

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин  
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Стратегія та розвиток підприємницької діяльності»**

Виконав: магістр II курсу, гр. ЕП-24-1м  
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»  
Хоменко Ярослав Ігорович

Керівник: Горященко Юлія Григорівна  
д.е.н., проф., професорка кафедри  
підприємництва, торгівлі та економіки  
підприємства

Рецензент

Дніпро – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ К.С. Жадько

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Хоменка Ярослава Ігоровича

1. Тема роботи: «Стратегія та розвиток підприємницької діяльності», затверджена наказом університету від «10» листопада 2025 р. № 948кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи Горященко Юлія Григорівна д.е.н., проф., професорка кафедри підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

2. Строк подання магістром роботи «15» січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, статистичні дані,

фінансова звітність ТОВ ВКФ «Ігрек», Державної служби статистики України, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи.

---

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1) Теоретичні засади стратегічного розвитку підприємницької діяльності;

2) Аналіз стратегічного розвитку підприємницької діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек»

3) Удосконалення стратегії розвитку підприємницької діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек»

---

5. Перелік графічного матеріалу 25 таблиць, 4 рисунки.

6. Дата видачі завдання “11” листопада 2025 р.

---

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір та закріплення теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	Виконано
2.	Збір та обробка літературних джерел за темою дослідження	жовтень 2025 р.	Виконано
3.	Складання плану роботи	жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Написання основних розділів роботи	жовтень – грудень 2025 р.	Виконано
5.	Консультації з науковим керівником	згідно з графіком консультацій	Виконано
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, надання її науковому керівнику, отримання відгуку	січень 2026 р.	Виконано

7.	Підготовка доповіді та демонстраційних матеріалів до роботи	січень 2026 р.	Виконано
8.	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі	січень 2026 р.	Виконано
9.	Захист роботи	січень 2026 р.	

Магістр

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я.І. Хоменко

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ю.Г. Горященко

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

АНОТАЦІЯ

Хоменко Я.І. Стратегія та розвиток підприємницької діяльності.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку, включає 25 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел містить 61 найменування.

*Зміст анотації:* У кваліфікаційній роботі досліджено підходи до формування та реалізації ефективної стратегії розвитку підприємницької діяльності на прикладі конкретного підприємства та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення; визначено фінансове забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Проведена оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; визначено проблеми і бар'єри у стратегічному розвитку. Розроблені альтернативні стратегії розвитку.

*Ключові слова:* інноваційна діяльність, бізнес-проекти, проектний підхід, інноваційні стратегії, результати діяльності.

ABSTRACT

Khomenko Ya.I. Strategy and Development of Entrepreneurial Activity

Qualification thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in the specialty 076 "Entrepreneurship and Trade". University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

Structure and scope of the thesis. The qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The total volume of the thesis is 81 pages and includes 25 tables and 4 figures. The list of references contains 61 sources.

Abstract. The qualification thesis investigates approaches to the formation and implementation of an effective strategy for the development of entrepreneurial activity using a specific enterprise as a case study and develops practical recommendations for its improvement. The financial support for the strategic development of the enterprise is determined. An assessment of the internal and external environment of the enterprise is conducted, and key problems and barriers to strategic development are identified. Alternative development strategies are proposed.

Keywords: innovative activity, business projects, project-based approach, innovation strategies, performance results.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1 Сутність підприємницької діяльності та її роль в економіці	6
1.2 Поняття стратегії в підприємницькій діяльності: види та особливості	9
1.3 Теоретичні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку бізнесу	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»	26
2.1 Загальна характеристика підприємства	26
2.2 Аналіз поточної стратегії розвитку підприємства	33
2.3 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	55
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»	57
3.1 Визначення проблем і бар'єрів у стратегічному розвитку	57
3.2 Розробка альтернативних стратегій розвитку	64
3.3 Очікувані результати та показники ефективності діяльності від запропонованих заходів	70
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	89

## ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки України, зростаючої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, ефективне стратегічне управління підприємницькою діяльністю набуває особливого значення. Підприємства змушені шукати нові підходи до формування своєї стратегії, оптимізувати ресурси та адаптуватися до швидких змін на ринку. Актуальність теми полягає в необхідності глибокого аналізу стратегічного потенціалу підприємств та розробки ефективних стратегій, що сприятимуть їхньому сталому розвитку та конкурентоспроможності.

Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління підприємницькою діяльністю були досліджені такими науковцями, як: І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг тощо. Серед українських дослідників варто відзначити О. Алімова, Л. Федулову, Г. Кравцова, Н. Рєпіною, К. Жадько, Ю.Горященко які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління в умовах вітчизняного підприємництва.

Мета дослідження – обґрунтувати підходи до формування та реалізації ефективної стратегії розвитку підприємницької діяльності на прикладі конкретного підприємства та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність підприємницької діяльності та її роль в економіці;
- розглянути поняття стратегії в підприємницькій діяльності: види та особливості;
- визначити теоретично-методичні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку бізнесу;
- надати загальну характеристику підприємства;
- визначити фінансове забезпечення стратегічного розвитку

підприємства;

- оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- визначити проблеми і бар'єри у стратегічному розвитку;
- розробити альтернативні стратегії розвитку;
- розрахувати очікувані результати та показники ефективності

діяльності від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки, на прикладі ТОВ ВКФ «Ігрек».

Предметом дослідження є стратегія розвитку підприємницької діяльності та механізми її реалізації ТОВ ВКФ «Ігрек».

Методи дослідження, використані в роботі: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, SWOT-аналіз, економічне моделювання, графічні методи, системний підхід.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, звітність обраного підприємства, аналітичні матеріали, законодавчі та нормативні акти України.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку, включає 25 таблиць та 4 рисунки. Список літератури налічує 61 джерело.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1 Сутність підприємницької діяльності та її роль в економіці

У сучасній економічній науці поняття «підприємництво» трактується з двох основних позицій. З одного боку, воно виступає як форма економічної активності, що спрямована на досягнення комерційного успіху, вирізняється інноваційністю, перспективністю, а також самостійністю та незалежністю суб'єктів у прийнятті управлінських рішень. З іншого боку, підприємництво розглядається як певний стиль і тип господарської поведінки, що характеризується мобільністю, динамікою, творчим підходом, ініціативністю, схильністю до ризику та здатністю ним управляти, а також орієнтацією на потреби споживачів [3].

Як і будь-який інший вид економічної діяльності, підприємництво має ґрунтуватися на чітких теоретичних засадах. Перші спроби осмислення підприємництва з наукової точки зору з'явилися ще у XVII столітті. Одним із перших, хто ввів термін «підприємець» у науковий обіг, був англійський економіст і банкір Річард Кантільон. Він розглядав підприємництво як окрему економічну функцію, акцентуючи увагу на наявності ризику. У 1797 році Бодо розширив розуміння підприємництва, пов'язавши ризик із відповідальністю та включивши до підприємницької діяльності елементи планування, організації, контролю й управління власністю.

Подальший розвиток теоретичних підходів здійснив Жан Батист Сей у 1803 році. Спираючись на ідеї Кантільона, він розробив концепцію «ідеального підприємця», який виконує функцію поєднання факторів виробництва (капіталу та праці), аналізує інформацію, набуває досвіду, приймає рішення та організовує виробничий процес.

Значний внесок у розвиток теорії підприємництва зробив Йозеф

Шумпетер, який ототожнював підприємницьку діяльність із функцією новаторства та економічного лідерства. На основі історичного розвитку поглядів на підприємництво можна зробити висновок, що підприємець — це активний учасник процесу пошуку й реалізації нових можливостей, який створює інноваційні продукти, впроваджує нові технології та сприяє економічному прогресу.

Підприємництво також є ключовим елементом категорії «бізнес». У господарській практиці ці поняття часто використовуються як синоніми, хоча між ними існує відмінність. Бізнес є ширшим поняттям, оскільки охоплює всі взаємовідносини у ринковому середовищі, включаючи підприємців, споживачів, найманих працівників та державу. В Україні правові, економічні та соціальні основи підприємництва визначені Господарським кодексом. Відповідно до ст. 42 цього кодексу, підприємництво – це самостійна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється з метою отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів [1].

