

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:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«16» червня 2026 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **«Управління розвитком підприємства автосервісу в умовах
нестабільного ринкового середовища»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-22

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Куценко Іван Борисович
(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Глевацька Н.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретичні основи управління розвитком підприємства

1.2. Особливості управління розвитком підприємства в умовах нестабільності та кризових викликів

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА» як бази дослідження розвитку підприємства автосервісу

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ

2.3. Аналіз кадрового потенціалу як чинника розвитку ТОВ

2.4. Оцінка проблем та перспектив розвитку ТОВ

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями удосконалення системи управління розвитком ТОВ в умовах воєнного стану

3.2. Пропозиції щодо покращення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Сучасні умови функціонування підприємств автосервісної сфери характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкурентної боротьби, нестабільністю економічного середовища та впливом наслідків воєнного стану. Такі умови зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління розвитком підприємств, спрямованих на забезпечення їх стійкого функціонування та довгострокової конкурентоспроможності.

Особливого значення набуває ефективне управління розвитком підприємств автосервісу, оскільки якість і своєчасність надання послуг безпосередньо залежать від рівня організації управлінських процесів, кадрового забезпечення, технічного оснащення та здатності керівництва адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах зростання вимог споживачів і швидкого розвитку автомобільних технологій підприємства автосервісної галузі повинні постійно вдосконалювати свою діяльність, розширювати перелік послуг та впроваджувати сучасні управлінські підходи.

Для ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА» питання управління розвитком є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах кадрового дефіциту, економічної нестабільності та необхідності підтримання високої якості автосервісних послуг. Це обумовлює потребу в розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Зазначене визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи, її теоретичне та практичне значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств автосервісної сфери в сучасних умовах господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління розвитком підприємства та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА» в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі *завдання*:

- – дослідити теоретичні засади управління розвитком підприємства;
- розглянути особливості функціонування підприємств автосервісної сфери в сучасних умовах господарювання;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»;
- проаналізувати результати господарської діяльності підприємства та оцінити ефективність управління його розвитком;
- провести SWOT-аналіз діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління розвитком ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»;
- розробити стратегічні напрями розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління розвитком підприємства автосервісної сфери на прикладі ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА».

Базою дослідження є ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА» – підприємство автосервісної сфери, що здійснює діяльність у м. Кропивницький Кіровоградської області та надає послуги з технічного обслуговування, діагностики й ремонту транспортних засобів. Дослідження проведено на основі фінансової звітності, організаційно-управлінської документації та результатів аналізу діяльності підприємства за 2023–2025 роки.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Для дослідження теоретичних засад управління розвитком підприємства застосовано методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації наукових джерел. Метод порівняння використовувався під час оцінювання підходів до управління розвитком підприємств та визначення особливостей

функціонування підприємств автосервісної сфери.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА» використано методи економічного аналізу, зокрема горизонтальний аналіз для дослідження динаміки фінансово-економічних показників підприємства, а також графічний метод для візуалізації результатів дослідження. Для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства застосовано SWOT-аналіз.

При розробленні пропозицій щодо вдосконалення управління розвитком підприємства використано системний підхід, метод логічного узагальнення та метод експертних оцінок. Це дозволило обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА» в умовах нестабільного ринкового середовища.

Інформаційну основу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління розвитком підприємств, менеджменту та функціонування підприємств автосервісної сфери, статистичні матеріали, офіційні дані державних органів, а також фінансова звітність, установчі документи та внутрішня інформація ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА». У процесі дослідження також використовувалися матеріали офіційних вебресурсів, результати наукових публікацій та аналітичні дані, що стосуються особливостей функціонування підприємств автосервісної галузі в сучасних умовах господарювання.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи також використовувалися інструменти штучного інтелекту для інформаційно-аналітичної підтримки дослідження, структуризації матеріалу, узагальнення наукових джерел, редагування тексту та формування окремих аналітичних елементів роботи. Отримані результати були перевірені, систематизовані та адаптовані автором відповідно до вимог академічної доброчесності.

Результати кваліфікаційної роботи полягають у поглибленні теоретичних положень щодо управління розвитком підприємства та

розробленні практичних рекомендацій з удосконалення управління розвитком ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА» в умовах нестабільного ринкового середовища. У роботі здійснено оцінювання фінансово-економічного стану підприємства, проаналізовано особливості його організаційної структури та системи управління, проведено SWOT-аналіз діяльності.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення управління розвитком підприємства на основі адаптивного підходу, запропоновано систему моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначено стратегічні напрями розвитку ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА», спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази та забезпечення стійкого функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Апробація та висвітлення результатів. Тези «Проблеми функціонування підприємств автосервісу в умовах нестабільного ринку» були опубліковані у збірнику «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку: матеріали XII Обласної наук.-практ. конф. учнів та здобув. вищої освіти, м. Кропивницький, 20-21 квітня, 2026 р. / Центральноукр. нац. техн. ун-т; Кропивницький : ЦНТУ, 2026.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління розвитком підприємства та особливості функціонування підприємств автосервісної сфери. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА», оцінено його фінансово-економічний стан, організаційну структуру та систему управління. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення управління розвитком підприємства та визначено стратегічні напрями його подальшого розвитку.

Загальний обсяг роботи становить ____ сторінок друкованого тексту. Робота містить 8 таблиць, 9 рисунків та 3 додатка. Список використаних джерел налічує 33 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретичні основи управління розвитком підприємства

В умовах динамічних змін економічного середовища, посилення конкуренції та зростання рівня невизначеності особливого значення набувають питання забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання. У сучасній економічній науці розвиток підприємства розглядається не лише як процес кількісного зростання окремих показників діяльності, а як комплексна система якісних і кількісних змін, спрямованих на підвищення ефективності функціонування, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства [19; 21]. Від здатності суб'єкта господарювання своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища значною мірою залежить рівень його економічної стійкості та перспективи подальшого розвитку.

У науковій літературі поняття «розвиток підприємства» трактується з різних позицій. Одні дослідники пов'язують розвиток із процесом переходу підприємства від одного стану до іншого, більш досконалого рівня функціонування, інші акцентують увагу на здатності суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати нові конкурентні переваги [19]. Заїка та Ткаченко зазначають, що розвиток підприємства являє собою безперервний процес удосконалення його діяльності, спрямований на забезпечення ефективного функціонування в короткостроковій та довгостроковій перспективах [21]. У свою чергу, Гудзинський та співавтори розглядають розвиток як результат цілеспрямованих управлінських впливів, що забезпечують позитивні зміни в усіх складових діяльності підприємства [19].

Економічна сутність розвитку підприємства полягає у формуванні умов для підвищення ефективності використання наявних ресурсів, зміцнення

ринкових позицій та забезпечення здатності до функціонування в умовах постійних змін. Розвиток охоплює виробничу, фінансову, кадрову, організаційну та інноваційну складові діяльності суб'єкта господарювання. При цьому результатом розвитку виступає не лише зростання обсягів реалізації продукції чи послуг, а й підвищення рівня конкурентоспроможності, удосконалення системи управління, зміцнення кадрового потенціалу та покращення якості прийняття управлінських рішень [5; 20].

У наукових дослідженнях виокремлюють різні види розвитку підприємства. Залежно від характеру змін розвиток може бути еволюційним або революційним. Еволюційний розвиток передбачає поступове вдосконалення окремих напрямів діяльності підприємства, тоді як революційний супроводжується суттєвими перетвореннями в організації бізнес-процесів, структурі управління чи стратегічних пріоритетах. За масштабами змін виділяють локальний та комплексний розвиток, а за джерелами забезпечення – внутрішній і зовнішній [20]. Незалежно від виду розвитку його реалізація потребує ефективної системи управління, здатної координувати діяльність усіх структурних елементів підприємства.

На процес розвитку підприємства впливає значна кількість внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх належать рівень ресурсного забезпечення, ефективність системи управління, фінансовий стан, кадровий потенціал, організаційна культура та інноваційна активність. Зовнішні фактори охоплюють стан економіки, конкурентне середовище, зміни законодавства, розвиток технологій, споживчий попит та інші чинники, які формують умови функціонування суб'єктів господарювання [13; 18]. У сучасних умовах вплив зовнішніх факторів суттєво посилюється, що зумовлює необхідність підвищення адаптивності системи управління підприємством.

Розвиток підприємства не є стихійним процесом, а потребує цілеспрямованого управлінського впливу. Саме тому важливого значення набуває управління розвитком підприємства як складова загальної системи менеджменту. Його основним призначенням є забезпечення досягнення

стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів, формування конкурентних переваг та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища [5; 21]. Управління розвитком виступає інструментом координації дій керівництва та персоналу щодо реалізації заходів, спрямованих на забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства.

Отже, розвиток підприємства є складним багатогранним процесом якісних і кількісних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкості функціонування суб'єкта господарювання (табл.1.1). В умовах посилення впливу зовнішніх викликів особливого значення набуває формування ефективної системи управління розвитком, яка дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та створює передумови для досягнення його стратегічних цілей.

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування поняття «розвиток підприємства»

Автор	Підхід до визначення розвитку
Заїка О. В., Ткаченко В. В.	Розвиток розглядається як процес удосконалення діяльності підприємства та забезпечення його довгострокової ефективності
Гудзинський О. Д. та ін.	Розвиток є результатом цілеспрямованого управлінського впливу на всі складові діяльності підприємства
Гринько Т. В.	Розвиток пов'язаний із формуванням нових конкурентних переваг та забезпеченням стратегічного зростання
Rothaermel F. T.	Розвиток забезпечується через стратегічні зміни та адаптацію підприємства до зовнішнього середовища
Авторське узагальнення	Розвиток підприємства являє собою процес якісних та кількісних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [5; 19; 21].

Дані таблиці 1.1 свідчать про відсутність єдиного підходу до трактування поняття розвитку підприємства. Більшість науковців розглядають розвиток як процес якісних та кількісних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення

довгострокового функціонування суб'єкта господарювання. Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що розвиток підприємства охоплює всі складові його діяльності та потребує цілеспрямованого управлінського впливу.

У сучасних умовах господарювання управління розвитком підприємства розглядається як один із найважливіших напрямів менеджменту, оскільки саме воно забезпечує узгодження поточної діяльності із довгостроковими цілями суб'єкта господарювання (рис.1.1.).

