри для входу, легкість відкриття бізнесу (особливо e-commerce), але ринок насичений, що ускладнює входження нових гравців без репутації та клієнтської бази.
Загроза з боку товарів-замінників	Альтернативи існують. Дешеві аналоги запчастин, вживані запчастини, відновлені товари, а також зміна попиту у зв'язку з ростом популярності електромобілів, які потребують менше технічного обслуговування.
Влада постачальників	Велика залежність від великих виробників та офіційних дистриб'юторів, які можуть диктувати ціни та умови постачання. Особливо для оригінальних запасних частин, олив та мастил, автокосметики для догляду за автомобілем від відомих виробників.
Влада покупців	Покупці мають високу владу через легкість порівняння цін та можливість вибору з кількох постачальників, наявність великої кількості альтернативних пропозицій (особливо через інтернет-магазини).

Джерело: [8; 11]

Фактори, що впливають на конкуренцію – це, в першу чергу, висока кількість учасників зазначеного ринку та низький рівень диференціації товару (багато автозапчастин і мастил від різних виробників мають схожі властивості). Знижка та акції як головні засоби залучення клієнтів пом'якшують ризики появи нових гравців. Низький рівень бар'єрів для входу

на ринок створює загрозу появи нових конкурентів. Відкриття магазину (реального чи віртуального) запчастин чи онлайн-платформи не вимагає відчутних інвестицій, особливо у випадку невеликих регіональних гравців.

Фактори, що знижують бар'єри, охоплюють можливість легкого запуску інтернет-магазину, простоту постачання продукції від виробників та постачальників, відносно невелику потребу у стартових інвестиціях, прозорість реєстрації бізнесу та отримання дозвільних документів. Проте, потрібно зауважити, що ринок уже насичений, і для нових гравців складно відразу конкурувати з існуючими бізнес-представниками, які вже мають сформовану репутацію та базу клієнтів.

Товари-замінники можуть чинити тиск на товариство, оскільки покупці можуть перемкнути увагу на альтернативні товари. Наприклад, запчастини від оригінальних виробників можуть бути замінені на більш дешеві аналоги від сторонніх брендів. Також вживані запчастини можуть виступати конкурентом для нових товарів. Серед вагомих факторів, що сприяють заміникам, першочергово слід назвати наявність аналогів або відновлених запчастин, пропозиції з ринку вживаних автозапчастин. Ще одним фактором є збільшення попиту на електромобілі, які вимагають менше запчастин і технічного обслуговування.

Використання задач із невеликими ризиками для тестування нових стратегій та інноваційних рішень (пілотування проєктів) допомагає менеджерам краще орієнтуватися у швидкозмінному ринку товарів-замінників. Наприклад, товариство може запустити невеликий пілотний проєкт з продажу нового типу мастил чи автомобільних запчастин на одному регіональному ринку (в Дніпропетровській області чи Кіровоградській), щоб оцінити реакцію споживачів і протестувати ефективність логістики та маркетингових стратегій. Цей підхід дозволяє мінімізувати ризики великих фінансових втрат у випадку провалу проєкту і швидко скоригувати подальші дії та бізнес-операції.

Один із важливих аспектів стратегічного управління – «організована

відмова», тобто інакше кажучи, здатність менеджерів вчасно відмовлятися від невдалих проєктів або напрямків діяльності. Ось, якщо після кількох місяців продажів нового типу мастил чи олів товариство бачить, що попит не відповідає очікуванням, варто вчасно припинити проєкт і спрямувати ресурси на більш перспективні продукти або ринки. Така «організована відмова» допомагає уникати накопичення збитків і зосередитися на більш успішних напрямках підприємницької діяльності товариства.

Сила постачальників може значно впливати на товариство. Так, виробники автомобільних запчастин, деталей та приладдя для автотранспорту, аксесуарів для авто, мастил можуть диктувати умови закупівлі або ціни. Вплив залежить від кількості доступних постачальників і їхньої важливості для бізнесу. Якщо товариство надто залежить від кількох великих постачальників, це підсилює їхню владу. Оригінальні запчастини можуть бути доступні тільки через офіційних дистриб'юторів. Мастила і оливи часто виробляються великими брендами, які можуть диктувати власні умови.

Покупці на ринку запчастин, олів та автоприладдя мають досить високу владу, оскільки вони можуть порівнювати ціни і вибирати між кількома постачальниками. В епоху інтернету, покупці можуть легко знайти потрібний товар в іншому місці за нижчою ціною або з кращими умовами доставки. Фактори, що посилюють владу покупців, досить переконливі: легкість зміни постачальника через наявність інтернет-магазинів, велика кількість альтернативних продуктів, вимогливість до якості та швидкості обслуговування, лояльне ставлення до постійних замовників продукції.

Отже, для ТОВ, що продає різні види палива, автомобільні запчастини, оливи та мастила, конкурентні сили за Майклом Портером виявляються у високій інтенсивності конкуренції серед існуючих гравців та влади покупців, а також у помірній загрозі з боку нових гравців і товарів-замінників. Влада постачальників також може мати значний вплив, особливо якщо компанія сильно залежить від великих виробників або дистриб'юторів.

### **1.3. Актуальні технології дослідження результативності підприємницької діяльності та стратегії розвитку товариства з обмеженою відповідальністю**

Актуальні технології дослідження результативності підприємницької діяльності та стратегії розвитку товариства з обмеженою відповідальністю відображають сучасні підходи в управлінні бізнесом і дозволяють ефективно оцінювати як фінансові, так і операційні показники окремої бізнес-одиниці.

Кількісна оцінка стратегії розвитку товариства є важливим етапом у процесі прийняття стратегічних рішень, оскільки вона забезпечує об'єктивну базу для вибору оптимальних напрямків розвитку. Цей процес включає визначення та аналіз ключових фінансово-економічних показників, що відображають поточний стан підприємства та можливості його подальшого розвитку. Основною метою кількісної оцінки є формування інтегрального показника, який служить комплексною характеристикою ефективності функціонування товариства та його здатності реалізовувати стратегічні цілі.

Інтегральна оцінка забезпечує можливість врахування значної кількості факторів, що впливають на діяльність товариства, та дозволяє відобразити його розвиток у різних аспектах. Такий підхід забезпечує комплексне бачення стану підприємства, що особливо важливо для прийняття зважених рішень у сфері управління. У межах інтегральної оцінки зазвичай використовуються визначені групи показників (рис. 1.2).

Крім визначених показників, що відображені на рис. 1.2 застосовують також оцінку рентабельності. Метою є оцінка прибутковості підприємства в контексті співвідношення витрат і результатів діяльності. Основні показники рентабельності включають рентабельність активів, власного капіталу та операційної діяльності. Різні види рентабельності мають специфічні цілі та методики розрахунку, і помилки часто виникають через неправильне розуміння того, які показники слід враховувати у формулі. Це призводить до некоректної оцінки фінансових показників і, як наслідок, до хибних висновків

про ефективність діяльності компанії або її окремих процесів.

Рентабельність активів (ROA) використовується для оцінки загальної ефективності компанії у використанні її активів для отримання прибутку. У розрахунку цього показника чисельник має включати чистий прибуток, тобто прибуток після вирахування всіх витрат: операційних (витрати на оплату праці), фінансових (відсотки за кредитами), та податкових зобов'язань.



Рисунок 1.2 – Показники для визначення інтегральної оцінки результативності підприємницької діяльності товариства

Джерело: побудовано автором на основі []

Це важливо, оскільки ROA визначає здатність компанії генерувати чистий прибуток, використовуючи всі свої ресурси. Якщо в розрахунку ігнорувати певні витрати або, навпаки, додати показники, це призведе до викривленої оцінки того, наскільки ефективно товариство використовує власні активи для отримання прибутку від своєї підприємницької діяльності.

Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), навпаки, має зовсім інше призначення. ROMI спрямований на оцінку ефективності рекламних і маркетингових кампаній і повинен відповідати на питання, чи виправдані вкладення в конкретну маркетингову активність. Ключова мета маркетингу – збільшення продажів і залучення нових клієнтів. Важливо відзначити, що ROMI оцінює прямий вплив маркетингових інвестицій на виручку, а не на чистий прибуток компанії, оскільки завдання реклами – вплинути саме на збільшення доходів від продажів. Включення чистого прибутку в розрахунок ROMI було б помилковим, адже це вже включає не тільки вплив маркетингової кампанії, але й інші аспекти діяльності компанії, які можуть бути не пов'язані з маркетингом (наприклад, зміни в структурі витрат, управлінні активами тощо). Тому для коректної оцінки маркетингової діяльності важливо брати до уваги грубий дохід або інкрементальні продажі, тобто ті показники, на які реклама безпосередньо впливає.

Показники комунікативності та забезпечення інформацією відображають ефективність системи комунікації всередині підприємства та з зовнішніми контрагентами, а також рівень забезпечення інформаційними ресурсами, що сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень.

Проведення кількісної оцінки із використанням зазначених груп показників дозволяє комплексно оцінити поточний стан товариства та сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо його подальшого розвитку. Результати інтегральної оцінки можуть слугувати основою для визначення стратегічних пріоритетів, а також коригування існуючих програм розвитку товариства з метою підвищення його довгострокової ефективності, економічності, мінімізації антропогенного впливу діяльності товариства на

стан довкілля, максимізації обсягу утворення нової суспільної цінності.

Використання великих даних дозволяє товариствам аналізувати великі обсяги інформації для розуміння поведінки клієнтів, оцінки ефективності операцій і прогнозування ринкових тенденцій, щоб виважено приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу та адаптації стратегії. Великі дані дозволяють створювати детальні профілі клієнтів, враховуючи їхні вподобання, історію покупок та взаємодію з товариством. Це дає можливість персоналізувати пропозиції та маркетинг, що збільшує продажі.

Аналіз даних про внутрішні процеси допомагає виявляти неефективні ділянки та оптимізувати робочі потоки, що знижує витрати, підвищує зростання обсягів виробництва та якості продукції або послуг. Використання предиктивної аналітики дозволяє товариствам передбачати майбутні тенденції ринку та поведінку споживачів, що дає змогу бути на крок попереду конкурентів та швидко налаштуватися на внутрішні трансформації.

В контексті інтрапренерських програм, використання великих даних має свої сильні сторони: стимулювання генерації нових ідей та рішень, зміцнення культури інновацій всередині товариства. Інтрапренери можуть використовувати дані для підтвердження життєздатності своїх ідей та проєктів, що збільшує шанси на схвалення та впровадження нових ініціатив. Крім того, аналіз даних дозволяє точно оцінювати результати інтрапренерських проєктів, щоб визначати найбільш успішні ініціативи та масштабувати їх. Крос-функціональна співпраця, швидке тестування гіпотез, персоналізація навчання підвищує ефективність та мотивацію інтрапренерів.

Інструменти ВІ дозволяють товариствам збирати, аналізувати та візуалізувати дані для прийняття менеджмент-рішень. Вони надають можливість відстежувати ключові показники ефективності (KPI) в реальному часі, що сприяє гнучкій реакції на зміни ринку. Поєднання ВІ (Business Intelligence) та FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) для оцінювання результативності в продажу моторних оливо, запчастин до автомобілів та аксесуарів для авто може бути надзвичайно корисним для підвищення

ефективності бізнесу та зниження ризиків.

Передовсім, ВІ-інструменти дозволяють автоматично накопичувати та аналізувати великі обсяги даних про продажі, запаси, поведінку покупців і ефективність різних бізнес-процесів у реальному часі. Для бізнесу, пов'язаного з продажем автотоварів, можна використовувати ВІ для відстеження продажів за категоріями (моторні оливи, запчастини, аксесуари); частоти повторних покупок та утримання клієнтів; рівня запасів товарів на складах; ефективності маркетингових кампаній; оцінки ринкових трендів.

Таким чином, за допомогою ВІ можна прогнозувати попит на продукцію, що дозволить мінімізувати надлишкові запаси та уникати дефіциту. Краще зрозуміти, які продукти є найбільш популярними та як впливають різні чинники на поведінку покупців також цілком можливо.

FMEA спрямований на ідентифікацію потенційних ризиків і помилок ще до їх виникнення. Для сфери продажу автомобільних товарів можна використовувати FMEA для виявлення ризиків у процесах постачання та логістики (затримки в поставках запчастин), оцінки якості продукції, аналізуванні процесів обслуговування клієнтів. Перевагами FMEA є превентивна оцінка ризиків (слабкі місця у процесах постачання, продажів і обслуговування), пріоритезація проблем, підґрунтя для розробки заходів щодо уникнення або зменшення впливу критичних загроз.