Крім визначення, законодавство також встановлює принципи підприємницької діяльності (ст. 44 ГК України), серед яких:

- свобода вибору виду діяльності;
- самостійне формування програм і вибір контрагентів;
- свобода найму працівників;
- комерційний розрахунок та особистий ризик;
- вільне розпорядження прибутком;
- самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Сутність підприємництва розкривається також через його функції:

- інноваційна функція полягає у впровадженні нових ідей і технологій з урахуванням ризику;
- ресурсна функція забезпечує ефективне використання всіх видів ресурсів;
- організаційна функція реалізується через організацію виробництва

і збуту;

- стимулююча функція мотивує до раціонального використання ресурсів і задоволення попиту;
- соціальна функція спрямована на задоволення потреб суспільства;
- особистісна функція пов'язана із самореалізацією підприємця через професійну діяльність [2].

Щороку на початку вересня в Україні відзначається День підприємця, встановлений відповідно до Указу Президента. Це свято було запроваджене з огляду на значущу роль підприємництва у проведенні економічних реформ, подоланні соціально-економічних викликів та як визнання його вагомого внеску у формування й розвиток національної економіки. Ця подія щороку слугує нагодою ще раз підкреслити важливість підприємницької діяльності для економічного зростання країни.

Підприємництво відіграє ключову роль у функціонуванні ринкової економіки: воно забезпечує насичення ринку товарами та послугами, сприяє конкуренції, а також формує новий соціальний прошарок – підприємців-власників. Кожен підприємець прагне зайняти своє місце на ринку, пропонуючи якісну та затребувану продукцію, що дозволяє йому завойовувати лояльність споживачів. Усе це перетворює підприємництво на важливий соціально-економічний рушій, який забезпечує гнучкість ринку та стимулює економічну динаміку. Одним із вагомих аспектів діяльності підприємців є вирішення проблеми зайнятості, особливо через здатність малого та середнього бізнесу створювати нові робочі місця та забезпечувати працевлаштування надлишкової робочої сили.

У більшості країн із розвинутою ринковою економікою підприємництво розглядається як одна з найпрестижніших форм професійної діяльності. Воно поєднує у собі творчий підхід, ініціативу, готовність до ризику та прагнення до самореалізації. Займаючись підприємницькою діяльністю, особа має змогу зростати як професійно, так і особистісно, що позитивно впливає не лише на її життя, але й на розвиток суспільства загалом. Висока концентрація активних

підприємців у країні сприяє підвищенню конкуренції, задоволенню споживчого попиту та пришвидшенню інноваційного прогресу.

Підвищення рівня підприємницької активності сприяє не лише зростанню валового внутрішнього продукту (ВВП), підвищенню податкових надходжень і створенню нових робочих місць, але й формуванню середнього класу, що має надзвичайне значення для стабільності держави. Це дозволяє громадянам почуватися незалежними у професійному виборі та не залежати від держави чи найманої праці.

Таким чином, розвиток підприємництва є одним із ключових чинників подолання актуальних соціально-економічних проблем, забезпечення стабільності економіки та досягнення сталого економічного зростання.

## 1.2 Поняття стратегії в підприємницькій діяльності: види та особливості

Управління сучасними підприємствами в умовах глобалізації економіки вимагає глибокого аналізу такого важливого напрямку, як стратегічне управління розвитком. Українські науковці активно переймають міжнародний досвід у сфері стратегічного управління, адаптуючи його до потреб вітчизняних підприємств. Однак пряме перенесення іноземних практик не завжди дає очікувані результати через відмінності у національних умовах ведення бізнесу, що підкреслює потребу у формуванні власних підходів до управління розвитком підприємств. Сучасні економічні реалії вимагають створення національної наукової школи, яка б враховувала специфіку економічних трансформацій і сприяла ефективному вирішенню актуальних завдань розвитку.

Проблематика стратегічного розвитку підприємств є предметом уваги як зарубіжних, так і українських учених і практиків. Теоретичні підходи до формування стратегії та досягнення успіху підприємств широко висвітлені у працях західних дослідників. Водночас вітчизняні науковці активно

розробляють власні моделі управління стратегічним розвитком, адаптовані до українських умов.

У науковій літературі часто наголошується, що головними рушіями розвитку відкритих систем є внутрішні суперечності, зумовлені процесами самоорганізації, а також зовнішні флуктуації, що виникають під впливом змін у навколишньому середовищі та врівноважуються за допомогою механізмів негативного зворотного зв'язку [2].