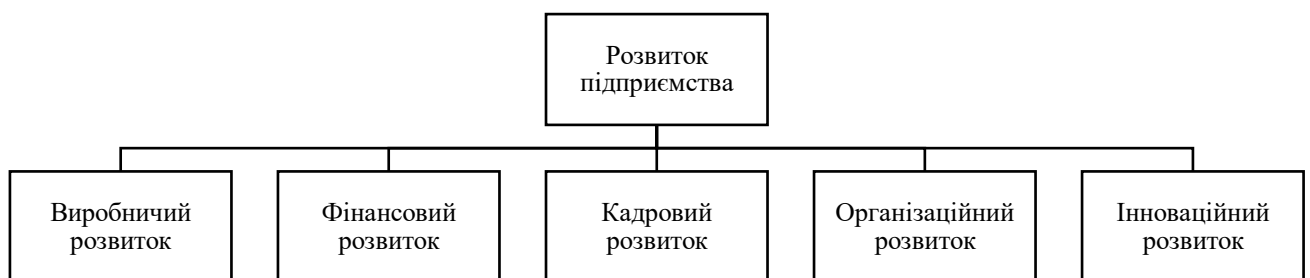


Рисунок 1.1 - Основні складові розвитку підприємства

Джерело: : складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [18; 19; 21; 23]

Як видно з рисунка 1.1, розвиток підприємства має комплексний характер і охоплює фінансову, виробничу, кадрову, інноваційну та організаційну складові. Взаємозв'язок зазначених елементів формує основу довгострокового функціонування суб'єкта господарювання та забезпечує його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Недостатній розвиток хоча б однієї зі складових може негативно впливати на загальні результати діяльності підприємства.

На відміну від оперативного управління, яке орієнтоване переважно на вирішення поточних виробничих та організаційних завдань, управління розвитком спрямоване на формування майбутнього стану підприємства та створення передумов для його стійкого функціонування у перспективі [5; 19].

Основною метою управління розвитком є забезпечення здатності підприємства до збереження та зміцнення своїх ринкових позицій шляхом

своєчасного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Досягнення зазначеної мети передбачає реалізацію комплексу управлінських рішень, пов'язаних із використанням ресурсного потенціалу, удосконаленням організаційної структури, розвитком персоналу, впровадженням інновацій та підвищенням ефективності бізнес-процесів [21; 23].

Науковці наголошують, що ефективне управління розвитком підприємства повинно ґрунтуватися на сукупності принципів, які визначають загальні вимоги до формування та реалізації управлінських рішень. До таких принципів належать системність, комплексність, адаптивність, гнучкість, безперервність, стратегічна орієнтація та економічна доцільність [18; 19]. Дотримання зазначених принципів дозволяє забезпечити узгодженість між окремими напрямками діяльності підприємства та підвищити ефективність реалізації заходів розвитку.

Для узагальнення основних принципів управління розвитком підприємства доцільно сформулювати таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні принципи управління розвитком підприємства

Принцип	Характеристика
Системність	Розгляд підприємства як єдиної взаємопов'язаної системи
Комплексність	Урахування впливу всіх внутрішніх і зовнішніх факторів
Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища
Безперервність	Постійний характер процесу розвитку підприємства
Гнучкість	Можливість коригування управлінських рішень відповідно до нових умов
Стратегічна орієнтація	Спрямованість на досягнення довгострокових цілей
Економічна доцільність	Забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства

Джерело: : складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [18; 19; 21; 23]

Наведені у таблиці 1.2 принципи формують методологічну основу управління розвитком підприємства. Їх дотримання забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує адаптивність підприємства до змін

зовнішнього середовища та сприяє ефективному використанню ресурсів. Особливого значення в сучасних умовах набувають принципи адаптивності, гнучкості та стратегічної орієнтації, які дозволяють забезпечити стійкість функціонування підприємства в умовах нестабільності.

Управління розвитком реалізується через виконання взаємопов'язаних управлінських функцій. До основних функцій належать планування, організація, мотивація та контроль. Планування передбачає визначення цілей розвитку підприємства та шляхів їх досягнення. Організація забезпечує формування необхідних умов для реалізації запланованих заходів. Мотивація спрямована на залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей розвитку, а контроль дозволяє оцінити результати реалізованих управлінських рішень та своєчасно виявити необхідність їх коригування [3; 28].

Важливе місце в системі управління розвитком займає стратегічне управління. Воно забезпечує визначення довгострокових напрямів функціонування підприємства та формування механізмів їх реалізації. У сучасних умовах стратегічне управління набуває особливої актуальності, оскільки підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, технологічних змін та значного рівня невизначеності.



Рисунок 1.2 - Місце управління розвитком у системі управління підприємством

Джерело: : складено автором на основі [5; 19; 21]

Саме стратегічне бачення дозволяє керівництву визначати перспективні напрями розвитку, своєчасно виявляти потенційні ризики та використовувати наявні можливості для зміцнення конкурентних позицій підприємства [4; 5; 6].

Таким чином, управління розвитком підприємства виступає невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту та забезпечує цілеспрямований вплив на всі сфери діяльності суб'єкта господарювання (рис.1.2.).

Його ефективність визначається здатністю керівництва формувати стратегічні орієнтири розвитку, забезпечувати раціональне використання ресурсів та адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Рисунок 1.2 демонструє місце управління розвитком у загальній системі управління підприємством. На відміну від оперативного та поточного управління, які орієнтовані переважно на забезпечення повсякденної діяльності, управління розвитком спрямоване на формування перспективних напрямів функціонування підприємства. Його реалізація передбачає планування заходів розвитку, їх впровадження та подальший контроль отриманих результатів, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Це створює теоретичне підґрунтя для дослідження особливостей управління розвитком підприємств в умовах нестабільності та кризових викликів, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

1.2. Особливості управління розвитком підприємства в умовах нестабільності та кризових викликів

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем динамічності, посиленням конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням впливу зовнішніх ризиків. За таких умов підприємства змушені здійснювати свою діяльність у середовищі, яке відзначається нестабільністю, невизначеністю та складністю прогнозування майбутніх змін. Саме тому питання управління розвитком підприємств набувають особливої актуальності, оскільки ефективність функціонування значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно адаптуватися до нових умов господарювання [17; 18].

Нестабільне ринкове середовище являє собою сукупність зовнішніх факторів, які характеризуються мінливістю, непередбачуваністю та здатністю істотно впливати на результати діяльності підприємства. До таких факторів належать економічні кризи, інфляційні процеси, зміни законодавства, посилення конкурентної боротьби, технологічні трансформації, соціально-політичні ризики та інші явища, що формують умови ведення бізнесу [13; 21]. У сучасних умовах українські підприємства додатково зазнають впливу наслідків воєнного стану, що значно ускладнює процес управління їх розвитком.

Важливою особливістю нестабільного середовища є зростання рівня невизначеності. Якщо в умовах стабільного розвитку підприємство може прогнозувати результати своєї діяльності на основі попереднього досвіду та наявних тенденцій, то за умов нестабільності ефективність традиційних підходів до планування суттєво знижується. Це обумовлює необхідність використання більш гнучких механізмів управління, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати стратегічні орієнтири розвитку [17; 23].

Одним із ключових факторів нестабільності є ризик. У науковій літературі ризик розглядається як ймовірність виникнення подій, які можуть призвести до відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих показників. Для підприємств ризики можуть мати фінансовий, виробничий, кадровий, ринковий, інвестиційний або організаційний характер [22]. Ефективне управління розвитком підприємства передбачає не лише виявлення потенційних ризиків, а й формування системи заходів щодо мінімізації їх негативного впливу.

Для узагальнення основних ризиків розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища доцільно використати таблицю 1.3.

У відповідь на посилення ризиків підприємства дедалі частіше використовують принципи адаптивного управління. Адаптивне управління передбачає здатність системи менеджменту своєчасно реагувати на зміни

зовнішнього середовища шляхом коригування цілей, методів та інструментів управління. На відміну від традиційних моделей, які орієнтуються на стабільність умов функціонування, адаптивний підхід дозволяє підприємству підтримувати ефективність діяльності навіть за умов значної невизначеності [18; 33].

Таблиця 1.3 - Основні ризики розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища

Вид ризику	Характеристика можливих наслідків
Фінансовий	Зниження прибутковості, нестача обігових коштів, погіршення платоспроможності
Ринковий	Скорочення попиту, втрата клієнтів, посилення конкуренції
Кадровий	Дефіцит персоналу, зниження продуктивності праці, плинність кадрів
Інвестиційний	Зменшення можливостей фінансування розвитку
Технологічний	Відставання від сучасних технологій та інновацій
Організаційний	Порушення бізнес-процесів, зниження ефективності управління
Воєнний	Руйнування логістичних зв'язків, міграція персоналу, скорочення ринку збуту

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі [14; 15; 17; 24]

В умовах нестабільного ринкового середовища особливого значення набуває антикризове управління як складова системи управління розвитком підприємства. На відміну від традиційного менеджменту, який переважно орієнтується на забезпечення ефективного функціонування підприємства за відносно стабільних умов, антикризове управління спрямоване на своєчасне виявлення потенційних загроз, мінімізацію негативних наслідків кризових явищ та формування передумов для подальшого розвитку суб'єкта господарювання [15; 24; 27].

У сучасних наукових дослідженнях антикризове управління розглядається як система взаємопов'язаних заходів щодо попередження, локалізації та подолання кризових ситуацій, які можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства. Його основною метою є забезпечення

стійкості функціонування підприємства, збереження його ресурсного потенціалу та підтримання конкурентоспроможності в умовах підвищеної невизначеності [15; 17]. При цьому антикризове управління не обмежується реагуванням на вже наявні проблеми, а передбачає проведення постійного моніторингу зовнішнього середовища та формування системи превентивних заходів.

Сучасна практика господарювання свідчить про те, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно ідентифікувати ознаки виникнення кризових явищ. До таких ознак можуть належати погіршення фінансових результатів діяльності, скорочення обсягів реалізації продукції або послуг, зниження рівня платоспроможності, погіршення кадрового забезпечення, втрата частини клієнтів та інші негативні тенденції [23; 24]. Чим раніше підприємство виявляє подібні зміни, тим більше можливостей воно має для мінімізації їх негативних наслідків.

Особливістю сучасного етапу розвитку української економіки є функціонування підприємств в умовах воєнного стану. Воєнні дії суттєво посилили рівень економічної невизначеності та сформували нові виклики для суб'єктів господарювання. До найбільш поширених проблем належать порушення логістичних зв'язків, скорочення платоспроможного попиту населення, міграція працівників, зростання вартості матеріальних ресурсів, ризики пошкодження майна та необхідність оперативної адаптації бізнес-процесів до нових умов функціонування [14; 24; 29].