Синтез цих двох підходів дозволить товариству не тільки ефективно відстежувати та аналізувати поточну діяльність, але й оцінювати потенційні ризики на основі зібраних даних: падіння продажів певної категорії товарів, проблем з доставкою. У результаті можна створити моделі ризиків, які дозволять передбачити, де можуть виникнути потенційні проблеми. ВІ допомагає відслідковувати відгуки клієнтів у реальному часі, а FMEA дозволяє запобігти негативним тенденціям у цих відгуках. Як варіант, можна розробити превентивні заходи для забезпечення безперервного постачання популярних та широко відомих товарів.

Щоб ефективно застосувати методи аналізування SWOT і PESTEL до

товариства з обмеженою відповідальністю, яке займається продажем моторних оливо, запасних частин, аксесуарів та приладдя для автомобілів, необхідно розглянути специфічні фактори, що впливають на цей бізнес як всередині бізнесу, так і зовні.

SWOT-аналіз передбачає, в першу чергу, розгляд накопичених сильних та слабких сторін. Отже, сильними сторонами (strengths) можуть виступати 1) висока якість продукції (сертифіковані або брендові товари), 2) широкий асортимент (великий вибір моторних оливо, окремих вузлів і деталей, аксесуарів дозволяє охопити різні сегменти ринку); 3) надійні постачальники; 4) лояльність клієнтів та їх рекомендації. Слабкими сторонами (weaknesses) можуть виявитися 1) обмежені фінансові ресурси для маркетингу та розвитку нових продуктів; 2) залежність від зовнішніх постачальників; 3) відсутність сучасного онлайн-каналу збуту, що обмежує можливість розширення.

У полі зору широко відомого SWOT-аналізу також перебувають можливості та загрози розвитку товариства.

Можливості (opportunities) включають: 1) зростання інтернет-продажів та вихід на нові ринки; 2) підвищення попиту на екологічні продукти (екологічні моторні оливи як нова ніша для розвитку; 3) партнерство з автомобільними майстернями, станціями технічного обслуговування (СТО), автосервісами може бути новим каналом збуту та сприяти розвитку бізнесу. Щодо загроз, тут потрібно нагадати, що на ринку багато гравців, що створює тиск на ціни та вимоги до сервісу. Можливі нові екологічні норми або стандарти якості цілком вірогідно вплинуть на вибір продукції. Коливання валютних курсів, соціально-політичні негаразди, економічні кризи можуть знижувати купівельну спроможність споживачів.

PESTEL-аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище, в якому здійснює підприємницьку діяльність суб'єкт, через призму політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів.

Політичні фактори (political) – це, насамперед державна підтримка автомобільної галузі, сертифікація продукції, вимоги безпеки, торгові угоди,

митні тарифи. Сукупно це впливає на розвиток автогалузі, зміну потреб в деталях та приладді, коливання цін на імпортовані запчастини та оливи.

Економічні фактори включають коливання валютних курсів, зростання цін на нафту, інфляція. Ще один вагомий момент – загальний стан економіки. Слід відмітити, що сегмент споживачів, які шукають бюджетні варіанти, є досить чутливим до таких коливань.

Соціальні фактори (social) охоплюють зміни у споживчих уподобаннях. Екологічно чисті або енергозберігаючі продукти можуть бути і пріоритеті екотурботливих споживачів. До того, у деяких регіонах люди частіше ремонтують свої автомобілі, ніж купують нові, що може бути позитивним фактором для такого бізнесу, як дистрибуція запасних частин.

Технологічні фактори (technological) залучають до свого кола автоматизацію продажів, інновації у виробництві, появу нових високотехнологічних продуктів (більш ефективні моторні оливи).

Нагромадження екологічних факторів (environmental) охоплює низку екологічних стандартів, правил та процедур відповідності сталому розвитку. Не секрет, що переробка відпрацьованих олив – це досить велика проблема і технології її утилізації та переробки турбують споживачів.

Правові фактори (legal) означають все, що оточує товариство, законодавство щодо автомобільної галузі (продажі запчастин, екологічні вимоги до олив), а також права споживачів щодо процедур повернення товарів, сервісного обслуговування.

Когнітивні технології та штучний інтелект – це майбутнє, яке настало вже сьогодні. Використання штучного інтелекту та машинного навчання допомагає автоматизувати аналіз ринкових тенденцій, операційних процесів, управління постачаннями, фінансовими потоками, а також прогнозувати поведінку споживачів. Це збільшує швидкість і точність прийняття рішень, а програмні досягнення, які створює штучний інтелект, зовсім скоро будуть формувати новітні рішення в операційних процесах, оцінювати нові причинно-наслідкові зв'язки бізнес-проблем та їх фінальних результатів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

#### **2.1. Особливості організаційно-економічної характеристики підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»**

ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» є офіційно зареєстрованою юридичною особою. Відлік своєї діяльності товариство веде від 06 вересня 2018 року. Розмір статутного капіталу товариства складає 5 млн грн. Діяльність ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у нинішній соціально-політичній та економічній ситуації в нашій країні здійснюється при наявності значних викликів. Основний напрям спеціалізації товариства – оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами (КВЕД 46.71), тому ТОВ належить особлива позиція у забезпеченні стабільного постачання енергоресурсів для промисловості, транспортної галузі, агробізнесу, інших напрямів економічної діяльності, а також населення. Доступ до палива без дефіциту і колапсів є основою функціонування економіки. Окрім того, що товариство є прямим роботодавцем для майже сотні людей, подібні підприємства створюють робочі місця в сфері перевезень, логістики, зберігання, сервісу, страхування. Економічна роль підприємств, які діють в цій сфері, а саме КВЕД 46.71 у їх впливі на формування кінцевої ціни для споживачів, і відкрита їх діяльність запобігає спекуляціям.

Стосовно особливостей діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», то тут потрібно підкреслити високий рівень регулювання за допомогою різних державних норм – екологічних, податкових, технічних; значною капіталомісткістю у зв'язку із використанням у підприємницькій діяльності спеціального транспорту, інфраструктури та істотних інвестицій у безпеку. Цей вид підприємництва має потенційний екологічний вплив, що потребує дотримання принципів і процедур відповідального підходу до зберігання,

транспортування та процесу продажу палива. Головний момент: оптова торгівля паливом є стратегічною галуззю, яка пронизує всі сфери економіки, забезпечуючи поступальний розвиток суспільства.

Основний напрям діяльності товариства передбачає операції з купівлі-продажу різних видів палива у великих обсягах, орієнтованих на промислові підприємства, установи, або кінцевих оптових споживачів. У табл. 2.1 ми відобразили певні особливості організаційної характеристики товариства.

Таблиця 2.1 – Особливості підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

Об'єкт	Детальний опис
Асортимент продукції	тверде паливо: вугілля, дрова, пелети
	рідке паливо: бензин, дизельне паливо, мазут
	газоподібне паливо: скраплений газ, природний газ
Цільова аудиторія	промислові підприємства (металургія, енергетика, транспорт)
	комунальні установи (котельні)
	роздрібні мережі (заправні станції)
Бізнес-операції	закупівля палива у виробників або великих дистриб'юторів
	логістика та транспортування (враховуючи специфіку продуктів, цистерни, газові балони)
	організація зберігання (склади, резервуари)
Юридичні та технічні аспекти	продаж оптовими партіями з урахуванням договорів
	дотримання стандартів якості палива
	ліцензування діяльності
Ризики	вирішення екологічних питань
	залежність від цінових коливань на ринку енергоносіїв
	висока конкуренція у сфері оптових продажів
	можливі зміни законодавчого регулювання

*Джерело: складено автором за результатами власних досліджень*

Організаційні характеристики товариства, що вивчається в цій кваліфікаційній роботі, мають набір особливостей, пов'язаних із специфікою галузі та юридично-організаційною формою. Так, директор (стоїть на чолі топменеджменту і контролює стратегію) забезпечує оперативне керівництво, а загальні збори учасників (уособлюють вищий орган управління) ухвалюють

перспективні рішення, до прикладу, затвердження бюджету, розподіл отриманого прибутку, призначення керівника тощо.

Бухгалтерія відповідає за планування фінансів, ведення звітності, зокрема операцій, пов'язаних із закупівлею та продажем палива, облік ПДВ, інших податків, слідкує за змінами в законодавстві і їх правильним відображенням в обліку, реалізує контролінг та забезпечує управлінський облік з відповідною презентацією своїх висновків для керівництва.

Основні відділи, на які покладені відповідні функції – закупівельний відділ, логістичний, відділ продажів, юридичний відділ. Менеджери із закупівлі відповідають за контракти з постачальниками, фахівці з логістики організують, документально супроводжують і контролюють транспортування та зберігання палива, відділ продажів координує зв'язки з клієнтами, переговори, укладає договори, юридичний відділ забезпечує ліцензування, оформлення договорів, дотримання чинного законодавства.

Допоміжні бізнес-процеси, які практикуються в товаристві «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», об'єднують управління транспортними засобами (власними та орендованими), персоналом в плані забезпечення належного стану вантажних автомобілів та іншого обладнання, а також підбір та закріплення людей за функціями та виробничими завданнями, управління складськими об'єктами та терміналами – організація зберігання вантажів на складах; ринкові дослідження, конкурентна розвідка, інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю та встановлення стратегічних пріоритетів стосовно просування послуг на певних ринках, закріплення; фінансово-аналітична робота стосовно планування та контролю фінансових потоків, забезпечення фінансово-інвестиційної стійкості підприємства, використання мобільних цифрових банківських технологій, діагностика та управління ризикостійкістю з урахуванням аспектів екологічності, соціальної відповідальності, військово-політичної ситуації, глобальних змін та трендів у міжнародній економіці (зелені ініціативи, енергетичні кризи, утворення міжнародних альянсів в енергетиці).

## 2.2. Дослідження показників результативності підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

Вивчення інформації про результати підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» за історичний період 2019-2023 років почнемо з динаміки вартісних показників його майна. З точки зору системного підходу до забезпечення результативності і визначення стратегічного розвитку підприємства, така позиція в економічному аналізі є доцільною. З графіків, наведених на рис. 2.1 можна простежити нерівномірність процесу формування майнового комплексу досліджуваного товариства. Нематеріальні ресурси скоротилися з 147 тис. грн у 2019 році до 63 тис. грн у 2023 році, тобто більше, ніж удвічі. Очевидно, на їх вартість суттєво вплинули амортизаційні відрахування і відсутність фактів додаткового придбання нових нематеріальних ресурсів, зокрема, програмного забезпечення для комп'ютерної техніки.

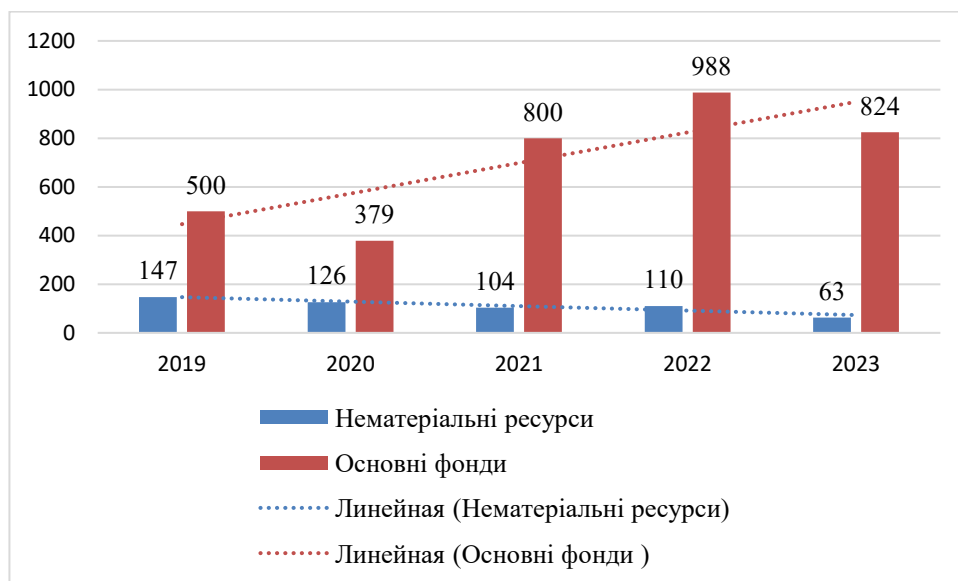


Рисунок 2.1 – Вартість майна ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», тис. грн

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності*

Інша частина майнового комплексу товариства будівлі, магазини через які здійснюється продаж олив, запасних частин, а також вантажних автомобілів (цистерн і автопоїздів) демонструє зростання (від 500 тис. грн у

2019 році до стрімкого 988 тис. грн у 2022 році, потім деяке зниження у 2023 році). На лінії тренду це чітко видно.