Дослідження сучасних тенденцій розвитку підприємництва в Україні свідчать, що значна частина суб'єктів господарювання була змушена переглянути власні підходи до управління та стратегічного планування. У період воєнного стану пріоритетного значення набули питання забезпечення безперервності діяльності, збереження кадрового потенціалу, підтримання фінансової стійкості та диверсифікації джерел доходів [14; 30]. Водночас криза створює не лише загрози, а й нові можливості для розвитку підприємств, які здатні швидко адаптуватися до змін та використовувати нові ринкові можливості.

Для підприємств особливого значення набуває формування системи антикризового управління, яка повинна охоплювати всі ключові напрями діяльності. Основними елементами такої системи є моніторинг зовнішнього середовища, оцінка ризиків, стратегічне планування, ресурсне забезпечення, кадрова політика та контроль результатів діяльності (рис.1.3.).



Рисунок 1.3 – Основні елементи системи антикризового управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [15; 24; 27]

Відповідно до рисунка 1.3 система антикризового управління включає комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення стійкості діяльності підприємства в умовах нестабільності. Центральне місце в ній займають процеси моніторингу зовнішнього середовища, оцінки ризиків та стратегічного планування. Узгоджене функціонування зазначених елементів дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати негативний вплив кризових явищ та створювати передумови для подальшого розвитку підприємства.

Важливою характеристикою сучасного управління розвитком підприємства є поєднання стратегічного та антикризового підходів. Якщо стратегічне управління визначає довгострокові напрями розвитку підприємства, то антикризове забезпечує його здатність зберігати стійкість у складних умовах функціонування. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й створювати умови для подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства [4; 5; 23].

Таким чином, управління розвитком підприємства в умовах нестабільності потребує використання адаптивних та антикризових механізмів управління, які забезпечують своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах воєнного

стану, коли здатність підприємства швидко пристосовуватися до нових умов господарювання стає одним із ключових факторів його виживання та подальшого розвитку. Це зумовлює необхідність формування стратегічних напрямів забезпечення розвитку підприємства, які будуть розглянуті в наступному підрозділі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА» як бази дослідження розвитку підприємства автосервісу

Важливою складовою дослідження особливостей управління розвитком підприємств сфери послуг є аналіз практики функціонування конкретного суб'єкта господарювання. Базою дослідження у кваліфікаційній роботі виступає товариство з обмеженою відповідальністю «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА» (далі ТОВ), основним видом діяльності якого є надання послуг з технічного обслуговування, діагностики та ремонту автотранспортних засобів.

Функціонування підприємств автосервісної галузі має низку специфічних особливостей. На відміну від виробничих підприємств, результат їх діяльності безпосередньо залежить від стану ринку транспортних послуг, кількості автомобілів в експлуатації, платоспроможності власників транспортних засобів, вартості запасних частин та матеріалів, а також рівня професійної підготовки працівників. У таких умовах якість виконання робіт, швидкість обслуговування клієнтів та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ здійснює діяльність на регіональному ринку автосервісних послуг та забезпечує виконання комплексу робіт, пов'язаних із технічним обслуговуванням і ремонтом автомобільного транспорту. Специфіка діяльності підприємства передбачає постійну взаємодію з клієнтами, оперативне реагування на їх потреби та підтримання належного рівня технічного оснащення. Ефективність роботи підприємства значною мірою визначається

здатністю забезпечувати якісне виконання замовлень за умов обмеженості ресурсів і високої конкуренції на ринку.

Останні роки характеризуються посиленням впливу факторів нестабільності на діяльність підприємств автосервісної сфери. Воєнний стан, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів постачання, коливання вартості паливно-мастильних матеріалів та запасних частин, а також дефіцит кваліфікованих кадрів створюють додаткові виклики для функціонування підприємств. У таких умовах особливого значення набуває здатність керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та формувати передумови для подальшого розвитку.

Розвиток підприємства автосервісу слід розглядати як комплексний процес, що охоплює фінансову, виробничу, кадрову та організаційну складові діяльності. Забезпечення сталого розвитку передбачає не лише збільшення обсягів наданих послуг та доходів, але й підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення системи управління, зміцнення фінансової стійкості та формування кадрового потенціалу. Відповідно, оцінка розвитку підприємства потребує дослідження взаємозв'язків між основними показниками його діяльності, а не лише аналізу окремих результатів господарювання.

Організаційна структура управління ТОВ сформована з урахуванням масштабів діяльності підприємства та характеру виконуваних робіт. Управління підприємством здійснюється директором, який забезпечує координацію діяльності всіх структурних елементів та приймає стратегічні й оперативні управлінські рішення. До складу адміністративно-управлінського персоналу входять працівники, відповідальні за організацію виробничих процесів, взаємодію з клієнтами, облік та контроль використання ресурсів. Безпосереднє виконання послуг забезпечують працівники виробничого персоналу, від рівня професійної підготовки яких залежить якість обслуговування та задоволеність споживачів.

Таким чином, ТОВ є підприємством сфери автосервісних послуг, діяльність якого здійснюється в умовах підвищеної ринкової невизначеності та впливу численних зовнішніх факторів. Забезпечення подальшого розвитку підприємства потребує ефективного управління фінансовими, матеріальними та кадровими ресурсами, а також своєчасного реагування на зміни ринкового середовища. Для визначення основних тенденцій розвитку підприємства та обґрунтування напрямів його вдосконалення доцільно провести детальний аналіз фінансово-економічних показників, структури активів і пасивів, а також кадрового потенціалу підприємства.

Ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається раціональністю побудови його організаційної структури управління. Саме організаційна структура забезпечує розподіл повноважень і відповідальності між працівниками, визначає порядок взаємодії між окремими елементами системи управління та створює передумови для досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку.

Організаційна структура досліджуваного ТОВ сформована з урахуванням масштабів діяльності, специфіки надання автосервісних послуг та чисельності персоналу.

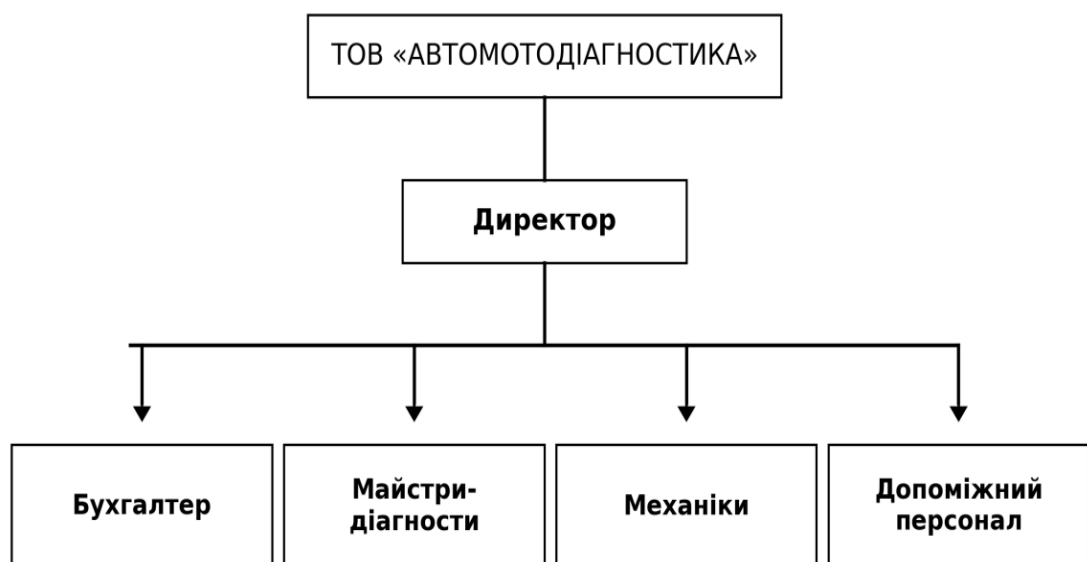


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі даних підприємства.

Для суб'єкта господарювання характерна лінійна структура управління, яка передбачає централізацію управлінських функцій та безпосереднє підпорядкування працівників керівнику. Організаційну структуру ТОВ наведено на рис. 2.1.

У центрі системи управління знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю суб'єкта господарювання, визначає напрями розвитку, приймає стратегічні та оперативні управлінські рішення, контролює результати діяльності та забезпечує координацію роботи персоналу. В умовах нестабільного ринкового середовища роль керівника суттєво зростає, оскільки саме від своєчасності та якості прийнятих рішень залежить здатність автосервісного підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Наступною ланкою структури є адміністративно-управлінський персонал, до функцій якого належить організація поточної діяльності, ведення обліку, забезпечення взаємодії із замовниками, контроль виконання робіт та інформаційна підтримка управлінських процесів. Адміністративний персонал виступає сполучною ланкою між керівництвом і виробничим персоналом, забезпечуючи реалізацію управлінських рішень на практиці.

Безпосереднє надання послуг здійснюють працівники автосервісу, які виконують роботи з технічного обслуговування, діагностики та ремонту транспортних засобів. Саме результати їх діяльності формують якість послуг, рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку автосервісних послуг.

Перевагою лінійної організаційної структури є простота управління, чіткість розподілу відповідальності та оперативність прийняття рішень. Невелика чисельність персоналу дозволяє забезпечити ефективний контроль виконання поставлених завдань та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Крім того, скорочується кількість рівнів управління, що позитивно впливає на швидкість передачі інформації та реалізацію управлінських рішень.

Водночас для такої структури характерна висока залежність результатів діяльності від компетентності керівника. Значна концентрація управлінських функцій на рівні директора може призводити до перевантаження керівництва та зниження оперативності прийняття окремих рішень у разі зростання обсягів діяльності. У перспективі подальшого розвитку суб'єкта господарювання це може потребувати удосконалення організаційної структури та більш широкого делегування управлінських повноважень.

Отже, чинна організаційна структура ТОВ загалом відповідає масштабам діяльності автосервісного підприємства та забезпечує належний рівень керованості. Разом із тим подальший розвиток суб'єкта господарювання потребуватиме вдосконалення окремих елементів системи управління, підвищення ефективності координації робіт та розширення можливостей для оперативного прийняття управлінських рішень.

Система управління досліджуваного ТОВ сформована відповідно до масштабів діяльності суб'єкта господарювання та особливостей надання автосервісних послуг. Для підприємства характерний централізований підхід до управління, за якого основні управлінські рішення приймаються директором.



Рисунок 2.2 – Система управління ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі даних підприємства.