Зміни у вартості оборотних засобів (матеріально-речовинних цінностей та коштів, що обслуговують підприємницьку діяльність) ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» ілюструє формат табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати аналізу змін вартості оборотних засобів ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

Вид засобу	Роки					Абсолютне відхилення 2023 року до 2022
	2019	2020	2021	2022	2023	
Всього оборотних засобів	36407	50773	74817	121924	137994	+16070
У тому числі, за видами:						
Виробничі запаси	4	281	145	531	654	+123
Готова продукція	26433	36867	54370	78817	98457	+19640
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4702	8401	12162	16617	27563	+10947
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2673	22	953	1271	4915	+3643
Інша поточна дебіторська заборгованість	406	1179	3144	16779	1796	-14983
Гроші та їх еквіваленти	585	1075	2983	5211	3370	-1841
Витрати майбутніх періодів	0	9	9	105	152	+47
Інші оборотні активи	1604	2940	1051	2594	1087	-1507

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності*

Загальний обсяг матеріально-речовинних цінностей в обороті товариства суттєво зріс за аналізований період, з 36407 тис. грн у 2019 році до 137994 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання у 2023 році склало +16070

тис. грн. В цілому, за досліджувані п'ять років збільшення є майже чотирикратним. Виробничі запаси, як окремий важливий вид оборотних засобів дають уявлення про виважену політику створення запасів, оскільки спостерігаємо незначне зростання цього показника, особливо у 2023 році порівняно з 2022 роком, з 531 тис. грн до 654 тис. грн.

Найбільша концентрація зростання в оборотних засобах товариства фіксується стосовно готової продукції. Так, за п'ять років її обсяг збільшився більш ніж утричі (з 26433 тис. грн у 2019 році до 98457 тис. грн у 2023 році). Особливий момент: у 2023 році приріст склав +19640 тис. грн.

Значення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, послуги стабільно зростало щороку на відрізку 2019-2023 років, але особливе зростання помічено у 2023 році (+10 947 тис. грн). На це вплинув ріст операцій продажу в кредит, фінансові труднощі деяких клієнтів, певне послаблення роботи з боржниками, що, в принципі, є не дуже позитивною стороною і підвищує фінансове навантаження на бізнес досліджуваного ТОВ.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом характеризується такими змінами: незначний її обсяг фіксується до 2020 року, але з 2021 року показник цього виду заборгованості різко виріс. У 2023 році абсолютний приріст склав +3643 тис. грн. Інша поточна дебіторська заборгованість демонструє найбільший спад у 2023 році (-14983 тис. грн), що свідчить про зменшення непогашених боргів інших типів і є плюсом в роботі товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС».

Після поступового зростання грошових засобів, починаючи з 2019 року, у 2023 році порівняно з попереднім, 2022 роком, бачимо скорочення цього показника на 1841 тис. грн, але кошти працюють на результат підприємницької діяльності, а не заморожуються в матеріальних ресурсах, тому це – сильна сторона товариства і характеризує грамотність управління.

Що стосується витрат майбутніх періодів, маємо відзначити, що їх обсяг незначний загалом, але він неухильно зростає. У 2023 році збільшення склало 48 тис. грн, це позитивна динаміка. Зниження обсягу інших оборотних засобів

у 2023 році на 1507 тис. грн свідчить про оптимізацію неосновних для бізнесу активів. Також відмічаємо, що інші оборотні активи у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилися на 83 тис. грн (приріст склав 1335,8%), за період з 2020 року до 2021 року – вони зменшилися на 64 тис. грн (падіння на 1888,9%), впродовж 2021-2022 років ці засоби вирости на 147 тис. грн (тобто на 1542,6%), за 2022-2023 роки вони стали менше на 58 тис. грн (мінус 1507%).

Таким чином, загальне збільшення оборотних ресурсів (засобів) підприємства вказує на розширення його діяльності, а найбільшу впливу дію на зростання забезпечила готова продукція товариства та дебіторська заборгованість за основною діяльністю. Скорочення інших видів дебіторської заборгованості і грошових коштів говорить про більш ефективне управління активами та цілеспрямовану роботу з дебіторами. На рис. 2.2 нами проілюстрована динаміка оборотних засобів ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» для більш показового ефекту у зручному форматі.

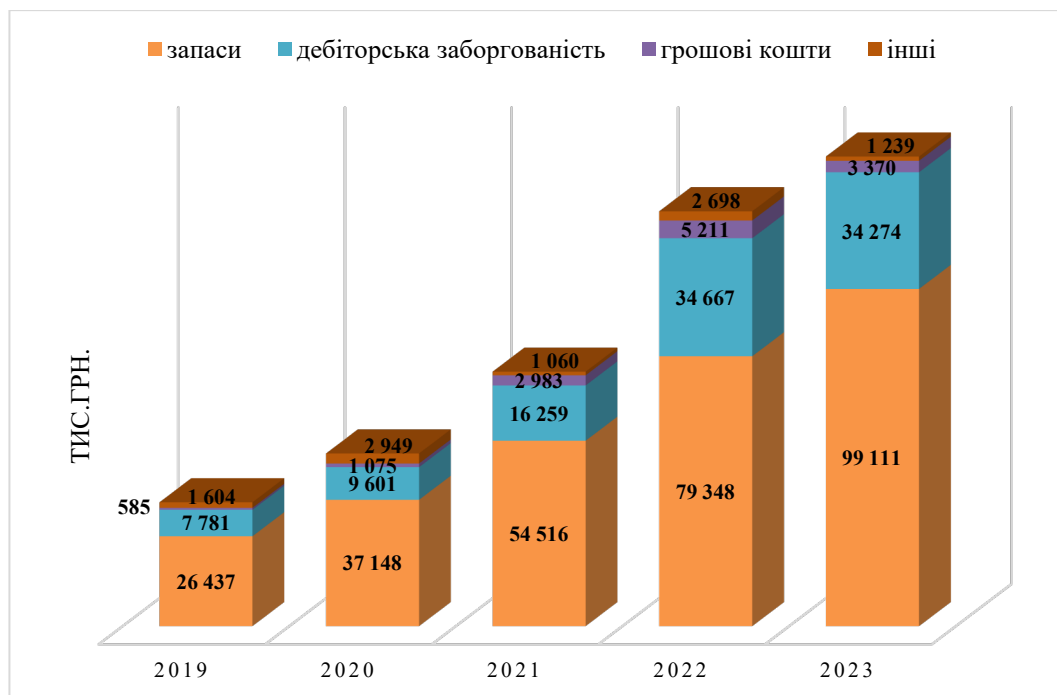


Рисунок 2.2 – Динаміка оборотних засобів ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» протягом 2019-2023 років, тис. грн

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності*

Вивчення пасивної частини засобів (капіталу) ТОВ «АВТО-КОМФОРТ

ПЛЮС» дав можливість сформулювати певні висновки стосовно особливостей його утворення і темпів нарощування. Результати наших досліджень унаочнені у вигляді гістограми, на рис. 2.3.

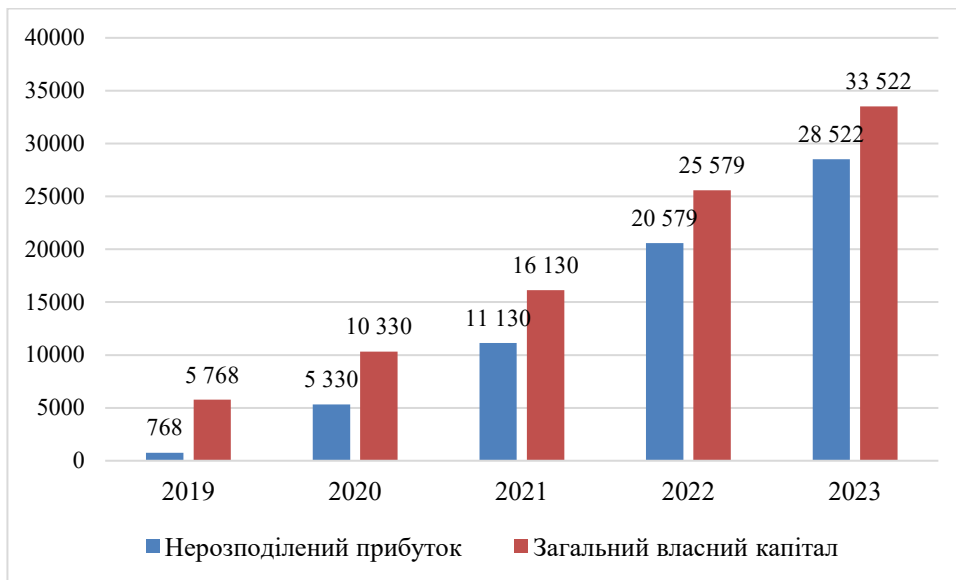


Рисунок 2.3 – Динаміка нарощування капіталу ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у 2019-2023 роках, тис. грн

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності*

Зазначимо, що в розмірі статутного капіталу за 2019-2023 роки змін не відбулося, він становив і становить 5 млн. грн, що для такого підприємства, як ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», зважаючи на специфіку і галузь діяльності є закономірним. Нерозподілений прибуток за 2019-2020 роки підвищився на 594 тис. грн (плюс 45,6%), упродовж наступного періоду – 2020-2021 років цей показник став більше на 109 тис. грн (+57,9%), надалі, впродовж 2021-2022 років показник ще поліпшився на 85 тис. грн (+94%), за період з 2022 року до 2023 року він став більше на 39 тис. грн (+79,3%), тобто за весь таймлайн спостережень відбувається його нарощування, проте нерівномірно, оскільки у сприятливій періоду макроекономічної ситуації в країні товариство інвестує кошти у певні проекти, які стосуються розширення мережі діяльності, а також фінансує соціальний розвиток колективу.

Загальний власний капітал в інтервалі з 2019 року до 2020 року виріс на 79 тис. грн (удвічі), за 2020-2021 роки капітал збільшився на 56 тис. грн

(+57,9%), у 2022 році порівняно з 2021 роком капітал став більше на 59 тис. грн (+94,5%), а згодом продовж 2022-2023 років він ще покращився на 31 тис. грн (+79,4%). Довгострокові зобов'язання у 2019-2021 роках у товариства були відсутні, у 2022 році вони становили 1 млн 333 тисячі грн, але у наступному, 2023 році вони скоротилися до 667 тис. грн, що вказано у звітності.

Співвідношення обсягів власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у часовому періоді 2019-2023 років показано на рис. 2.4.

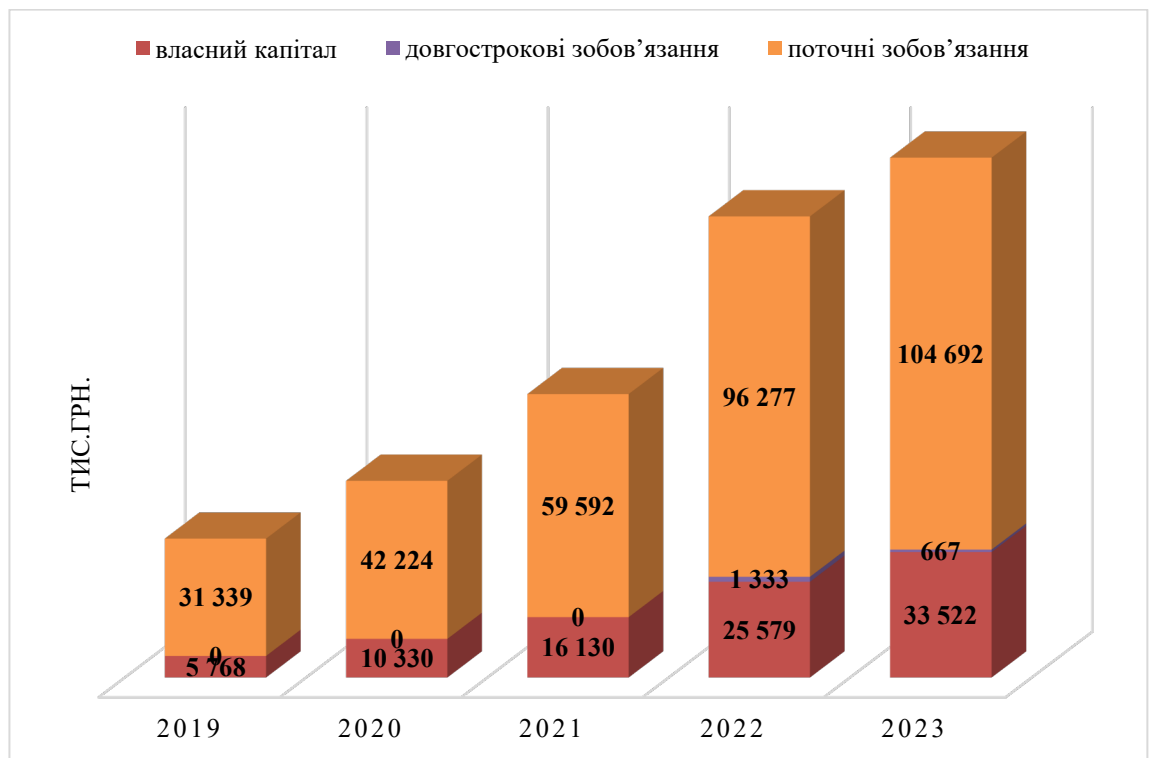


Рисунок 2.4 – Співвідношення власного капіталу та зобов'язань ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у динаміці, тис. грн

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності*

Поточні зобов'язання товариства, як показує аналіз, у 2020 році порівняно з 2019 роком підвищились з 31339 тис. грн до 42224 тис. грн з 2020 року по 2021 рік знову відбулося зростання. Загалом поточні зобов'язання ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» зросли до 104 мільйонів 692 тисяч грн.

Стосовно фінансових результатів підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» маємо констатувати, що чистий дохід від

реалізації продукції у 2019-2020 роках підвищився з 55,093 млн грн до 166,569 млн. грн. Загалом, цей показник збільшився і досить суттєво, а саме, на 102724 тис. грн у 2023 порівняно з 2022 роком. Собівартість структурі доходів товариства займає відчутну питому вагу – 86,9%, що говорить про великі витрати на виробництво продукції і створення послуг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», отриманих у 2019-2023 роках

Вид і розмір показника, тис. грн	Роки					Відхилення 2023 року до 2022 року
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції	55093	166569	215459	237954	340679	+102724
Собівартість реалізованої продукції	49119	146067	183518	202431	295101	+92670
Валовий прибуток	5974	20502	31942	35523	45577	+10054
Інші (неосновні) операційні доходи	482	395	466	1411	850	-561
Інші (неосновні) операційні витрати	5436	15001	24636	23930	32669	+8739
Фінансовий результат від бізнес-операцій	1020	5897	7772	13004	13758	+754
Інші витрати	259	1335	1960	3510	5815	+2305
Чистий прибуток	761,0	4562,0	5812,5	9493,6	7943,3	-1550

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності*

Слід підкреслити, що фінансові результати є прямими наслідками спланованості бізнес-процесів, ефективного делегування управлінських повноважень, чіткості формулювання виробничих завдань, створення для персоналу можливостей професійно зростати, діагностика «сліпих зон» в системі винагород за правильні рішення, і загалом, ведення підприємницької

діяльності, як такої. Основні моменти, які найбільш показово характеризують результати аналізу нами зауважено такі. По-перше, чистий дохід від реалізації продукції. По ньому спостерігається зростання від 55093 тис. грн у 2019 році до 340 679 тис. грн у 2023 році, у 2023 році показник зріс на 102 724 тис. грн порівняно з 2022 роком (+43,2%) і це найбільше його значення за весь час статистичних спостережень. По-друге, собівартість реалізованої продукції ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» показує тенденцію до збільшення, зокрема, з 49119 тис. грн у 2019 році до 295101 тис. грн у 2023 році. До того ж, потрібно відмітити, що у 2023 році витрати зросли на 92670 тис. грн (+45,8%) порівняно з 2022 роком, на нього особливо впливають ринкові тренди.

Третій момент – це валовий прибуток товариства, що поступово збільшується з 5974 тис. грн у 2019 році до 45577 тис. грн у 2023 році, тобто майже у 7,6 разів. У 2023 році його приріст становив 10054 тис. грн (+28,3%). На його розмір впливає успішність процесу фінансового планування, сезонні спади і підйоми, проблемні моменти логістики і перманентні відключення електроенергії, а також специфіка індустрії, в якій працює підприємство та залежні від нього партнери і активність у соціальному та волонтерському русі.

Інші операційні доходи підкріплюють основні фінансові результати товариства і є досить важливими для нього. Їх показники засвідчують коливання протягом років аналізованого періоду, пік припадає на 2022 рік (1411 тис. грн). У 2023 році доходи зменшились на 561 тис. грн (-39,8%), оскільки труднощі цього періоду об'єктивно накладають свій відбиток на всю економічну діяльність в країні і на бізнес-результати товариства в тому числі.

Інші операційні витрати презентують постійне зростання, досягнувши 32669 тис. грн у 2023 році. Якщо порівнювати їх обсяги із 2022 роком, то слід визнати, що вони зросли на 8739 тис. грн (+36,5%), тобто ця цифра досить істотна. На рис. 2.5 нами відображено тенденцію змінюваності доходів і витрат, що є для товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» неосновними. Графіки нам ілюструють, по-перше, значне переважання витрат над доходами, по-друге, постійний ріст витрат на тлі зменшення операційних доходів від

неосновної діяльності. У 2023 році обсяг неосновних витрат у 38 разів перевищив обсяг неосновних доходів.

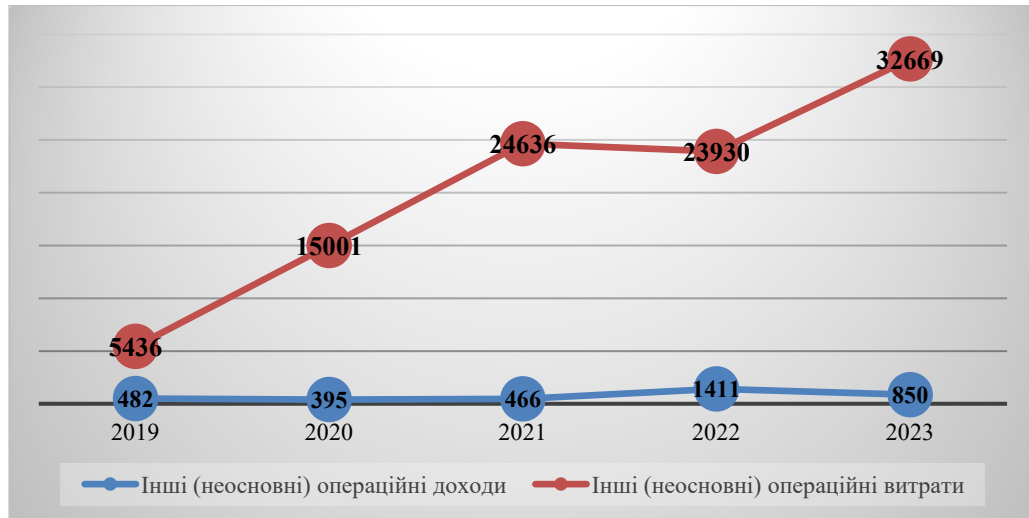


Рисунок 2.5 – Співвідношення власного капіталу та зобов'язань ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у динаміці, тис. грн

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності*

Фінансовий результат від бізнес-операцій у цілому показує факт зростання з 1020 тис. грн у 2019 році до 13758 тис. грн у 2023 році. У 2023 році приріст основного показника діяльності спостережень. Собівартість реалізованої продукції ТОВ склав 754 тис. грн, тобто 5,8%. Інші витрати досягли 5815 тис. грн у 2023 році, вони зросли на 2305 тис. грн у порівнянні з 2022 роком на 65,7%. Чистий прибуток, який є показовим результатом комерційної та виробничої діяльності товариства, яке досліджується в даній кваліфікаційній роботі, демонструє найбільше своє значення у 2022 році (9493,6 тис. грн), після чого в 2023 році фіксується зниження на 1550,3 тис. грн, тобто на 16,3%. Отже, найбільш вагомими фінансовими показниками фактично увесь час динамічно збільшуються, проте зростання витрат, особливо собівартості, у 2023 році негативно вплинуло на чистий прибуток, який зменшився порівняно з 2022 роком. Для покращення фінансових результатів підприємству необхідно оптимізувати витрати, зокрема інші операційні та інші витрати. Загалом, відстеження результативності підприємницької діяльності «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» ілюструє досить позитивну картину.

### 2.3. Аналіз управління результативністю підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» в контексті досягнень стратегічних показників

Вивчення системи управління результативністю підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» з точки зору досягнення стратегічних показників зачіпає аспекти забезпеченням ліквідності активів. Аналіз ліквідності передбачає відстеження швидкості трансформування активів у грошові кошти для покриття поточних зобов'язань товариства перед контрагентами і краще це робити у динаміці. Найбільш поширеними є традиційні коефіцієнти поточної ліквідності, швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності. Виходячи з цих позицій, розрахуємо відповідні показники і узагальнимо у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати забезпечення ліквідності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у 2019-2023 роках

Коефіцієнти	Роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
покриття	1,16	1,20	1,26	1,27	1,32	+0,01	-0,05
швидкої ліквідності	0,32	0,32	0,34	0,44	0,37	+0,10	-0,07
абсолютної ліквідності	0,019	0,025	0,050	0,054	0,032	+0,004	-0,022

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності*

Наведена табл. 2.4 показує нам динаміку забезпечення ліквідності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у період з 2019 по 2023 роки, відображаючи зміни трьох основних коефіцієнтів ліквідності. Коефіцієнт покриття описує зростання з 1,16 у 2019 році до 1,32 у 2023 році, що свідчить про поступове покращення здатності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок короткотермінових активів. Однак у 2023 році відбулося незначне зниження показника на 0,05 порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт швидкої ліквідності залишався стабільним на рівні 0,32 у 2019-2020 роках, після чого поступово збільшився до 0,34 у 2021 році, і далі до 0,44 у 2022 році (максимальне його значення за останні п'ять років). Це свідчить про підвищення рівня фінансової стабільності, оскільки підприємство стало більш успішно забезпечувати свої зобов'язання високоліквідними активами. Проте у 2023 році коефіцієнт знизився на 0,07, досягнувши 0,37.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у своєму розвитку пройшов стадію зростання від 2019 року до 2022 року, тобто за цей період відмічаємо ріст з 0,019 до 0,054. Це вказує на покращення здатності ТОВ негайно розраховуватися по своїм зобов'язанням за рахунок найбільш цінних активів. У 2023 році коефіцієнт знизився на 0,022 пункти, досягнувши значення 0,032, що сигналізує про певні труднощі з утриманням високоліквідних активів.

Таким чином, в контексті досягнень стратегічних показників ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» проходило тенденцію до покращення ліквідності, але 2023 рік був особливо складним для бізнесу, всі коефіцієнти зазнали падіння, що свідчить про необхідність аналізу причин цих змін та прийняття відповідних заходів удосконалення менеджменту, до прикладу, в напрямку зниження масштабів дебіторської заборгованості, поліпшення практики відпрацювання різних сценаріїв виробничих ситуацій у середовищі ризик-менеджменту, посилення контролю за фінансовими потоками.

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» із основним видом діяльності за КВЕД 46.71 допомагає побачити більш чітко, як ефективно використовувати переваги та звести до мінімуму ризику (табл. 2.5). Річ у тому, що лише у Дніпропетровській області та м. Дніпро, тобто територіально найближче до досліджуваного ТОВ в базі підприємств України зазначено біля 900 юридичних осіб, які ведуть бізнес за таким же КВЕД, отже конкурувати на цьому ринку досить складно, тому стратегічний аналіз можливостей і загроз є в нашому випадку цілком обґрунтованим. Будь-який досвідчений бізнесмен має докази того, що розподіл ресурсів та активностей

за різними напрямками вказує на нові можливості і дозволяє впевненіше йти на ризик.

Таблиця 2.5 – Аналіз сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у 2024 році

Характеристика сторони	Пояснення
<b>Сильні сторони</b>	
Стабільний попит на продукцію	Паливо є стратегічно важливим ресурсом для економіки, тому попит на нього залишається стабільним навіть у кризу
Широкий спектр клієнтів	Оптова торгівля паливом охоплює промисловість, транспортні компанії, аграрний сектор
Укладення довгострокових договорів	Закріплення клієнтів на основі вигідних умов постачання
Високий обіг коштів	Постійний оборот завдяки швидкій реалізації палива дозволяє підтримувати ліквідність ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»
<b>Слабкі сторони</b>	
Залежність від коливань цін на паливо	Зміни цін на нафту та газ на світових ринках безпосередньо впливають на маржинальний дохід ТОВ
Значна конкуренція	Ринок оптової торгівлі паливом має багато учасників, у тому числі великих компаній, які є більш конкурентоспроможними
Екологічні виклики	Підвищена увага до екології може зменшити попит на традиційні види палива
Висока дебіторська заборгованість	Бувають труднощі з оплатою з боку клієнтів, що негативно впливає на стан оборотних коштів ТОВ

*Джерело: складено автором за результатами власних досліджень*

Зважаючи на виявлені в процесі аналізу, сильні та слабкі сторони, ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» має підґрунтя для формування стратегії, спрямованої на мінімізацію ризикованих подій та ситуацій, оптимізацію операційних процесів і розвиток напрямів діяльності, пов'язаних з іншими векторами підприємництва, що уже розвиває товариство (пропозиція автокосметики, хімії, розширення асортименту запасних частин та приладів для тюнінгу і поліпшення автомобілів.

В табл. 2.6 нами узагальнено потенційні можливості стратегічного розвитку товариства і можливі загрози цим активності.