Керівник здійснює загальне управління діяльністю ТОВ, визначає пріоритетні напрями розвитку, координує роботу персоналу, контролює використання ресурсів та відповідає за результати господарської діяльності. Зважаючи на невелику чисельність працівників, більшість управлінських рішень приймається оперативно без створення додаткових рівнів управління.

Важливою особливістю діяльності суб'єкта господарювання є висока залежність результатів роботи від ефективності використання кадрового потенціалу. Саме працівники безпосередньо формують якість наданих послуг, впливають на рівень задоволеності клієнтів та забезпечують конкурентоспроможність автосервісного підприємства. У зв'язку з цим одним із ключових напрямів управління є забезпечення належного рівня мотивації персоналу та створення умов для його утримання.

Система управління розвитком ТОВ орієнтована на досягнення декількох взаємопов'язаних цілей: забезпечення прибуткової діяльності, підтримання належного рівня якості послуг, збереження кадрового потенціалу та зміцнення позицій на ринку автосервісних послуг. Досягнення зазначених цілей здійснюється шляхом управління фінансовими, трудовими та матеріально-технічними ресурсами.

В умовах нестабільного ринкового середовища особливого значення набуває здатність керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов. Для досліджуваного ТОВ такими викликами виступають коливання попиту на послуги, зростання вартості матеріалів та запасних частин, кадровий дефіцит і посилення конкурентної боротьби. Тому система управління розвитком повинна забезпечувати не лише поточну ефективність діяльності, але й формувати передумови для довгострокового розвитку суб'єкта господарювання.

Таким чином, існуюча система управління загалом відповідає масштабам діяльності ТОВ та забезпечує належний рівень координації робіт. Водночас подальший розвиток автосервісного підприємства потребуватиме удосконалення окремих управлінських процесів, підвищення ефективності

використання ресурсів та впровадження сучасних підходів до організації діяльності.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ

Фінансово-економічні результати діяльності виступають одним із ключових індикаторів ефективності управління розвитком суб'єкта господарювання. Саме вони відображають здатність автосервісного підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати прибуткову діяльність та формувати ресурси для подальшого розвитку. У зв'язку з цим доцільним є дослідження динаміки основних фінансових показників ТОВ за 2023–2025 роки (табл. 2.1, Дод.А).

Аналіз показників свідчить про позитивну тенденцію зростання обсягів діяльності досліджуваного ТОВ. Так, чистий дохід від реалізації послуг протягом аналізованого періоду збільшився з 2132,5 тис. грн у 2023 році до 5500,5 тис. грн у 2025 році. Загальний приріст становив 3368,0 тис. грн або 157,9 %. Найбільш суттєве збільшення доходу відбулося у 2025 році, коли його обсяг зріс на 2598,1 тис. грн порівняно з попереднім роком.

Позитивна динаміка доходів свідчить про розширення масштабів діяльності суб'єкта господарювання та збільшення обсягів реалізації автосервісних послуг. З управлінської точки зору така тенденція може бути результатом зростання клієнтської бази, підвищення вартості послуг, розширення їх асортименту або більш ефективного використання виробничих потужностей.

Одночасно зі зростанням доходів відбулося збільшення інших операційних витрат. Якщо у 2023 році їх величина становила 1758,4 тис. грн, то у 2025 році вона досягла 4748,7 тис. грн. Загальний приріст за досліджуваний період склав 2990,3 тис. грн. Особливо суттєве збільшення витрат спостерігалось у 2025 році, коли вони зросли на 2828,0 тис. грн порівняно з попереднім роком. Зростання витрат відбувалося в умовах воєнного стану, що

супроводжувалося інфляційними процесами, подорожчанням запасних частин, логістичними труднощами та загальним підвищенням вартості ресурсного забезпечення діяльності автосервісних підприємств.

Порівняння динаміки доходів і витрат свідчить про наявність прямого взаємозв'язку між масштабами діяльності та обсягами ресурсів, необхідних для забезпечення функціонування автосервісного підприємства. Розширення обсягів наданих послуг потребувало додаткових витрат на оплату праці, матеріально-технічне забезпечення та організацію виробничих процесів. Водночас темпи зростання витрат у 2025 році виявилися досить високими, що вплинуло на динаміку фінансового результату.

Фінансовий результат до оподаткування протягом усього досліджуваного періоду залишався позитивним. У 2023 році прибуток становив 374,1 тис. грн, у 2024 році зріс до 982,2 тис. грн, а у 2025 році склав 751,7 тис. грн. Незважаючи на зменшення прибутку у 2025 році на 230,5 тис. грн порівняно з попереднім роком, суб'єкт господарювання продовжив здійснювати прибуткову діяльність.

З управлінської точки зору особливий інтерес становить ситуація, коли збільшення чистого доходу супроводжується скороченням прибутку. Така тенденція свідчить про те, що приріст доходів не повністю трансформувався у приріст фінансового результату через суттєве зростання витрат. Отже, одним із ключових завдань управління розвитком ТОВ є забезпечення балансу між розширенням обсягів діяльності та контролем рівня витрат.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що досліджуване ТОВ демонструє позитивну динаміку розвитку та здатність нарощувати обсяги реалізації послуг. Водночас подальше підвищення ефективності діяльності потребує більш детального аналізу структури активів і джерел їх формування, що дозволить оцінити фінансові можливості суб'єкта господарювання щодо забезпечення майбутнього розвитку.

Для більш повної оцінки фінансових можливостей та перспектив розвитку досліджуваного ТОВ доцільно проаналізувати динаміку та структуру активів і джерел їх формування (табл. 2.2, Дод.Б).

Аналіз активів свідчить про суттєві зміни у структурі ресурсного забезпечення суб'єкта господарювання протягом 2023–2025 років. Загальна вартість активів у 2023 році становила 4081,2 тис. грн. У 2024 році відбулося її різке скорочення до 1311,1 тис. грн, після чого у 2025 році спостерігалось часткове відновлення до 2111,1 тис. грн. Незважаючи на позитивну динаміку останнього року, загальний обсяг активів залишився нижчим за рівень 2023 року.

Значний вплив на зміну вартості активів мало скорочення оборотних активів. Якщо у 2023 році їх обсяг становив 2779,6 тис. грн, то у 2024 році він зменшився до 170,6 тис. грн. У 2025 році оборотні активи зросли до 1251,9 тис. грн, однак не досягли початкового рівня. Така динаміка свідчить про суттєву трансформацію структури майна суб'єкта господарювання та зміну підходів до управління оборотним капіталом.

Особливу увагу привертає динаміка запасів. У 2023 році їх вартість становила 2642,7 тис. грн, тоді як у 2024–2025 роках запаси були відсутні. З одного боку, така ситуація може свідчити про підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами та перехід до більш гнучкої системи забезпечення виробничої діяльності. З іншого боку, відсутність запасів може підвищувати залежність автосервісного підприємства від постачальників та створювати ризики затримок у виконанні замовлень у разі порушення логістичних процесів.

Водночас позитивною тенденцією є зростання обсягу грошових коштів та їх еквівалентів. Якщо у 2023 році їх величина становила лише 29,3 тис. грн, то у 2025 році вона досягла 1178,9 тис. грн. Таким чином, приріст склав 1149,6 тис. грн. З управлінської точки зору це свідчить про покращення платіжних можливостей суб'єкта господарювання та формування додаткового фінансового резерву для забезпечення поточної діяльності й реалізації заходів розвитку.

Позитивним є також те, що дебіторська заборгованість за товари та послуги протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною. У

2023 році її величина становила 73,1 тис. грн, а у 2025 році – 73,8 тис. грн. Незначні коливання показника свідчать про відсутність критичних проблем із розрахунками клієнтів та достатньо ефективне управління дебіторською заборгованістю.

Необоротні активи протягом аналізованого періоду скоротилися з 1069,8 тис. грн до 859,2 тис. грн. Основну частку у їх структурі становлять основні засоби, вартість яких зменшилася на 210,6 тис. грн. Така тенденція може бути пов'язана як із фізичним та моральним зносом обладнання, так і з обмеженим обсягом інвестицій у його оновлення. Для автосервісного підприємства зазначена ситуація є важливим управлінським викликом, оскільки рівень технічного забезпечення безпосередньо впливає на якість послуг, продуктивність праці та конкурентоспроможність.

Аналіз джерел формування активів показав, що діяльність досліджуваного ТОВ переважно забезпечується за рахунок власних ресурсів. Водночас протягом досліджуваного періоду відбувалися зміни у структурі поточних зобов'язань. Так, інші поточні зобов'язання скоротилися з 757,9 тис. грн у 2023 році до 162,8 тис. грн у 2025 році. Така тенденція свідчить про поступове зменшення залежності суб'єкта господарювання від короткострокових джерел фінансування та позитивно впливає на рівень його фінансової стійкості.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду в структурі активів ТОВ відбулися суттєві зміни. Найбільш вагомими тенденціями стали скорочення запасів, збільшення обсягу грошових коштів, стабілізація дебіторської заборгованості та зменшення вартості основних засобів. З позицій управління розвитком позитивним явищем є покращення ліквідності та зниження поточних зобов'язань, тоді як скорочення необоротних активів свідчить про необхідність активізації інвестиційних процесів та оновлення матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання.

Важливим завданням аналізу є не лише оцінка окремих фінансових показників, але й дослідження взаємозв'язків між ними, оскільки саме вони дозволяють визначити особливості розвитку суб'єкта господарювання та оцінити результативність управлінських рішень.

Проведений аналіз свідчить про наявність тісного взаємозв'язку між динамікою доходів та обсягом грошових коштів ТОВ. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації послуг зріс більш ніж у 2,5 раза, що супроводжувалося суттєвим збільшенням залишку грошових коштів. Якщо у 2023 році їх обсяг становив лише 29,3 тис. грн, то у 2025 році досяг 1178,9 тис. грн. Така тенденція свідчить про покращення платіжних можливостей суб'єкта господарювання та формування фінансового резерву для забезпечення подальшого розвитку (рис.2.3.).