Таблиця 2.6 – Аналіз можливостей і загроз діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», станом на 2024 рік

Характеристика можливостей/загроз	Пояснення
<b>Можливості для стратегічного розвитку</b>	
Альтернативне паливо	Розширення асортименту альтернативного палива (біопаливо, водневі технології)
Впровадження ІТ-систем	Впровадження сучасних ІТ-систем для управління логістикою, виробництвом, фінансами, персоналом
Оптимізація витрат	Оптимізація витрат через автоматизацію процесів і підвищення енергоефективності.
<b>Загрози</b>	
Екологічні податки	Збільшення екологічних податків і регулювань
Зростання вартості пального	Зростання вартості пального на тлі загострення геополітичних ризиків
Залежність від постачальників	Високий ризик залежності від домінуючих постачальників

*Джерело: складено автором за результатами власних досліджень*

Взаємозв'язок можливостей і загроз, які обтяжують стратегічний розвиток ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» показує напрям руху в бік пристосування до коливань економічних циклів, викликів, пов'язаних із екологічними податками, зростанням вартості пального та залежністю від постійних постачальників. Періодично ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» проходить в системі стратегування три режими survive-reset-thrive (виживання-перезавантаження-процвітання). Режим survive (виживання) примушує товариство сфокусуватися на мінімізації ризиків і збереженні життєздатності через зниження операційних витрат без шкоди для якості, оптимізацію логістики, захист прибутковості, диверсифікацію постачальників. Цей етап характерний для кризових періодів життя товариства, пов'язаних із значною турбулентністю ринку, пандемією, і повномасштабною війною. Це критичні точки, проходження яких відкриває

перспективний новий етап діяльності.

Reset (перезавантаження) означає етап переосмислення стратегії, щоб влитися у нове зовнішнє середовище через аналіз трендів, таких, як перехід до альтернативних джерел енергії (наприклад, електромобілі), продаж зарядних станцій для електрокарів, ініціювання «зелених» пропозицій. Ці стратегічні орієнтири серйозно розглядаються товариством у якості нових напрямків діяльності та неосвоєних ніш на ринку.

Thrive, тобто етап процвітання означає поєднання нових можливостей та розвиток сильних позицій на ринку завдяки інвестиціям у новітні технології, співпрацю з іншими підприємствами, закладами науки, освіти, інновацій, зміну виробничо-комерційних пріоритетів у діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС». Такі накреслення щодо розвитку нової стратегії ще не досить оформлені у відповідні цілі, але обговорюються і є в планах розвитку.

Загалом, проведений у другому розділі даної кваліфікаційної роботи, аналіз результативності підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» показав, що дане товариство успішно працює на ринку палива, олив, запасних автомобільних частин. Практично всі показники бізнес-діяльності (майнового стану, динаміки та структури оборотних засобів, формування та використання капіталу, фінансових результатів діяльності) у розвитку показують зростання, що свідчить про вдале стратегування, відмову від мікроменеджменту та розумні підходи до ведення бізнесу.

Дослідження сильних і слабких сторін підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» говорить про досить потужні результати роботи підприємства, але і проясняють певні резерви зростання. Конгруентність можливостей на сильні сторони – запорука посилення позицій товариства, а розробка заходів для запобігання ризикам здатна вивести результативність підприємницької діяльності ТОВ на новий рівень. У наступному розділі роботи нами будуть обґрунтовані методичні підходи та практичні рекомендації до формування стратегічних пріоритетів розвитку товариства з урахуванням можливостей і ресурсів.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРИСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 3.1. Методичні підходи до формування стратегічних пріоритетів розвитку товариства з урахуванням можливостей і ресурсів

В сучасних умовах формування пріоритетів, що мають бути покладені в основу розвитку товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яке займається дистрибуцією моторних олів, автокосметики, автомобільної хімії, запасних частин і приладдя до автомобілів, вибір правильної стратегії має велике значення. Складові такої стратегії пропонуємо такі (рис.3.1).

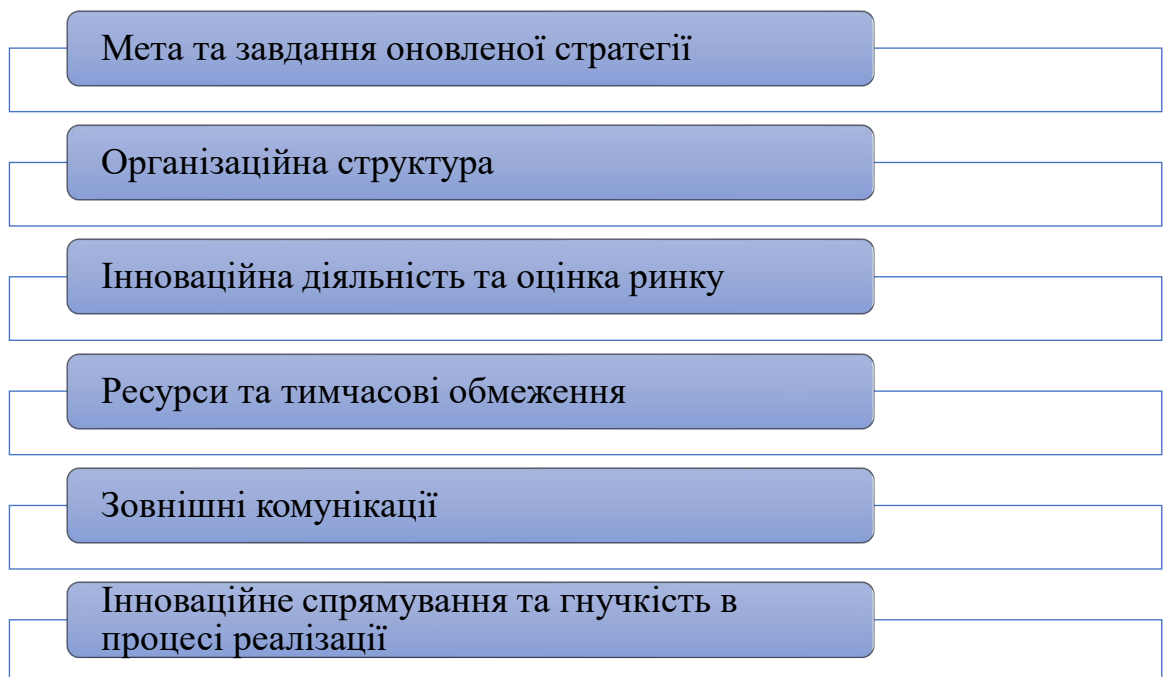


Рисунок 3.1 – Складові оновленої стратегії товариства  
«АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

*Джерело: розроблено автором на основі [8; 9; 16]*

Для ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», з нашої точки зору, стратегія повинна бути спрямована на вдосконалення логістичних процесів, підвищення

якості обслуговування клієнтів і впровадження нових продуктів (наприклад, екологічних моторних оливо або нових технологій в автокосметиці). Мета програмування стратегії має полягати у збільшенні частки ринку через покращення товарного асортименту та оптимізацію роботи з постачальниками.

Важливо організувати роботу таким чином, щоб нові пріоритети були цілком інтегровані в загальний менеджмент. Краще за все створити окремий підрозділ або виділити спеціальну робочу групу з фахівців, яка відповідатиме за нові напрями роботи у товаристві (впровадження нових технологій у логістиці, як автоматизація процесів складування та відправки товарів; розробку нових напрямів маркетингу, освоєння нових ринків збуту).

Досліджуваному в даній роботі ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», як дистриб'ютору моторних оливо та автотоварів визначальним у діяльності є аналіз ринку і виявлення нових трендів. На сьогодні все більше клієнтів надають перевагу екологічним продуктам. Інноваційна програма нових стратегічних пріоритетів має включати розробку нових товарів, пошук нових партнерів, які пропонують продукцію з нижчим впливом на довкілля, є перспективними та інноваційними.

Для ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» важливо оцінити ресурси, які будуть необхідні для реалізації інноваційних проєктів. На сьогодні актуальними є впровадження ІТ-рішень для автоматизації роботи зі складу та співпраця з новими постачальниками. Тимчасові рамки повинні враховувати сезонність бізнесу (наприклад, попит на зимові продукти) та ритм розвитку ринку. Менеджменту і колективу «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» важливо врахувати ключові етапи клієнтського маршруту та інтегрувати багатоканальні підходи, щоб створити більш цілісний і приємний клієнтський досвід, що допоможе виділитися на ринку та підвищити лояльність клієнтів.

На етапі розпізнавання потреб клієнт усвідомлює, що його автомобілю потрібні обслуговування або заміна певних запчастин, моторної оливи чи косметики. Товариство «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» може показати свої

продукти та рішення через соціальні мережі, інтернет-оголошення та огляди, що підкреслюють необхідність регулярного технічного обслуговування авто для безпеки та економії. Наприклад, публікації в блогах, відео на YouTube або Reels в Instagram можуть дати відповіді на поширені запитання щодо моторних оливо або косметичних засобів догляду за авто. Зрозумілі огляди продуктів, поради експертів щодо вибору моторних оливо або запчастин на основі моделі автомобіля, порівняння товарів, а також онлайн-консультації допоможуть клієнтам прийняти правильне рішення, тому товариству варто таку роботу налаштувати через соцмережі, чат-бот та розміщувати на сайті.

Для клієнта важливий простий і зрозумілий процес покупки, це стосується зручності варіантів оплати, швидкої доставки, можливості отримати товари в магазині тут і зараз, а також підтримку в режимі реального часу для вирішення термінових питань. Інтеграція з мобільними додатками або чат-ботами може зробити процес купівлі швидшим і простішим, особливо для клієнтів-бізнесменів, ресурс часу яких надто цінний та обмежений.

Важливо підтримувати зв'язок з клієнтом, надаючи інформацію про правильне використання продуктів (як застосовувати поліроль для пластику, засіб для догляду за склом, очисник салону чи очисник дисків), підтримку при виникненні питань або існування та процедуру обміну/повернення товарів. Пропозиція регулярних акцій на популярні чи сезонні товари або програм лояльності мотивуватиме клієнтів повертатися до «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» знову і підтримувати зв'язок.

Дистрибуційний бізнес (в тому числі ніша, в якій перебуває товариство «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»), залежить від постачальників і клієнтів, саме тому створення ефективної системи комунікації, ввічливого ставлення до клієнтів є критичним завданням його діяльності. CRM-система для підтримки відносин із клієнтами, а також налаштування нових зв'язків і партнерств із постачальниками продукції є дуже необхідною. Стратегічні пріоритети мають бути гнучкими та швидко пристосовуватися до мінливої ситуації на ринку автотоварів. Зростання електромобільного сегменту, що помітно останнім

часом, може вимагати швидкої адаптації асортименту, щоб пропонувати спеціальні продукти для електромобілів. Прогресивні ідеї мають гармонійно поєднуватися із загальною стратегією товариства, спрямованою на розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності. Стратегія для товариства, що аналізується в цій роботі, повинна бути сфокусована на покращенні логістики, вдосконаленні товарного асортименту, автоматизації бізнес-процесів та адаптації до нових ринкових трендів, таких як екологічність і нові енергоефективні технології.

Важливо підкреслити, що з урахуванням можливостей і ресурсів, поєднання стратегічного планування та управлінського контролю є суперважливим для успішного розвитку товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», яке займається торгівлею автомобільними запчастинами, моторними оливами, автомобільної косметики та автоприладдя.

Формування стратегічних пріоритетів загалом передбачає визначення довгострокових цілей і завдань на основі аналізу можливостей і ресурсів товариства. Такі пріоритети, як розширення асортименту на основі аналізу попиту на автомобільні запчастини та косметику, підвищення якості обслуговування клієнтів завдяки кращій підтримці та оптимізація витрат на зберігання і логістику запчастин є актуальними та корисними для досягнення більшої та кращої результативності. Цифрова трансформація має бути зорієнтована на співпрацю з клієнтами.

Оцінка наявних у товаристві на сьогодні ресурсів дозволяє розробити реалістичні проривні стратегії. Так, фінансові ресурси для інвестування в нові продукти або маркетинг, наявність кваліфікованих співробітників у відділі продажів і логістики, системи управління запасами або інтернет-магазин плюс управлінський контроль є визначальними елементами стратегії.

Контроль є критичною частиною управлінського циклу, і після реалізації палітри стратегій необхідно оцінити їх ефективність. Це можна зробити через моніторинг продажів по кожній категорії товарів (запчастини, оливи, косметика) та аналіз того, які з них приносять найбільший прибуток.

Також важливим аспектом є оцінка витрат на реалізацію стратегій і порівняння їх із запланованими показниками, а також оцінка економічної ефективності різних проєктів, наприклад, інвестицій у маркетингові акції чи розширення складу продукції. Вкрай необхідно мати уявлення про задоволеність клієнтів, щоб зрозуміти, чи були досягнуті поліпшення в обслуговуванні. Контроль дозволяє зрозуміти, що було виконано правильно, а що можна було б покращити. Наприклад, якщо продаж певних категорій товарів (поліролі, автошампуні чи активна піна) не зростає, можна переглянути стратегію просування або оптимізувати позиції ціна/асортимент.