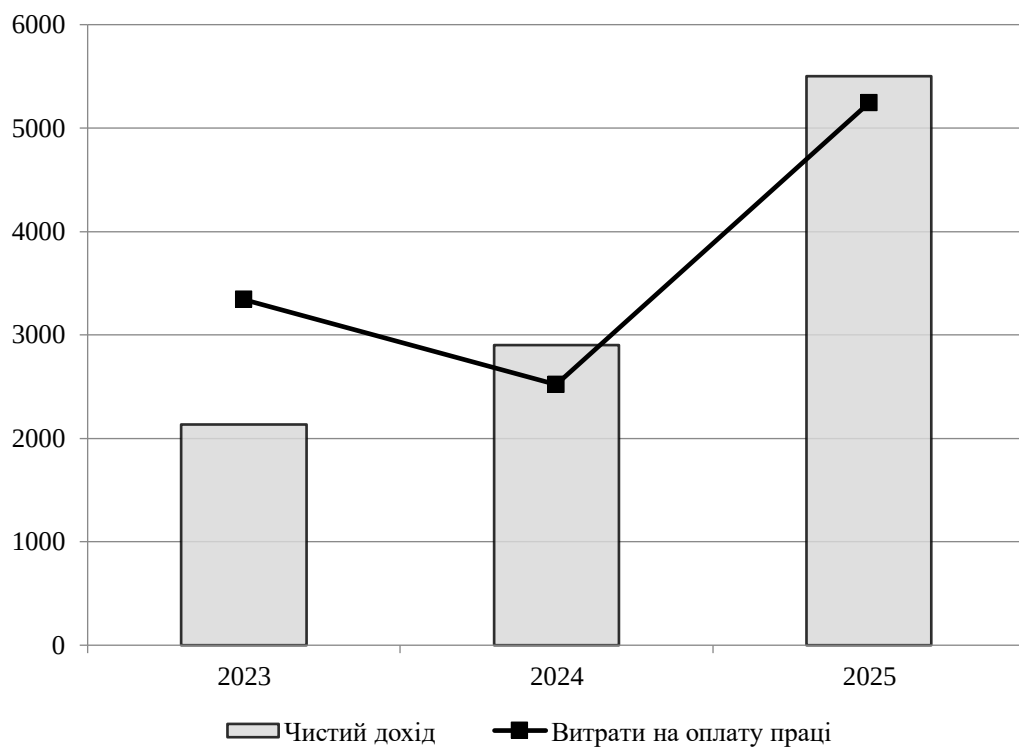


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистого прибутку ТОВ у 2023–2025 рр. (тис.грн)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства, результатів аналізу діяльності.

Водночас збільшення обсягів діяльності не супроводжувалося пропорційним зростанням дебіторської заборгованості. Незважаючи на суттєве розширення реалізації послуг, дебіторська заборгованість за товари та послуги залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 61,2–73,8 тис. грн. Це

свідчить про достатньо ефективне управління розрахунками з клієнтами та відсутність суттєвих ризиків, пов'язаних із відволіканням коштів з господарського обороту.

Окремої уваги потребує взаємозв'язок між прибутковістю діяльності та змінами у структурі активів. Незважаючи на отримання позитивного фінансового результату протягом усього аналізованого періоду, вартість основних засобів поступово скорочувалася. У 2023 році вона становила 1069,8 тис. грн, тоді як у 2025 році – 859,2 тис. грн. Це свідчить про те, що частина отриманих фінансових ресурсів спрямовувалася на забезпечення поточної діяльності, а не на оновлення матеріально-технічної бази. У довгостроковій перспективі така тенденція може обмежувати можливості розвитку автосервісного підприємства та негативно впливати на його конкурентоспроможність.

Суттєві зміни відбулися також у структурі оборотних активів. Скорочення запасів до нульового рівня супроводжувалося зростанням грошових коштів та збереженням відносно стабільного рівня дебіторської заборгованості. З управлінської точки зору це може свідчити про зміну підходів до організації забезпечення виробничої діяльності та підвищення ефективності використання оборотного капіталу. Разом із тим надмірне скорочення запасів може створювати ризики для безперебійного виконання замовлень у разі виникнення проблем із постачанням необхідних матеріалів або запасних частин.

Позитивною тенденцією для розвитку досліджуваного ТОВ є скорочення поточних зобов'язань. Зменшення обсягу короткострокових боргових зобов'язань свідчить про зміцнення фінансової стійкості суб'єкта господарювання та підвищення рівня його фінансової незалежності. Це створює додаткові можливості для реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що протягом 2023–2025 років досліджуване ТОВ забезпечило зростання обсягів

діяльності, покращило стан грошових ресурсів та зберегло прибутковість роботи. Водночас скорочення вартості основних засобів свідчить про необхідність активізації інвестиційних процесів та посилення уваги до оновлення матеріально-технічної бази. Зазначені тенденції повинні враховуватися при формуванні управлінських рішень щодо подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

2.3. Аналіз кадрового потенціалу як чинника розвитку ТОВ

У сучасних умовах господарювання кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів розвитку підприємств сфери послуг. Для автосервісного підприємства значення людського капіталу є особливо високим, оскільки якість наданих послуг, швидкість виконання робіт та рівень задоволеності клієнтів значною мірою залежать від професійної підготовки працівників. У зв'язку з цим оцінка кадрового потенціалу дозволяє визначити можливості суб'єкта господарювання щодо забезпечення подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз кадрового складу ТОВ свідчить про наявність суттєвих змін у чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду (табл. 2.3, Дод.В). У 2023 році середньооблікова чисельність працівників становила 16 осіб, у 2024 році скоротилася до 9 осіб, а у 2025 році збільшилася до 13 осіб. Таким чином, після значного скорочення персоналу у 2024 році суб'єкт господарювання частково відновив кадровий потенціал.

Найбільші зміни відбулися серед виробничого персоналу. Якщо у 2023 році чисельність працівників, безпосередньо задіяних у процесі надання послуг, становила 12 осіб, то у 2024 році вона скоротилася до 5 осіб. У 2025 році кількість працівників збільшилася до 9 осіб. Водночас чисельність директора та адміністративно-управлінського персоналу протягом аналізованого періоду залишалася незмінною.

Скорочення чисельності персоналу у 2024 році могло бути пов'язане з необхідністю адаптації суб'єкта господарювання до складних умов функціонування, оптимізації витрат та нестабільної ситуації на ринку праці. Водночас подальше збільшення чисельності працівників свідчить про активізацію діяльності ТОВ та потребу у додаткових трудових ресурсах для забезпечення зростаючих обсягів надання послуг.

Для оцінки ефективності управління кадровим потенціалом доцільно проаналізувати динаміку витрат на оплату праці. Протягом досліджуваного періоду фонд оплати праці зазнав суттєвих змін. У 2023 році його величина становила 3342 тис. грн, у 2024 році скоротилася до 2520 тис. грн, а у 2025 році зросла до 5244 тис. грн. Порівняно з 2023 роком загальний приріст склав 1902 тис. грн. В умовах воєнного стану та загострення дефіциту кваліфікованих кадрів суб'єкт господарювання був змушений підвищувати рівень оплати праці з метою утримання працівників та забезпечення стабільності кадрового потенціалу.

Зміна фонду оплати праці тісно пов'язана з динамікою чисельності персоналу. Скорочення витрат на оплату праці у 2024 році відбулося одночасно зі зменшенням кількості працівників. Однак у 2025 році темпи зростання фонду оплати праці значно перевищували темпи збільшення чисельності персоналу, що свідчить про підвищення рівня оплати праці та посилення уваги керівництва до кадрового забезпечення діяльності.

Важливою характеристикою кадрової політики є динаміка середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника. У 2023 році цей показник становив 17,4 тис. грн, у 2024 році збільшився до 23,3 тис. грн, а у 2025 році досяг 33,6 тис. грн. Загалом за аналізований період середній рівень оплати праці зріс майже вдвічі.

Позитивна динаміка спостерігається і за окремими категоріями персоналу. Середньомісячні витрати на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу зросли з 16,5 тис. грн до 24,0 тис. грн, тоді як оплата праці виробничого персоналу збільшилася з 17,0 тис. грн до 35,0 тис. грн. Саме

виробничі працівники продемонстрували найбільш суттєве зростання рівня оплати праці.

З управлінської точки зору така тенденція має важливе значення для розвитку суб'єкта господарювання. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці підвищення рівня матеріального стимулювання виступає одним із ключових інструментів утримання працівників та забезпечення стабільності кадрового складу. Для підприємств автосервісної сфери втрата досвідчених фахівців може призводити до погіршення якості послуг, збільшення термінів виконання робіт та втрати клієнтів.

Особливий інтерес становить взаємозв'язок між фінансовими результатами діяльності та витратами на персонал. Аналіз показав, що у 2025 році відбулося одночасне збільшення фонду оплати праці та зменшення прибутку. На перший погляд така ситуація може свідчити про зниження ефективності діяльності. Проте з позицій управління розвитком її доцільно розглядати як інвестиції у людський капітал. Підвищення рівня оплати праці дозволяє зберегти кадровий потенціал, підвищити мотивацію працівників та створити умови для забезпечення подальшого зростання обсягів діяльності.

Проведений аналіз свідчить, що кадровий потенціал є одним із визначальних чинників розвитку досліджуваного ТОВ. Незважаючи на скорочення чисельності працівників у 2024 році, суб'єкт господарювання зміг частково відновити кадровий склад та забезпечити суттєве підвищення рівня оплати праці. Така кадрова політика сприяє збереженню професійних компетенцій персоналу та формує передумови для подальшого розвитку автосервісного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для оцінки ролі кадрового потенціалу у забезпеченні розвитку суб'єкта господарювання доцільно проаналізувати взаємозв'язок між змінами чисельності персоналу, рівнем оплати праці та основними результатами діяльності ТОВ.

Проведений аналіз свідчить, що динаміка кадрових показників безпосередньо впливала на результати функціонування автосервісного

підприємства. Так, у 2024 році чисельність персоналу скоротилася з 16 до 9 осіб, тобто майже на 44 %. Незважаючи на це, чистий дохід зріс з 2132,5 тис. грн до 2902,4 тис. грн, а прибуток збільшився з 374,1 тис. грн до 982,2 тис. грн. Така ситуація може свідчити про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів, оптимізацію витрат та більш ефективну організацію роботи персоналу.

Разом із тим тривале функціонування в умовах скороченого кадрового складу могло створювати додаткове навантаження на працівників та підвищувати ризики втрати кваліфікованих фахівців. Саме тому у 2025 році керівництвом ТОВ було фактично реалізовано курс на відновлення кадрового потенціалу. Чисельність персоналу збільшилася до 13 осіб, а фонд оплати праці зріс більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком.

Показовим є той факт, що збільшення витрат на персонал супроводжувалося подальшим зростанням чистого доходу. У 2025 році обсяг реалізації послуг досяг 5500,5 тис. грн, що майже вдвічі перевищило показник попереднього року (рис.2.4.).

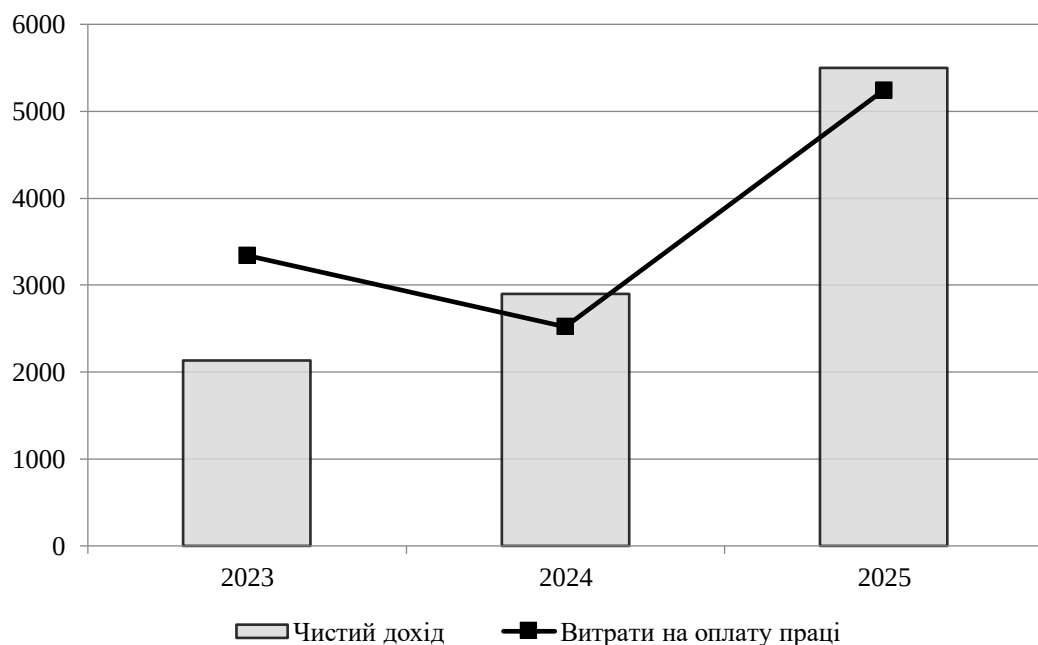


Рисунок 2.4 – Порівняльна динаміка чистого доходу та витрат на оплату праці ТОВ у 2023–2025 рр. (тис.грн.)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства, результатів аналізу діяльності.

Це дозволяє припустити, що розширення кадрового складу та підвищення рівня матеріального стимулювання стали одним із чинників забезпечення зростання обсягів діяльності суб'єкта господарювання.

Водночас збільшення витрат на оплату праці вплинуло на фінансовий результат. Незважаючи на суттєве зростання доходів, прибуток у 2025 році скоротився до 751,7 тис. грн. Така тенденція свідчить про те, що частина отриманих фінансових ресурсів була спрямована на підтримку та розвиток кадрового потенціалу. З позицій короткострокової ефективності це призвело до зменшення прибутку, однак у довгостроковому аспекті може розглядатися як інвестиція у розвиток суб'єкта господарювання.

Додатковим підтвердженням цього є динаміка середньомісячної оплати праці виробничого персоналу, яка зросла з 17,0 тис. грн у 2023 році до 35,0 тис. грн у 2025 році. Для підприємств автосервісної сфери рівень оплати праці є одним із ключових факторів залучення та утримання кваліфікованих працівників, від професійних навичок яких безпосередньо залежить якість наданих послуг.

Таким чином, результати аналізу свідчать про наявність тісного взаємозв'язку між кадровою політикою та результатами діяльності ТОВ. Зростання доходів підприємства супроводжувалося збільшенням витрат на персонал та підвищенням рівня оплати праці. Це дозволяє зробити висновок, що розвиток досліджуваного товариства значною мірою ґрунтується на ефективному управлінні людськими ресурсами, які виступають одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності та подальшого розвитку.

2.4. Оцінка проблем та перспектив розвитку ТОВ

Результати проведеного аналізу свідчать, що досліджуване ТОВ функціонує в умовах нестабільного ринкового середовища, яке формується під впливом воєнного стану, економічної невизначеності, інфляційних процесів,

кадрового дефіциту та посилення конкуренції на ринку автосервісних послуг. За таких умов забезпечення подальшого розвитку суб'єкта господарювання потребує своєчасного виявлення внутрішніх резервів зростання та зовнішніх ризиків, які можуть впливати на результати діяльності.

Проведений фінансово-економічний аналіз показав, що протягом 2023–2025 років ТОВ забезпечило суттєве зростання обсягів реалізації послуг та зберегло прибутковість діяльності. Позитивними тенденціями стали збільшення чистого доходу, покращення стану грошових коштів та скорочення поточних зобов'язань. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, серед яких скорочення вартості основних засобів, підвищення рівня витрат та залежність результатів діяльності від кадрового потенціалу.

Не менш важливими є результати аналізу трудових ресурсів. Незважаючи на позитивну динаміку оплати праці та часткове відновлення чисельності персоналу у 2025 році, проблема забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками залишається актуальною. В умовах воєнного стану конкуренція за фахових спеціалістів значно посилилася, що потребує від керівництва застосування сучасних підходів до управління персоналом.

Для комплексної оцінки поточного стану суб'єкта господарювання, визначення основних проблем та перспектив подальшого розвитку доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища (табл.2.4.).

Результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок, що підприємство має достатній потенціал розвитку, проте його реалізація стримується низкою внутрішніх проблем та зовнішніх загроз.

Ще одним проблемним аспектом є висока залежність результатів діяльності від кадрового потенціалу. Аналіз показав, що навіть незначні зміни чисельності персоналу суттєво впливають на можливості підприємства щодо надання послуг та забезпечення доходів. За умов дефіциту кваліфікованих працівників така залежність формує додаткові ризики для стабільного

функціонування автосервісного підприємства. Серед можливостей розвитку ТОВ доцільно відзначити розширення переліку автосервісних послуг, використання сучасних цифрових інструментів управління, удосконалення роботи з клієнтами та поступове оновлення матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.4 – Результати SWOT-аналізу ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Зростання чистого доходу	Скорочення вартості основних засобів
Прибуткова діяльність протягом усіх років	Висока залежність від кваліфікованого персоналу
Збільшення обсягу грошових коштів	Обмежені інвестиції в оновлення обладнання
Невеликий рівень дебіторської заборгованості	Скорочення чисельності персоналу у попередніх періодах
Гнучка організаційна структура	Зростання операційних витрат
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Розширення спектра автосервісних послуг	Воєнний стан та економічна нестабільність
Цифровізація процесів управління	Інфляція та подорожчання ресурсів
Залучення нових клієнтів	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Розвиток партнерських відносин із постачальниками	Посилення конкуренції
Оновлення матеріально-технічної бази	Логістичні ризики постачання запасних частин

Джерело складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI) на основі фінансової звітності підприємства, результатів аналізу діяльності та власних досліджень.

Серед можливостей розвитку ТОВ доцільно відзначити розширення переліку автосервісних послуг, використання сучасних цифрових інструментів управління, удосконалення роботи з клієнтами та поступове оновлення матеріально-технічної бази. Додаткові перспективи можуть бути пов’язані із розвитком партнерських відносин із постачальниками запасних частин та матеріалів, що дозволить знизити залежність від окремих каналів постачання та підвищити стійкість діяльності в умовах нестабільності.

Водночас найбільший вплив на діяльність суб’єкта господарювання продовжують чинити зовнішні загрози – війна.

Повномасштабна війна призвела до порушення господарських зв'язків, зміни логістичних маршрутів, зростання витрат на транспортування та загального підвищення рівня невизначеності в діяльності суб'єктів господарювання. Для автосервісних підприємств додатковими викликами стали перебої з постачанням окремих видів запасних частин, подорожчання матеріалів та збільшення строків поставки необхідних комплектуючих.

Суттєвий вплив на діяльність ТОВ здійснюють інфляційні процеси. Зростання цін на енергоносії, витратні матеріали, запасні частини та інші ресурси призводить до підвищення собівартості послуг і потребує постійного коригування управлінських рішень. За таких умов важливого значення набуває забезпечення ефективного контролю витрат та пошук шляхів підвищення результативності використання наявних ресурсів.

Окрему групу факторів формують зміни на ринку праці. У період воєнного стану для багатьох підприємств України актуальною проблемою залишається дефіцит кваліфікованих працівників. Міграційні процеси, мобілізаційні заходи та загальне скорочення пропозиції робочої сили ускладнюють процес залучення персоналу. Для підприємств автосервісної сфери дана проблема є особливо актуальною, оскільки рівень професійної підготовки працівників безпосередньо впливає на якість послуг та рівень конкурентоспроможності.

Важливо зазначити, що сильні сторони ТОВ можуть бути використані для реалізації наявних можливостей. Зокрема, покращення фінансових результатів та збільшення грошових коштів створюють передумови для оновлення обладнання, впровадження сучасних технологій та підвищення якості послуг.

Водночас у зовнішньому середовищі наявні й позитивні фактори, які можуть бути використані для забезпечення подальшого розвитку ТОВ. Одним із них є поступова цифровізація бізнес-процесів та поширення сучасних інформаційних технологій. Використання електронних каналів комунікації з клієнтами, цифрових систем обліку, онлайн-запису на обслуговування та

автоматизації окремих управлінських процесів дозволяє підвищити ефективність діяльності та покращити якість обслуговування споживачів.

Перспективним фактором розвитку залишається й стабільний попит на послуги технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів. Незважаючи на складну економічну ситуацію, потреба у підтриманні транспортних засобів у належному технічному стані зберігається, що створює передумови для подальшого функціонування та розвитку підприємств автосервісної сфери.

Однією з ключових проблем розвитку ТОВ є зменшення вартості основних засобів та відсутність суттєвого оновлення матеріально-технічної бази. Аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду вартість основних засобів поступово скорочувалася, що може свідчити про фізичне та моральне зношення обладнання. Для автосервісного підприємства така тенденція є особливо небажаною, оскільки сучасне технічне оснащення безпосередньо впливає на якість послуг, продуктивність праці та рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що досліджуване ТОВ має достатній потенціал для подальшого розвитку навіть в умовах нестабільного ринкового середовища. Водночас реалізація наявних можливостей потребує вирішення проблем кадрового забезпечення, оновлення матеріально-технічної бази, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптації системи управління до сучасних умов функціонування. Саме зазначені напрями повинні стати основою розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком суб'єкта господарювання у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями удосконалення системи управління розвитком ТОВ в умовах воєнного стану

Результати проведеного аналізу показали, що розвиток досліджуваного ТОВ відбувається в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої воєнним станом, економічною нестабільністю, інфляційними процесами, кадровим дефіцитом та змінами ринкової кон'юнктури.