Таким чином, стратегічні пріоритети створять напрямок розвитку товариства, а управлінський контроль дозволить аналізувати результати та приймати обґрунтовані рішення для майбутнього покращення стратегії. Важливо, що корективи не можуть бути внесені на етапі завершення циклу контролю, але вони можуть значно вплинути на наступні управлінські цикли та стратегії. Система контролю є надзвичайно важливою складовою забезпечення ефективного управління стратегією і результативністю товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС». Складні умови, такі як перебої в постачанні, логістичні виклики, зміни попиту та ризики безпеки, вимагають ефективної та економічної системи контролю. Важливо враховувати специфічні фактори, які впливають на роботу компанії в сьогоденній часи.

Проєктування системи контролю має враховувати актуальні реалії війни, такі як часті зміни у логістиці, коливання цін та ризики втрати вантажів. Контрольні показники повинні базуватися на значущих факторах: своєчасність поставок, доступність товарів, ефективність витрат, а також ризики пошкодження товарів. Мова йде про автохімію, косметику, поліролі, шампуні та моторні оливи. Ці товари є надто небезпечними з точки зору екологічності. Тому система контролю повинна бути особливо ретельною. Потрібно також оперативно надавати менеджерам актуальну інформацію щодо стану запасів, транспортних маршрутів, якісного стану обладнання та умов постачання, щоб приймати успішні рішення у надзвичайних ситуаціях.

Ще такий особливий нюанс. В умовах війни необхідно ретельно оцінювати витрати, пов'язані з проведенням контролю, щоб вони не перевищували потенційні вигоди. Наприклад, використання сучасних технологій (автоматизації та систем моніторингу в режимі реального часу) може допомогти зменшити витрати на контроль і підвищити його ефективність. Також має сенс оптимізувати процеси так, щоб уникнути зайвих витрат на контроль і зосередитися на критичних аспектах діяльності, наприклад, безперервність потоку постачання і збереження запасів.

Психологічний стан персоналу в умовах війни є надзвичайно важливим. Надмірний контроль або вимоги, що не відповідають реаліям, можуть спричинити стрес та втрату мотивації. Тому важливо обговорювати з працівниками очікувані результати та встановлювати реалістичні стандарти, зважаючи на поточні обставини. Винагороджувати співробітників за досягнення стандартів в умовах підвищеної небезпеки також необхідно, це може суттєво підвищити їх мотивацію та допоможе уникнути зниження ефективності через негативний вплив стресу.

Контроль у дистрибуційному бізнесі під час війни повинен бути спрямований на ключові показники, такі як безперебійність вхідних поставок, безпека співробітників і збереження товарів. Важливо, щоб контрольна інформація забезпечувала підтримку стратегічних рішень для досягнення загальних цілей товариства в умовах нестабільності.

Знаючи, що їх діяльність контролюється, працівники можуть орієнтуватися на виконання контрольованих завдань і нехтувати іншими обов'язками. Для запобігання цьому слід чітко визначати ключові зони уваги та забезпечувати баланс між контролем за виконанням основних задач і гнучкістю в умовах кризи. Необхідно також враховувати ризик отримання непридатної інформації через завищені показники або недооцінку труднощів. Система контролю має бути прозорою і спрямованою на виявлення реальних проблем, а не на приховування недоліків. Таким чином, система контролю повинна бути адаптована до умов війни, де критично важливо зберегти

ефективність роботи, мінімізувати витрати, уникати надмірного тиску на працівників та забезпечити демократичність у прийнятті рішень. Зважаючи на специфіку дистрибуції моторних оливок, запчастин і автокосметики, основний фокус контролю має бути спрямований на збереження запасів, безпеку постачання та забезпечення ефективності логістики. Важливо пам'ятати і про лідерів (керівників) відділів як архітекторів позитивних змін у встановленні стратегічних пріоритетів. Розвинутість мережі дистрибуційних підприємств товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» накладає свої відбитки. Мережеві підприємства мають перевагу за рахунок децентралізації своїх операцій, що дає можливість швидше реагувати на зміну ситуації в окремих регіонах. У разі посилення загрози обстрілів через війну в одному з регіонів, товариство може перемістити діяльність або перенаправити потоки постачання до більш безпечних зон. Це знижує ризик припинення діяльності всього підприємства.

В умовах сучасного світу фактор війни, колапсу зв'язку та впровадження штучного інтелекту ускладнює ситуацію в плані розробки стратегій розвитку підприємництва. У таких умовах розробка стратегій стійкості набуває особливого значення для всіх – від окремих людей до підприємців і держави. У контексті війни особлива увага належить фізичній і психологічній стійкості. В таких умовах стратегічне мислення включає планування особливих подій, налагодження альтернативних джерел комунікації та логістики, а також створення локальних резервів для забезпечення базових потреб.

Зв'язок у сучасному світі є критично важливим для обміну інформацією, координації та підтримки життєзабезпечення. Колапс зв'язку під час війни або інших кризових ситуацій може спричинити хаос. Штучний інтелект може стати потужним інструментом у періоди кризи. Його використання дозволяє швидше обробляти великі обсяги даних, що допомагає приймати рішення в умовах невизначеності. В умовах війни штучний інтелект може допомагати в управлінні ресурсами, аналізі ризиків та плануванні операцій з поправкою на етичні та безпекові аспекти, оскільки ця технологія вразлива до кібератак, і, відповідно, користувач може потрапляти в ситуацію дезінформації.

### 3.2. Практичні рекомендації з підвищення результативності підприємницької діяльності товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

Рекомендації практичного спрямування щодо підвищення результативності підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», на нашу думку, повинні стояти на п'єдесталі трьох основних аспектів: виходячи із ситуації на ринку, наявного на даний час потенціалу товариства та макросередовища функціонування.

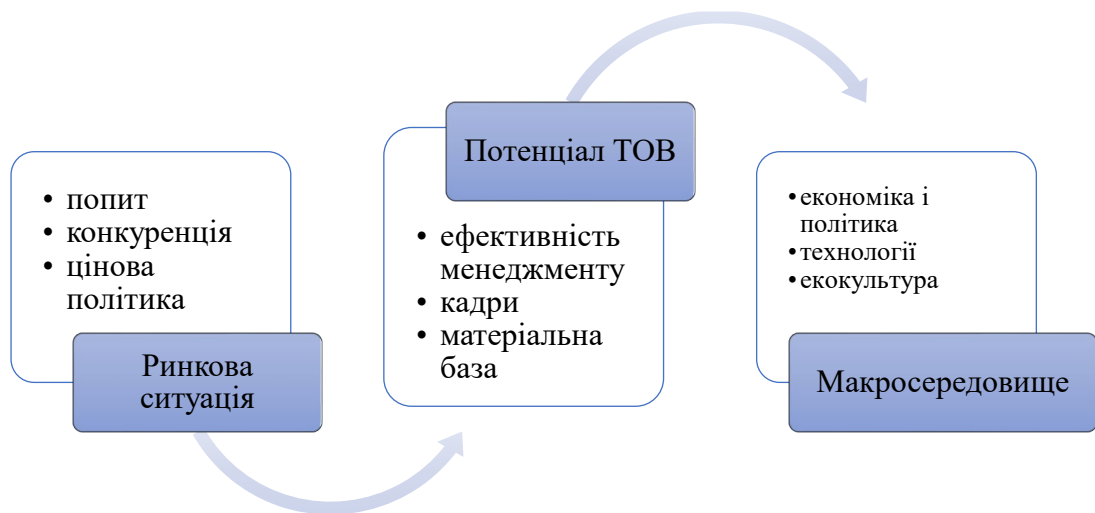


Рисунок 3.2 – Підґрунтя для вироблення пропозицій з підвищення результативності діяльності товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз ринкових умов передбачає оцінку поточного попиту на товари (запасні частини, оливи чи поліролі), дослідження конкуренції та сегментації ринку. Дослідження, що визначають рівень споживання моторних оливо і автокосметики, можуть допомогти зрозуміти найбільш прибуткові категорії для автовласників чи автомийок (сервісних фірм). Важливо проаналізувати, як товари, які продає досліджуване товариство, відрізняються від конкурентів за ціною, якістю, унікальністю чи додатковими елементами сервісу. Прийняття рішення про гнучку цінову політику може стати конкурентною перевагою (сезонні знижки, бонуси для постійних клієнтів чи партнерські програми).

Цінова політика включає дії стосовно того, для яких товарів із

асортименту товариства слід скоригувати ціни; на яких ринках можна було би активізувати цінову політику та змінити цінову стратегію; як найліпше та найменшими витратами ресурсів розподілити зміни цін у часі; які заходи у сфері ціноутворення можуть підвищити ефективність продажів; а також, як врахувати наявні внутрішні та зовнішні обмеження для підприємницької діяльності товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» в ціновій політиці.

Внутрішній потенціал досліджуваного у цій роботі товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» базується на трьох головних об'єктивних складових: ефективності управління, кадровому потенціалі та навчанні персоналу, матеріально-технічній базі. Підвищення результативності залежить від налагодженого документопотоку, практиці чітких процесів управління та автоматизації. Пульт керування, звісно, знаходиться в руках топменеджменту, але й інструментами-помічниками є сучасна CRM-система, складський облік, відпрацьована аналітика. Сукупно вони мають сприяти тому, щоб більш виважено та грамотно керувати запасами, підвищувати якість і рівень обслуговування клієнтів. Кадровий потенціал є надзвичайно важливою категорією, особливо його роль помітна у складні часи воєнного стану. Особливо значущим аспектом є навчання співробітників, що дозволить підвищити якість консультування замовників та процесів продажів.

Це особливо важливо у випадку технічних товарів, таких як моторні оливи, запасні частини чи автомобільне приладдя (тумблери, тримачі, домкрати, зарядні пристрої для АКБ авто). Оптимізація процесів постачання та складування дозволить знизити витрати і забезпечити вчасну доставку продукції, що є важливим для тривалої історії якісних стосунків із клієнтами та формування сприятливих клієнтських кейсів.

Аналіз макросередовища, в якому здійснює свій рух товариство «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» об'єднують економічні та політичні фактори, технологічні тренди, екокультура та вимоги до екологічної безпеки. Таким чином, слід неодмінно враховувати зміни в економічній ситуації, такі як коливання курсу валют, зміни митних правил, ринок робочої сили, міграції

населення, купівельна спроможність, що можуть вплинути на вартість ресурсів (матеріалів, сировини, праці) та силу попиту.

Слід акцентувати увагу ще на тому, що розвиток електромобілів може впливати на попит на певні види продукції. Актуальні технологічні тенденції в автосервісі або нові стандарти можуть вплинути на асортимент. Нині посилюються та розширюються екологічні стандарти, тому додавання до асортименту екологічно чистих або менш шкідливих товарів є вигідним ходом в плані отримання переваги в конкурентній боротьбі на ринку.

Напрями підвищення результативності підприємницької діяльності, які на наш погляд, мають практичну цінність, наведемо у вигляді таблиці 3.1.

Розширення частки ринку є бажаною метою для всіх підприємств поза тим, чи є вони великими, середніми, малими будь-якої організаційної форми. Не виняток і товариство «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС». Але під час війни таку мету досягти складніше у рази. Товариство зустрічає на шляху розвитку додаткові ризики, нештатні ситуації, вирви проблем. Непередбачуваність ситуацій та обмеженість ресурсів суттєво гальмує усі виробничі процеси. Товариство наражається на логістично-транспортні труднощі, професійно-кадрові втрати, фінансові ризики, ризики, пов'язані з бойовими діями (руйнування, пожежі, терористичні акти). Але, адаптуючись і стійко даючи відсіч викликам, товариство знаходить можливості втримувати операційну діяльність і надавати послуги навіть в умовах війни.

Під час війни транспортні ланцюги ускладнені, енергоресурси, автозапчастини, товарні запаси стають дорожчими через знищення інфраструктури, блокади та обмеження імпорту, що збільшує собівартість продукції, купівельна спроможність людей знижена, хиткість майбутнього заводить у «сліпу зону» процеси та рішення, знижує аргументи в необхідності придбання тих чи інших товарів, а мобілізація до ЗСУ та міграція зменшують чисельність кваліфікованих працівників. Крім того, додаткові правові обмеження, уведення нових податків, обмежують можливості для економічного та соціального зростання колективу і розширення ринку.