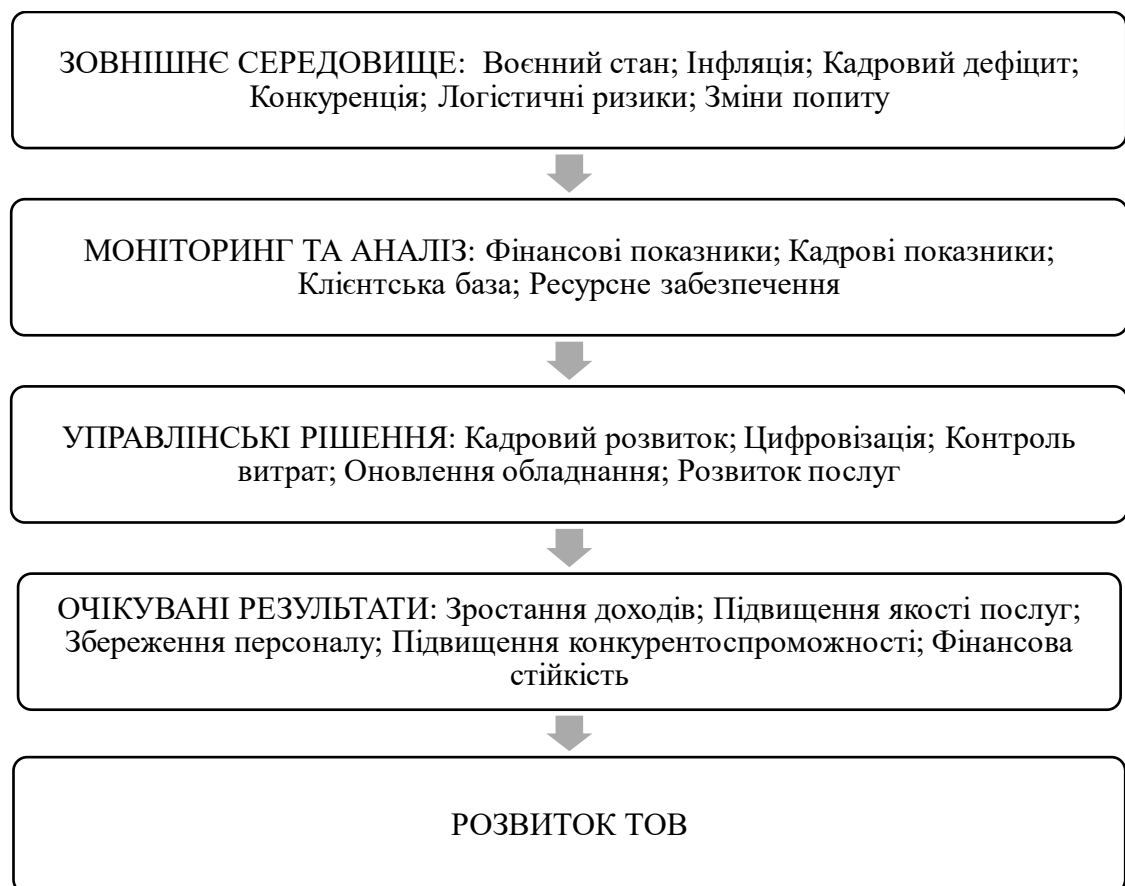


Рисунок 3.1 - Система управління розвитком ТОВ в умовах нестабільного ринкового середовища

Джерело: розроблено автором

За таких умов традиційні підходи до управління діяльністю підприємства не завжди забезпечують необхідний рівень адаптивності та швидкості

реагування на зміни зовнішнього середовища.

Запропонована система управління розвитком ТОВ ґрунтується на принципах адаптивності, безперервного моніторингу та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища (рис.3.1.). На відміну від традиційного підходу, який орієнтований переважно на забезпечення поточної діяльності, запропонована система спрямована на формування передумов для довгострокового розвитку суб'єкта господарювання.

Першим елементом системи виступає моніторинг зовнішнього середовища. Проведений у другому розділі аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність ТОВ здійснюють фактори воєнного характеру, інфляційні процеси, кадровий дефіцит та зміни ринкового попиту. Своєчасне виявлення змін зазначених факторів дозволить зменшити рівень невизначеності та підвищити якість управлінських рішень.

Наступним елементом є система внутрішнього моніторингу показників діяльності. Вона повинна забезпечувати керівництво інформацією щодо фінансових результатів, кадрового потенціалу, ресурсного забезпечення та ефективності надання послуг. Використання таких даних створює підґрунтя для своєчасного коригування управлінських рішень.

Центральним елементом системи виступають управлінські заходи, спрямовані на розвиток кадрового потенціалу, цифровізацію процесів управління, підвищення ефективності використання ресурсів та оновлення матеріально-технічної бази. Саме ці напрями були визначені як пріоритетні за результатами проведеного SWOT-аналізу.

Запропонована система управління розвитком ТОВ повинна ґрунтуватися на поєднанні процесів моніторингу, планування, реалізації управлінських заходів та контролю отриманих результатів.

Першим елементом системи виступає моніторинг зовнішнього середовища. Для досліджуваного ТОВ доцільно здійснювати постійне спостереження за змінами попиту на автосервісні послуги, динамікою цін на запасні частини та матеріали, ситуацією на ринку праці, діями конкурентів та

іншими факторами, що можуть впливати на результати діяльності. Систематичне накопичення та аналіз відповідної інформації дозволить своєчасно виявляти потенційні ризики та можливості розвитку.

Наступним елементом є внутрішній моніторинг діяльності суб'єкта господарювання. Для підвищення ефективності управління доцільно здійснювати регулярний аналіз показників доходів, витрат, прибутку, чисельності персоналу, рівня оплати праці та стану матеріально-технічної бази. Отримані результати повинні використовуватися під час формування поточних і перспективних управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення системи управління розвитком є впровадження елементів сценарного планування. З огляду на нестабільність ринкового середовища доцільно розробляти декілька варіантів розвитку подій та відповідні управлінські заходи. Такий підхід дозволить знизити рівень невизначеності та підвищити готовність суб'єкта господарювання до можливих змін зовнішніх умов функціонування.

Для ТОВ пропонується використовувати три сценарії розвитку. Оптимістичний сценарій передбачає зростання попиту на послуги, розширення клієнтської бази та можливість реалізації інвестиційних проєктів. Базовий сценарій орієнтований на підтримання поточних обсягів діяльності та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Кризовий сценарій передбачає погіршення ринкової ситуації та потребує концентрації управлінських зусиль на збереженні фінансової стійкості, контролі витрат та підтриманні кадрового потенціалу.

З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень доцільним є формування системи ключових показників розвитку ТОВ. До таких показників пропонується віднести обсяг реалізації послуг, величину прибутку, рівень витрат, чисельність персоналу, середню заробітну плату, кількість постійних клієнтів та обсяг грошових коштів (табл.3.1.). Регулярний аналіз зазначених показників дозволить оперативно оцінювати результати діяльності та своєчасно виявляти негативні тенденції.

Таблиця 3.1 - Напрями удосконалення управління розвитком ТОВ

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Зношення основних засобів	Поступове оновлення обладнання	Підвищення якості послуг
Дефіцит персоналу	Удосконалення системи мотивації	Збереження кадрового потенціалу
Зростання витрат	Контроль витрат та цифровізація обліку	Підвищення ефективності
Нестабільність зовнішнього середовища	Адаптивне планування та моніторинг	Підвищення стійкості
Посилення конкуренції	Розширення спектра послуг	Зростання клієнтської бази

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI)

Запровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню адаптивності системи управління ТОВ до змін зовнішнього середовища, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню більш ефективного використання наявних ресурсів. Це створить необхідні передумови для забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану та нестабільності ринкового середовища.

3.2. Пропозиції щодо покращення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»

Результати проведеного аналізу діяльності ТОВ свідчать про наявність достатнього потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Водночас функціонування суб'єкта господарювання здійснюється в умовах нестабільного ринкового середовища, що характеризується високим рівнем конкуренції, дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростанням вартості ресурсів, логістичними ризиками та впливом воєнного стану. За таких умов забезпечення довгострокового розвитку підприємства потребує реалізації комплексу стратегічних заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності.



Рис.3.2. – Стратегічні напрями розвитку ТОВ

Джерело: складено автором із використанням генеративного штучного інтелекту (ChatGPT, OpenAI)

Першим стратегічним напрямом розвитку ТОВ доцільно визначити розширення ринкової присутності підприємства. Проведений аналіз показав, що підприємство успішно працює на регіональному ринку автосервісних послуг та має сформовану клієнтську базу. Проте подальше зростання обсягів діяльності потребує пошуку нових сегментів ринку та залучення додаткових категорій замовників.

Одним із перспективних напрямів є розвиток співпраці з корпоративними клієнтами. На сьогодні значна кількість підприємств, установ та організацій використовує власний автомобільний транспорт для забезпечення господарської діяльності. Укладання довгострокових договорів на технічне обслуговування та ремонт службових автомобілів дозволить забезпечити більш стабільне завантаження виробничих потужностей підприємства та підвищити прогнозованість фінансових результатів.

Потенційними корпоративними клієнтами можуть виступати підприємства сфери торгівлі, логістичні компанії, служби доставки, будівельні організації, комунальні підприємства та інші суб'єкти господарювання, які експлуатують власний автотранспорт. Для таких клієнтів доцільно розробити

спеціальні умови співпраці, що передбачатимуть гнучку систему розрахунків, пріоритетне обслуговування та можливість комплексного технічного супроводу транспортних засобів.

Другим стратегічним напрямом розвитку підприємства є розширення спектра автосервісних послуг. В умовах посилення конкуренції підприємства автосервісної сфери повинні забезпечувати не лише якісне виконання ремонтних робіт, а й формувати комплексну систему обслуговування клієнтів. Саме широта спектра послуг дедалі частіше виступає одним із визначальних чинників вибору автосервісу споживачами.

Для ТОВ перспективним напрямом може стати впровадження послуг комплексної сезонної діагностики транспортних засобів. Такі послуги можуть включати перевірку стану акумуляторної батареї, гальмівної системи, ходової частини, системи охолодження та інших вузлів автомобіля перед зимовим або літнім сезоном експлуатації.