Таблиця 3.1 – Рекомендації з підвищення результативності діяльності у сфері підприємництва ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

Напрямок розробки рекомендацій	Змістове наповнення рекомендації
Маркетингова стратегія	Використання SMM, контекстної реклами, SEO; інвестиції у контент-маркетинг для розширення кола споживачів
Розвиток мережі партнерств	Створення мережі з автосервісами та СТО для розширення збуту та залучення нових клієнтів.
Асортиментна політика	Розширення асортименту за рахунок популярних брендів або екологічних товарів.
Інвестиції у якість обслуговування	Забезпечення високого рівня обслуговування, консультації з технічних питань для підвищення лояльності клієнтів.
Постійний моніторинг ринку	Регулярне відстеження цін, тенденцій та запитів клієнтів для своєчасної корекції стратегії.
Оптимізація логістики	Впровадження WMS, автоматизація обліку товарів, оптимізація маршрутів доставки, створення системи швидкої доставки.
Диджиталізація бізнес-процесів	Розробка B2B порталу, впровадження CRM-системи, створення мобільного додатку для замовлень, автоматизація документообігу.
Технічна експертиза	Навчання персоналу технічним характеристикам продукції, створення навчального центру, розробка технічних каталогів, запуск гарячої лінії підтримки.
Програми лояльності	Впровадження бонусної системи, спеціальні умови для партнерів, сезонні акції, програми раннього замовлення.
Розвиток власного бренду	Створення private label, розробка унікальних товарів, формування іміджу компанії, участь у профільно-рекламних заходах.
Екологічна відповідальність	Програми утилізації, просування екологічних продуктів, організація збору відпрацьованих матеріалів, участь в екологічних ініціативах.
Фінансова оптимізація	Впровадження системи управління запасами, оптимізація закупівель, розробка гнучкої ціноутворювальної системи, хеджування валютних ризиків.
Розвиток персоналу	Система мотивації, регулярні тренінги, програми розвитку кар'єри, оцінка ефективності працівників.
Аналітика та прогнозування	Впровадження систем бізнес-аналітики, прогнозування попиту, аналіз сезонності продажів, моніторинг маркетингових заходів.
Сервісна складова	Послуги з підбору мастильних матеріалів, технічний аудит, експрес-аналіз якості оливо, консультації з оптимізації витрат на обслуговування техніки.

Джерело: розроблено автором

Отже, фіналізуючи, підкреслимо, що рекомендації для різних напрямків

розвитку підприємницької діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», можуть включати комплексний підхід до маркетингу (це зрушить у позитивний бік показники фондовіддачі), побудову партнерських відносин, розширення асортименту продуктів та підтримка екології, вкладення коштів у покращення якості обслуговування, оптимізація бізнес-процесів, орієнтир на аналітику та прогнозування, підтримка прихильності клієнтів, додаткові послуги (технічний аудит, експрес-аналіз тощо).

Аналіз діяльності товариства, що стало базою для практики, показав, що час від часу менеджери намагаються збільшити ресурси без чіткого аналізу їхньої окупності. Тому товариству-дистриб'ютору варто запровадити систему оцінки рентабельності витрат для кожного підрозділу, де менеджери мають бути підзвітними за витрати і прибутки. Долучення додаткових рівнів менеджменту або уведення нових систем для контролю та обліку є причиною збільшення витрат і додаткової бюрократії, що знижує гнучкість і швидкість реакції на швидкоплинні зміни. Пропозиція у нас така: оптимізувати структуру управління і чітко визначити, які додаткові посади є необхідними, а які можна зменшити чи об'єднати для зниження витрат.

Впровадження нових пріоритетів без урахування існуючих активностей є досить недосконалою практикою. У товаристві «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» менеджмент середньої ланки додає нові послуги, наприклад, доставки, технічного обслуговування або онлайн-продажів, без скорочення інших, менш ефективних процесів. На наш погляд, вкрай важливо саме зараз регулярно переглядати діяльність товариства та визначати, які процеси або послуги вже не приносять бажаної вигоди і можуть бути оптимізовані або скорочені.

Вкладення коштів у штучний інтелект також можуть підвищити продуктивність, але вони повинні бути націлені на ключові бізнес-процеси. Наприклад, автоматизація систем обліку запасів або інвентаризації може значно зменшити витрати, але для даного товариства важливо сконцентруватися на автоматизації саме тих процесів, які напряму впливають на обслуговування клієнтів та оптимізацію логістики.

### **3.3. Застосування прикладних інноваційних інструментів у формуванні стратегії розвитку товариства для підвищення результатів підприємницької діяльності**

Удосконалення стратегії розвитку досліджуваного в цій магістерській роботі товариства, можна підсилити використанням сучасних інноваційних інструментів. Але є одне важливе застереження: важливо врахувати низку ризиків і непередбачуваностей, які можуть вплинути на його діяльність.

Потрібно проаналізувати ситуацію з невідповідністю зовнішніх умов розвитку ринку, тому що попит на моторні оливи та автомобільну хімію залежить від стану економіки, вартості бензину та загального автомобільного ринку. Ріст цін на пальне знижує попит на автозапчастини, але разом із тим, на фронті постійно потрібні автомобілі (особливо вживані позашляховики типу Nissan Navara чи Mitsubishi L200) для евакуації поранених бійців та виконання бойових задач, тому волонтери перебувають у постійному пошуку ресурсів, запасних частин, шин для авто. Часто мова йде про вживані компоненти, особливо про системи підвіски та їх складові. Стратегія товариства повинна включати вивчення цих тенденцій та пристосування до змін ринку, а, значить, - розширення асортименту чи переорієнтацію на необхідні товари (гальмівні системи, ходові колеса, системи зчеплення, і найперше – системи підвіски). Зазначимо, що ходові колеса дуже часто в запиті через якість українських доріг. На окрему увагу заслуговує сирій оригінал (імпортні запчастини), тобто запасні частини по типу білого оригіналу (автентичного), але не від виробника автомобілів, але імпортовані іншими каналами (як варіант – з ОАЕ, а не країн Європи).

Падіння результатів ефективності діяльності через посилення конкуренції може вести функціонування товариства до зниженням прибутковості. Тут потрібно сказати, що діяльність товариства має спрямовуватись на підвищення операційної продуктивності, оптимізацію маршрутів привезення запасів товарів для подальшої дистрибуції і пошук

нових можливостей реалізації продукції. Через недоліки в управлінні товарними запасами може виникнути брак необхідних товарів у потрібний момент часу, тому слід формувати і поліпшувати чітку систему контролю за поставками та запасами, використовувати інструменти аналітики для прогнозування попиту і управління запасами, знизити витрати через автоматизацію процесів. Використання ERP-систем (SAP, Oracle) дозволяє інтегрувати і проводити контроль різних напрямів діяльності ТОВ: облік товарів, фінансово-бухгалтерську звітність, управління запасами на складах тощо. Автоматизація забезпечує точність даних, економію часових ресурсів та зниження ризику людських помилок під час обліку.

Безумовно, ТОВ може втратити частину клієнтів (існує така загроза), якщо запропоновані ним товари будуть невідповідної якості або втратять свою актуальність. Це підкреслює важливість постійної роботи щодо ретельного вибору постачальників і постійного контролю якості продукції. Стратегія може включати встановлення партнерських відносин з надійними виробниками, а також увагу до деталей сертифікації та гарантій якості для підтримання довіри клієнтів (окремо це стосується покупців елементів кузовів, вони є затребуваними через пошкодження під час військових дій). Впровадження CRM (наприклад, Salesforce, Bitrix24) дозволить товариству підвищити рівень обслуговування своїх покупців, утримати постійних замовників і збільшити повторні продажі. Інструменти CRM сприяють індивідуальному підходу до клієнтів та ефективному управлінню маркетингом, що позитивно впливає на прибутковість і лояльність клієнтів.

Спрямування коштів ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» у великі обсяги продукту без правильної оцінки може призвести до надлишкових витрат і зниження ліквідності товариства. Тому стратегія з урахуванням цих факторів і доказів повинна бути спрямована на поступове накопичення активів, деталізований аналіз ринку (корисні інструменти – Google Analytics, Power BI, Tableau) та оцінку доцільності інвестицій (окупності, дисконтування грошових потоків, IRR), зокрема інвестицій у складські можливості, запаси та

логістичні потужності.

Невідповідність структури мережево-виробничої системи потенційним розмірам діяльності товариства є окремою можливою загрозою стратегічному розвитку товариства. Тут менеджерам потрібно приймати виважені рішення, балансуючи між бажанням розширювати бізнес і додаванням мережево-виробничих або складських потужностей. Ці два процеси мають відбуватися паралельно, оскільки перебої в поставках через низькі ємності складів неминуче викличуть незадоволення клієнтів. Стратегія повинна враховувати потенційні можливості масштабування: використання більш гнучкої логістичної моделі, автоматизацію та цифрову трансформацію складських процесів, а також угоди про взаємну діяльність з транспортними компаніями для виконання своєчасного постачання продукції.

Інноваційні маркетингові стратегії варто будувати на використанні інструментів таргетованої реклами в соцмережах (найбільш популярні нині – Facebook, Instagram, TikTok), що дасть змогу достукатись до конкретних цільових груп, які цікавляться продукцією, що продає ТОВ. Використання чат-ботів для автоматизації відповідей на запити клієнтів допоможе зменшити витрати на обслуговування і покращить діалог із покупцями.

Фінансове планування та бюджетування за допомогою спеціалізованих програм для планування фінансів (FinMAP) дозволяє побудувати чітку модель витрат та доходів, оперативно відслідковувати грошові потоки, а також коригувати бюджет на основі фактичних даних. Актуальною бізнес-платформою є Oracle Enterprise Performance Management (EPM) System. Вона, за своєю суттю, є синтезом багатьох функцій, що підносять ефективність операційної діяльності на новий рівень та дає змогу застосовувати оптимальні методи управління бізнесом. Бізнес-платформа Oracle поєднує процеси стратегічного, фінансового та оперативного управління в комплексі.

Вкладення фінансових ресурсів у енергоефективні технології (встановлення smart-опалення, LED-освітлення, автоматизованих клімат-контрольних систем) позитивно впливають на управління комунальними

витратами бізнес-одиниць, що особливо важливо для дистриб'юторів з потужними складськими та торговельно-мережевими площами, як «АВТОКОМФОРТ ПЛЮС».

Планування асортименту має також ґрунтуватися на практичних новітніх інструментах. Цей процес маємо в своїй основі координацію цілої низки взаємопов'язаних видів діяльності: науково-технічних досліджень, вивчення ринку, організації руху продуктів з арсеналу пропозицій товариства, стимулювання збутової активності і рекламних заходів. Максимальної користі досягають не так завдяки оптимальному шліфуванню кожного елемента окремо, як синергією сукупності складових елементів. Якщо відповідальність за багатоваріантні елементи маркетингу буде покладено на вузькоспеціалізовані підрозділи, виникне небезпека того, що робоча група кожного відділу розглядатиме власну діяльність як найбільш важливу, таку, що потребує права на переважне використання ресурсів товариства.

Виходячи з розміру бюджету у 40 000 гривень, щоб досягти фінансової цілі у 50 000 гривень прибутку, слід діяти стратегічно і враховувати специфіку сьогоденішнього ринку автомобільних запасних частин. Цільова аудиторія, що пропонується нами, це – автовласники, станції технічного обслуговування автомобілів, автосервісні майстерні, більш дрібні магазини запчастин.

Завважимо, що, за даними платформи Pro-Consulting [26], специфічними ознаками українського імпорту є на сьогодні увезення в країну вживаних автомобілів. При цьому статистика така: середній вік імпортованого автомобіля в 2023 році показав позначку більше 10 років. Понад половини автомобілів, які були привезені в Україну у 2023 році, мають вік, що більше десяти років. Найбільш популярними марками авто у 2023 році стали Renault, Volkswagen, Skoda, Audi, Nissan. Сукупно, це – більше 30% імпорту автомобілів. Найпопулярнішими привезеними в країну моделями стали Volkswagen (Passat, Golf), Renault Megane, Skoda Octavia, та Nissan Qashqai. Отже, популярні продукти – це запасні частини до автомобілів Renault, Nissan, Volkswagen, Skoda, Audi. Сильними сторонами досліджуваного нами ТОВ є

швидка доставка, наявність запчастин, що є в дефіциті на ринку, гарантія якості, уважне ставлення, постійне інформування про нові можливості та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів.