Додатковим напрямом може стати розвиток послуг передпродажної діагностики автомобілів. В умовах активного розвитку ринку вживаних транспортних засобів попит на незалежну технічну оцінку автомобілів поступово зростає. Надання відповідних послуг дозволить підприємству залучити нових клієнтів та створити додаткове джерело доходів.

Перспективним напрямом також є розширення консультаційних послуг для власників транспортних засобів. Надання рекомендацій щодо експлуатації автомобілів, вибору запасних частин, планування технічного обслуговування та попередження можливих несправностей сприятиме формуванню довгострокових відносин між підприємством і клієнтами та підвищенню рівня довіри до підприємства.

Наступним стратегічним напрямом розвитку ТОВ є формування довгострокових відносин із клієнтами та підвищення рівня клієнтоорієнтованості діяльності. В сучасних умовах конкуренції саме постійні клієнти формують основу стабільного функціонування підприємства та забезпечують значну частину доходів від реалізації послуг. Крім того,

залучення нового клієнта зазвичай потребує більших витрат, ніж утримання вже існуючого замовника.

З метою підвищення рівня лояльності клієнтів доцільно впровадити систему накопичувальних знижок для постійних замовників. Така система може передбачати надання певних переваг залежно від кількості звернень або загального обсягу замовлених послуг. Для підприємства це сприятиме збільшенню кількості повторних звернень та формуванню стабільної клієнтської бази.

Важливим напрямом удосконалення взаємодії з клієнтами є створення електронної бази обслуговування транспортних засобів. У такій базі доцільно накопичувати інформацію про виконані роботи, використані запасні частини, технічний стан автомобіля та рекомендовані терміни наступного обслуговування. Використання зазначеної інформації дозволить підприємству своєчасно інформувати клієнтів про необхідність проведення планових робіт та підтримувати постійний зв'язок із замовниками.

Доцільним є також впровадження практики післясервісного супроводу клієнтів. Після виконання складних ремонтних робіт працівники підприємства можуть здійснювати телефонне або електронне опитування щодо якості виконаних послуг та рівня задоволеності клієнта. Отримана інформація дозволить своєчасно виявляти недоліки в роботі підприємства та підвищувати якість обслуговування.

Особливого значення в сучасних умовах набуває формування позитивної ділової репутації підприємства. Для цього доцільно використовувати сучасні канали комунікації, зокрема сторінки в соціальних мережах, спеціалізовані автомобільні форуми та електронні платформи з відгуками клієнтів. Наявність позитивних рекомендацій сприятиме підвищенню довіри потенційних замовників та розширенню клієнтської бази.

Важливим стратегічним напрямом розвитку підприємства є розбудова партнерської мережі та зміцнення взаємовідносин із суб'єктами зовнішнього середовища. У сучасних умовах діяльність підприємств автосервісної сфери

значною мірою залежить від надійності постачальників запасних частин, витратних матеріалів та спеціалізованого обладнання.

З метою мінімізації ризиків перебоїв у постачанні доцільно здійснювати співпрацю одночасно з декількома постачальниками аналогічної продукції. Такий підхід дозволить зменшити залежність від окремих контрагентів та забезпечити безперервність виробничого процесу навіть у разі виникнення логістичних ускладнень або зміни цінової політики постачальників.

Перспективним напрямом є налагодження партнерських відносин із магазинами автозапчастин та спеціалізованими торговельними підприємствами. Подібна співпраця може передбачати взаємне інформування клієнтів про послуги партнерів, спеціальні умови придбання запасних частин та спільні маркетингові заходи. Це сприятиме розширенню ринкових можливостей підприємства без значних додаткових витрат.

Окрему увагу доцільно приділити співпраці зі страховими компаніями. Налагодження партнерських відносин у сфері оцінки технічного стану транспортних засобів та виконання ремонтних робіт після страхових випадків дозволить залучити додаткових клієнтів та підвищити завантаження виробничих потужностей підприємства.

З метою зміцнення конкурентних переваг підприємству доцільно зосередити увагу на забезпеченні високої якості послуг та скороченні термінів виконання робіт. Для клієнтів автосервісних підприємств важливими критеріями вибору виконавця є не лише вартість послуг, а й швидкість обслуговування, надійність ремонту та рівень професіоналізму працівників. Саме тому систематичний контроль якості виконання робіт та дотримання встановлених строків повинні розглядатися як один із пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

У сучасних умовах господарювання важливою конкурентною перевагою може стати також впровадження гарантійного супроводу окремих видів робіт. Надання гарантій на виконані послуги підвищує рівень довіри клієнтів та свідчить про впевненість підприємства у якості власної роботи.

Таким чином, перспективи розвитку ТОВ пов'язані не лише з удосконаленням внутрішніх процесів діяльності, але й із розширенням ринкової присутності, розвитком нових видів послуг, формуванням довгострокових відносин із клієнтами, розбудовою партнерської мережі та зміцненням конкурентних переваг. Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості підприємства та створенню передумов для його подальшого розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління розвитком підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища на прикладі ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА».

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до трактування сутності розвитку підприємства та управління його розвитком. Встановлено, що розвиток підприємства являє собою процес якісних і кількісних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового функціонування суб'єкта господарювання. Обґрунтовано, що в умовах нестабільності та кризових викликів особливого значення набувають адаптивні та антикризові механізми управління, які забезпечують своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища.

У другому розділі здійснено діагностику розвитку та оцінку системи управління ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА». Встановлено, що підприємство забезпечило позитивну динаміку основних результатів діяльності. Протягом 2023–2025 років чистий дохід від реалізації послуг зріс більш ніж у два рази, а діяльність підприємства залишалася прибутковою. Позитивними тенденціями також стали зростання обсягу грошових коштів та скорочення поточних зобов'язань.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити низку проблем розвитку підприємства. До них належать поступове скорочення вартості основних засобів, обмежені можливості оновлення матеріально-технічної бази, зростання операційних витрат та висока залежність результатів діяльності від кадрового потенціалу. Встановлено, що в умовах воєнного стану додатковими факторами ризику виступають інфляційні процеси, логістичні труднощі, кадровий дефіцит та посилення конкурентної боротьби.

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність у ТОВ достатнього потенціалу для подальшого розвитку. До сильних сторін підприємства

віднесено позитивну динаміку доходів, прибутковість діяльності, зростання грошових коштів та гнучку організаційну структуру. Водночас реалізація можливостей розвитку потребує подолання виявлених слабких сторін та врахування впливу зовнішніх загроз.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями удосконалення управління розвитком ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА» в умовах нестабільного ринкового середовища. Запропоновано впровадження адаптивного підходу до управління, який передбачає систематичний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, використання елементів сценарного планування та формування системи ключових показників розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, своєчасному реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури та зміцненню стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Також запропоновано стратегічні напрями розвитку підприємства, серед яких розширення ринкової присутності, розвиток співпраці з корпоративними клієнтами, розширення спектра автосервісних послуг, підвищення рівня клієнтоорієнтованості, розвиток партнерських відносин із постачальниками та впровадження сучасних підходів до організації обслуговування клієнтів. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних переваг підприємства, підвищенню якості послуг та забезпеченню його подальшого розвитку.

Отже, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління розвитком ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА», зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стійкого функціонування в умовах воєнного стану та нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Braidy A. Research Perspectives on Innovation in the Automotive Sector. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 7. Article 2795. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17072795>
2. Burnes B. Managing Change. 9th ed. Harlow : Pearson Education, 2023. 720 p.
3. Daft R. L. Management. 16th ed. Boston : Cengage Learning, 2024. 672 p.
4. Hill C. W. L., Schilling M. A., Jones G. R. Strategic Management: Theory and Cases. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2023. 896 p.
5. Rothaermel F. T. Strategic Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 960 p.
6. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., Bamford C. E. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. 16th ed. Boston : Pearson, 2023. 864 p.
7. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
9. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
10. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
11. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text>
12. Березовська Л. О., Кириченко А. В. Цифровий маркетинг як

інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>

13. Блага Н. В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2022. № 1. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-4>

14. Бобиль В. В., Сорокін К. О. Вплив воєнного стану на розвиток підприємницької діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.30>

15. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-51>

16. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін В. О., Ажажа М. А. Основи підприємництва: теорія і практикум : навч. посіб. 3-тє вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2023. 454 с.

17. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 336, No. 6. P. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-15>

18. Другова О., Бріль М., Задорожний А. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-2>

19. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О., Гудзинська Ю. С. Результативне управління розвитком підприємств: методологічний аспект. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 24. С. 57–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_24_7

20. Економіка та бізнес-інновації : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2fmb_finansy/ekonomika-ta-biznes-innovatsiyi-Melnyk.2023.pdf

21. Заїка О. В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>

22. Камінська І. М., Ковальчук Н. В., Демидович А. С., Горчинська І. П. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 79–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_12

23. Карпенко О. О., Туровець М.-А. В. Особливості управління підприємством в умовах кризи воєнного часу. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 77–89. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-5>

24. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: стратегічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. 321–327.

25. Майстро Р. Г., Білецький С. М. Ефективність діяльності суб'єктів ринку автосервісу та автомобілів в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки*. 2024. № 6. С. 28–32. DOI: 10.20998/2519-4461.2024.6.28.

26. Михаліцька Н. Я., Яцик М. А. Управління власним бізнесом : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2024. 480 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7956/1/mykhalicka_MAK_ET.pdf

27. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>

28. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>

29. Попри війну понад половина українських бізнес-лідерів залишаються

оптимістичними – KPMG в Україні. URL: <https://delo.ua/business/popri-viinu-ponad-polovina-ukrayinskix-biznes-lideriv-zalisayutsya-optimisticnimi-kpmg-v-ukrayini-406651> (дата звернення: 24.05.2026).

30. Стійкість українського бізнесу під час повномасштабного вторгнення : дослідження Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ustojchivost-ukrainskogo-biznesa-vo-vremya-polnomasshtabnogo-vtorzheniya-issledovanie-pro-consulting> (дата звернення: 24.05.2026).

31. Сучасний стан та перспективи економічного розвитку України: теорія, методологія, практика : колективна монографія. Полтава : ПП «Астроя», 2023. 225 с.

32. Управління бізнес-проектами в інноваційній діяльності підприємств сфери торгівлі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 4. С. 89–92.

33. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В., Кравченко В. Д. Динамічне управління конкурентоспроможністю: адаптація підприємств до змін в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10>

ДОДАТКИ