**ТОП-10 імпортованих марок автомобілів в 2023 році, %**

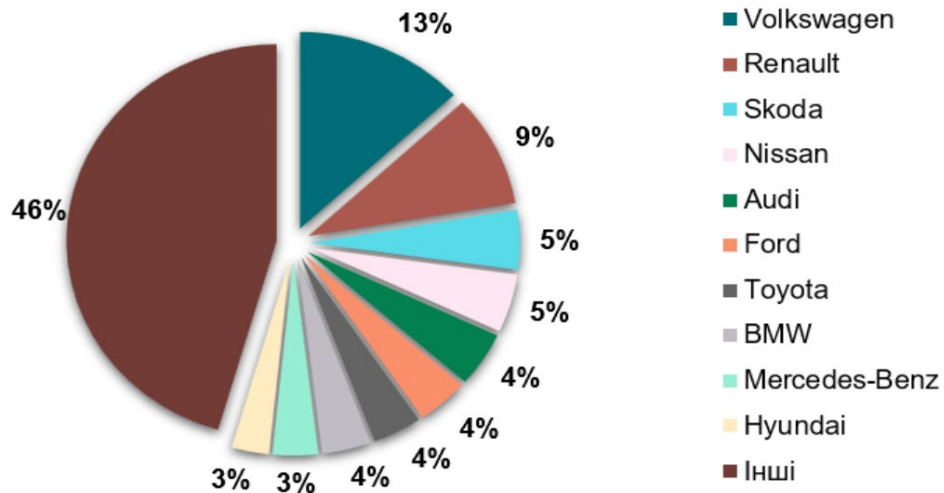


Рисунок 3.3 – Діаграма розподілу імпортованих в Україну марок автомобілів у 2023 році

Джерело: [26]

На наш погляд, доцільно використання контекстної реклама за допомогою Google Ads, що коштує орієнтовно 10 000 грн із застосуванням таргетингу за ключовими словами («купити автозапчастини Київ, Дніпро, Одеса, Кропивницький», «запчастини для авто Україна»). Доцільно також платити за кліки, які приводять зацікавлених покупців на сайт товариства та, згодом – в дистрибуційну мережу. Формат каруселі з популярними запасними частинами, приладдям та автокосметикою для залучення уваги споживачів є на сьогодні досить популярною та дієвою. Окремою пропозицією є написання та розміщення дописів у блозі, на сайті, що допоможуть потенційним покупцям розібратися в запасних частинах, поради щодо вибору поліролів, автошампунів, інших засобів догляду та обслуговування автомобіля.

Для проведення ефективної маркетингової стратегії і підвищення результативності бізнес-діяльності нами пропонується розрахунок ефективної рекламної кампанії для ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Орієнтовний план заходів і бюджет для проведення реклами ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС»

Етап реклами	Бюджет (грн)	Наповнення заходів
1. Онлайн-реклама	20 000	
- Контекстна реклама (Google Ads)	10 000	Таргетинг за ключовими словами, оплата за кліки, привернення уваги зацікавлених клієнтів.
- Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	7 000	Реклама для цільової аудиторії (автовласники), карусель з популярними товарами.
- Контент-маркетинг і SEO	3 000	Публікація статей в блозі, на сайті, SEO-оптимізація сайту для покращення видимості у пошукових системах.
2. Офлайн-реклама	12 000	
- Реклама на локаціях автосервісів та СТО	8 000	Банери та рекламні стійки з інформацією на СТО, де є цільова аудиторія.
- Поліграфічна продукція	4 000	Листівки, буклети, розповсюдження в автосалонах, магазинах автозапчастин.
3. Акції та програми лояльності	8 000	
- Знижки для нових клієнтів	5 000	Знижка 10-15% на перше замовлення, залучення нових клієнтів.
- Паketні пропозиції для постійних клієнтів	3 000	Програми лояльності, додаткові бонуси та знижки за великі замовлення від постійних клієнтів.
Разом	40 000	

*Джерело: розроблено автором*

На нашу думку, додаткові цілі та розрахунки такі:

- цільовий прибуток має становити орієнтовно 50 000 грн;
- потрібна кількість клієнтів – 100 осіб (в середньому, прибуток становить 500 грн на клієнта).

Неодмінним має бути постійний контроль за ефективністю каналів реклами та відповідне редагування бюджету. Наголосимо, що пропонована нами структура бюджету дозволяє задіяти як онлайн, так і офлайн-аудиторію, що, без сумніву, підвищить шанси досягти прибутковості таких заходів. Консалтинг-послуги в цьому зв'язку є досить доречними, оскільки вони надають експертні знання, інформацію та висновки для ухвалення успішних рішень, але витрати на консалтинг мають бути контрольованими. Загалом, контролінг витрат на маркетинг, рекламу, оригінальні рішення має бути обов'язковим, як і на інші види витрат, пов'язаних із операційною діяльністю.

## ВИСНОВКИ

Підприємництво займає чільне місце в економіці країни. Українські підприємці у 2024 році стикаються з численними загрозами: геополітична нестабільність, протекціонізм, кіберзагрози та регуляторні прогалини, зокрема у сфері штучного інтелекту. Найбільше постраждав енергетичний сектор через політизацію доступу до критичних ресурсів та невизначеність на міжнародній арені. У конкурентних галузях, зокрема, ринку палива та автозапчастин, бізнесу необхідно постійно аналізувати ефективність, результати своєї діяльності і відповідним чином переналаштовувати стратегії.

У кваліфікаційній роботі автором виявлено, що існування різних теорій підприємництва та багатьох автентичних тлумачень поняття «підприємництво» показують відсутність єдності у розумінні цього феномену.

Автором підкреслено, що сучасне підприємництво відіграє ключову роль у розвитку суспільства, активно впливаючи на екологічну стійкість, цифровізацію та глобалізацію. Підприємці сприяють покращенню соціального життя через ініціативи корпоративної відповідальності, а також підтримують культурний розвиток і обмін. Таким чином, підприємництво є важливим локомотивом економічних, соціальних і культурних змін.

Теоретично, для отримання широкої картини результативності підприємницької діяльності варто поєднати методи аналізування SWOT і фінансово-розрахунковий підхід до оцінки ліквідності, рентабельності, дієвості управління капіталом та майном.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз фінансових результатів від бізнес-операцій, відмічається його зростання. Собівартість реалізованої продукції товариства також зростає, чистий прибуток має пікове значення у 2022 році (9493,6 тис. грн), надалі відмічається його зниження на 16,3%. Найбільш показові фінансові результати збільшуються у динаміці, проте зростають витрати, особливо у 2023 році. В цілому, результативність підприємницької діяльності товариства з обмеженою відповідальності

«АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» (яке працює у м. Дніпро) засвідчує стабільне зростання, попри кризові явища в економіці України.

Автором кваліфікаційної роботи обґрунтовано, що стратегія ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» (з урахуванням наявних можливостей) має бути спрямована на поліпшення логістики, уведення інновацій та підвищення якості обслуговування постійних клієнтів і привернення нових. Домінантними пріоритетами є екологічні продукти, автоматизація процесів та освоєння нових ринків збуту, що відповідатиме сучасним трендам і потребам клієнтів. Для реалізації стратегічних цілей необхідно забезпечити ефективний менеджмент ресурсів, інтеграцію нових технологій та побудову надійних партнерських зв'язків з освітніми закладами, інвесторами, партнерами-постачальниками. Інтеграція багатоканального підходу й оптимізація клієнтського досвіду сприятимуть збільшенню лояльності та конкурентоспроможності товариства.

Оцінка наявних у товаристві на сьогодні ресурсів (фінансові ресурси, кадри, управлінські технології, майно, стійкі до коливань попиту продукти, що реалізує ТОВ, налагоджена система контролінгу) дає підстави для розробки життєздатних стратегій. Підґрунтя для пропозицій щодо підвищення результативності діяльності товариства «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» включають ринкову ситуацію, потенціал товариства і макросередовище.

Оцінка поточного стану попиту на товари, дослідження умов конкуренції та сегментації ринкових ніш дає можливість побудувати сценарії стратегій. Ціна, якісні характеристики, унікальність торгової пропозиції, додаткові елементи сервісного обслуговування клієнтів мають бути враховані в стратегії. Цінова політика ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» повинна включати бізнес-активності відносно коригування цін на окремі товари, позиції на ринках, розподіл коливань цін у часі, врахування внутрішніх обмежуючих чинників та обставин зовнішнього характеру.

Автором акцентовано увагу на тому, що ефективна комунікація є ключовим елементом результативності підприємницької діяльності. Вона

охоплює належну координацію дій як всередині товариства, так і у взаємодії з зовнішніми сторонами (інвесторами, ко-фаундерами, постачальниками, покупцями). Вона є базою для формулювання цілей, узгодження стратегій, підтримки продуктивного діалогу з колегами, клієнтами та партнерами, а також запорукою успішного просування продуктів і послуг. Успіх комунікації визначається здатністю доносити повідомлення так, щоб його зміст був зрозумілим згідно з початковим задумом. Організаційна комунікація відіграє критично важливу роль у забезпеченні виконання виробничих завдань та процедур, необхідних для стабільної роботи товариства.

Комплексні рекомендації для підвищення ефективності діяльності ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС», сформульовані у роботі, стосуються вдосконалення маркетингової стратегії, розширення партнерських зв'язків, оптимізацію логістики та асортименту, впровадження цифрових технологій і підвищення якості обслуговування. Також увага приділяється розвитку персоналу, фінансово-інвестиційній оптимізації, екологічній відповідальності та постійному формуванню власного бренду. Ці заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, нарощування капіталу, задоволення запитів клієнтів і довгострокові економіко-соціальні переваги.

Запропоновано також інвестування коштів у штучний інтелект для нарощування продуктивності, насамперед це має стосуватися автоматизації системи обліку запасів та інвентаризації.

Для здійснення ефективної маркетингової стратегії і підвищення результативності підприємницької діяльності в роботі детально обґрунтовано розрахунок ефективної рекламної кампанії для ТОВ «АВТО-КОМФОРТ ПЛЮС» і складено бюджет з відповідною етапністю і наповненістю заходів. Автором наголошено, що невід'ємним супутником має бути суворий контроль за ефективністю каналів реклами. Запропонована структура бюджету спрямована на залучення онлайн і офлайн-клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варналій З. С. Основи підприємництва. К. : Знання-Прес, 2002. 239с.
2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво [пер. з англ. В. С. Гуля]. Київ : Україна, 1994. 319 с.
3. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T182275> (дата звернення: 18.11.2024).
4. Ісаченко І. Інвестиційний вітер змін. Нові цінності нової доби URL: <https://pragmatika.media/investicijnij-viter-zmin-novi-cinnosti-novoi-dobi/> (дата звернення: 08.11.2024).
5. Іщейкін Т. Є., Павлій О. В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №10. С. 340-346. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-340-346>
6. Куницький К. Описуємо бізнес-процеси: як зробити це правильно. URL: <http://surl.li/arqcle> (дата звернення: 07.11.2024).
7. Людвіг фон Мізес. URL: <http://surl.li/vrmydd> (дата звернення: 07.11.2024).
8. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
9. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с.
10. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія / А.П. Гринько, П.Л. Гринько, Н.Г. Ушакова, Т.В. Андросова, О.А. Кулініч, І.І. Помінова. Х. : МОНОГРАФ, 2022. 199 с.
11. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. /пер. з англ. Роман Корнута. К. Наш формат, 2018. 400 с.
12. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-

процесів підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. 2018. № 19. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/83.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/83.pdf) (дата звернення: 07.11.2024).

13. Основи підприємництва: Підручник / [ Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін. ] ; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.

14. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

15. Пітер Фердинанд Друкер. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Пітер\\_Фердинанд\\_Друкер](https://uk.wikipedia.org/wiki/Пітер_Фердинанд_Друкер) (дата звернення: 07.11.2024).

16. Рибак М. Оцінка ефективності та факторів розвитку підприємницької діяльності в Україні. Економіка та суспільство. 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-72> (дата звернення: 07.11.2024).

17. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ): перші кроки до успішного бізнесу. URL: <http://surl.li/gkmgte> (дата звернення: 07.11.2024).

18. Томах, В.В., Сігаєва, Т.Є., & Мартиненко, М.В. (2023). Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії, (18). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/315> (дата звернення: 07.11.2024).

19. Усе про них. Розвивайте свій бізнес, фокусуючись на інших / Брюс Теркел; пер з англ Олексія Чупи. Дніпро Моноліт, 2018. 360 с.

20. Френк Найт. URL: <http://surl.li/oinrfu> (дата звернення: 07.11.2024).

21. Чаморро-Премюзік Т., Дарко Л. Як перейти від стратегії до її втілення. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str353.html> (дата звернення: 07.11.2024).

22. Швиданенко, Г., Пономаренко, О., & Швиданенко, В. (2024). Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та

політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. Економіка та суспільство, 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22> (дата звернення: 07.11.2024).

23. Ясінська, Т. (2024). Дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-82> (дата звернення: 07.11.2024).

24. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 2006. 272 p.

25. Hartmut F. Binner: Holistic Business Model Transformation - Systematic Process Digitization with the Support of the MITO Method Tool. Springer 2022, ISBN 978-3-658-37366-5, pp. 1-280. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-37367-2>

26. PRO-консалтинг. URL: [http: Rynok avtozapchastyn v Ukraini: serednii vik importovanykh avtomobiliv - ponad 10 rokiv](http://Rynok_avtozapchastyn_v_Ukraini:serednii_vik_importovanykh_avtomobiliv_-_ponad_10_rokiv) (дата звернення: 07.11.2024).