На думку А.Р. Дунської, розвиток підприємства відбувається у трьох основних напрямках:

1. Технічний (науково-технічний) – пов'язаний із вдосконаленням продукції, технологій і послуг через впровадження новітніх технічних рішень;
2. Ринковий – спрямований на розширення ринкової частки, залучення нових споживачів і зміцнення позицій підприємства на ринку;
3. Організаційний – охоплює розвиток персоналу, удосконалення управлінських процесів та організаційних структур [3].

При цьому особлива увага приділяється ролі інновацій як ключового чинника будь-якого виду розвитку. Так, технічний розвиток ґрунтується на техніко-технологічних новаціях, тоді як організаційний розвиток — на управлінських та організаційних інноваціях.

Для комплексного розуміння процесів розвитку підприємства необхідно враховувати всі компоненти його потенціалу: фінансовий, маркетинговий, матеріально-технічний, виробничий, кадровий та інші.

Науковці, зокрема Н.П. Масленікова, А.А. Беляєв, Е.М. Коротков, Е.А. Смирнов, Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин та В.І. Рудика, виокремлюють дві основні форми розвитку: еволюційну та революційну. Перша характеризується поступовими кількісними та якісними змінами, тоді як друга — різкими, стрибкоподібними переходами від одного стану до іншого. Крім того, у науковому середовищі розрізняють прогресивний розвиток — як перехід системи до якісно вищого рівня, та регресивний — як ознаку деградації підприємства внаслідок зниження якісних характеристик [4–7].

Отже, як свідчить проаналізований матеріал, розвиток може набувати різних форм. Інтенсивний розвиток передбачає виникнення нових структур або якісних характеристик, тоді як екстенсивний розвиток полягає в удосконаленні вже наявних елементів. З іншого боку, за джерелом змін розрізняють ендогенний розвиток, що виникає внаслідок внутрішніх процесів, і екзогенний розвиток, який обумовлений впливом зовнішнього середовища. Окрім загального підходу до аналізу розвитку, виділяють також індивідуальний розвиток, що стосується особистісного зростання окремого працівника чи керівника.

На думку Забродської Л.Д., розвиток підприємства може проявлятися у трьох формах:

- ринковий розвиток охоплює розширення клієнтської бази та зростання частки на ринку;
- організаційний розвиток спрямований на удосконалення внутрішньої структури підприємства, розвиток персоналу, систем управління та ініціативності;
- діловий розвиток передбачає ефективний розподіл ресурсів з метою досягнення довготривалої конкурентоспроможності [5].

У науковій літературі, присвяченій управлінню підприємствами, поширеними стали поняття «організаційний розвиток», «сталий розвиток» і «керований розвиток». Так, А.В. Черних визначає сталий розвиток підприємства як процес змін, обумовлений впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що характеризується зростанням потенціалу підприємства, підвищенням попиту на його продукцію, розширенням масштабів діяльності та спроможністю забезпечувати безперервність виробництва й зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі [7].

Під керованим розвитком слід розуміти інтегровану систему змін усередині підприємства, яка включає процеси реструктуризації, реінжинірингу, інноваційної та інвестиційної діяльності. Така система охоплює всі функціональні сфери підприємства, використовуючи механізми

стратегічного та тактичного управління, що базуються на принципах зворотного зв'язку й саморегуляції [7].

Ключовою ідеєю стратегічного управління є необхідність урахування динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища під час визначення цілей підприємства. Для ефективної реалізації стратегії необхідно, щоб усі підрозділи функціонували в єдиному стратегічному режимі, а сама стратегія виступала як інструмент досягнення поставлених цілей.

У сучасній науковій парадигмі стратегічне управління трактується як концепція, що об'єднує цільовий та інтегративний підходи до управління підприємством. Це дозволяє формувати цілі розвитку, співвідносити їх з наявними ресурсами, розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на досягнення цих цілей [5].

Таким чином, управління стратегічним розвитком підприємства розглядається як багатогранний управлінський процес, що поєднує формальні та поведінкові аспекти, спрямований на формулювання та реалізацію ефективних стратегій. Ці стратегії забезпечують баланс між внутрішніми підсистемами організації та зовнішнім середовищем, сприяючи досягненню цілей розвитку [3].

Поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» доцільно розглядати як цілісний процес, у межах якого здійснюється довгострокове управління організацією, визначаються ключові цілі її діяльності та формується стратегія розвитку на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх умов, а також здатності підприємства швидко реагувати на зміни середовища.

У науковій літературі існує велика кількість підходів до трактування концепції стратегічного управління розвитком підприємства [1, 3, 6, 8, 9]. Узагальнюючи ці підходи, можна виділити, що стратегічне мислення виступає ключовою складовою цієї концепції й передбачає такі характеристики:

- інтеграцію різних управлінських підходів у межах стратегічного управління підприємством як відкритої соціально-економічної системи;
- ідентифікацію основних умов функціонування підприємства з

паралельним аналізом факторів впливу, що дає змогу формувати унікальні системи стратегічного управління, адаптовані до специфіки підприємства;

- формування необхідної інформаційної бази для ухвалення стратегічних рішень, зокрема через впровадження CRM-систем, які покращують комунікацію з клієнтами та забезпечують доступ до аналітичних даних;
- врахування можливих наслідків стратегічних рішень та оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства;
- застосування відповідних методів стратегічного аналізу та планування для обґрунтованого визначення напрямів розвитку підприємства.

Наведені риси дозволяють визначити ключові компоненти стратегічного управління, однак вони не розкривають усього його змісту. Повноцінне розуміння цього процесу потребує вивчення його циклічної природи, яка охоплює:

- стратегічний аналіз та вибір пріоритетних напрямів розвитку;
- формулювання бачення та місії підприємства;
- визначення цілей та завдань діяльності;
- розробку відповідної стратегії;
- її впровадження та контроль ефективності;
- постійне вдосконалення на основі нових викликів та пропозицій [3].

У науковій літературі зазначено, що потреба в управлінні стратегічним розвитком виникає у кількох ключових ситуаціях:

1. Зміна траєкторії розвитку підприємства, коли організація несподівано переходить до іншого напрямку розвитку. У цьому разі необхідно переглянути стратегічні орієнтири, провести комплексну діагностику з метою виявлення ресурсів, які дозволяють адаптуватися до нових внутрішніх та зовнішніх умов.

2. Відхилення від стратегічних орієнтирів у межах поточного напрямку розвитку. У таких випадках доцільно провести діагностичний аналіз

і переглянути цілі та завдання, а також уточнити розподіл ресурсів.

3. Зміна напрямку зниження на зростання через досягнення так званої «точки біфуркації» – критичної межі, після якої можливий або прорив, або подальша деградація. Тут необхідною є всебічна оцінка потенціалу підприємства та розробка ефективного антикризового механізму управління [7].

Отже, управління стратегічним розвитком є складним багаторівневим процесом, який базується на поєднанні аналітики, прогнозування, планування та реалізації заходів, спрямованих на довготривале зростання підприємства.

У системі управління підприємством механізм управління розвитком займає ключове місце, оскільки забезпечує спрямованість змін і формує основу для досягнення цілей підприємства. Такий механізм являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких:

- Засоби управління, до яких належать інструменти та важелі впливу, що відповідають визначеним орієнтирам розвитку, очікуваним результатам, критеріям вибору і оцінювання, а також враховують обмеження та вимоги, пов'язані з поточною стадією життєвого циклу підприємства;
- Організаційні та економічні методи управління, що охоплюють сукупність способів, прийомів і технологій активізації та використання зазначених засобів управління [8].

У процесі управління розвитком підприємства важливими є два ключові завдання:

1. Усунення диспропорцій, які виникають у разі відхилення фактичної діяльності від запланованого курсу;
2. Формування конструктивних протиріч, що можуть стати джерелом подальшого прогресивного розвитку підприємства [9].

Ефективне стратегічне управління розвитком підприємства ґрунтується на створенні сприятливих умов для реалізації як кількісних, так і якісних змін, а також на скоординованому впровадженні стратегічних планів. Такий підхід дозволяє запобігати впливу негативних зовнішніх факторів і компенсувати

недоліки внутрішнього середовища.

Модель управління стратегічним розвитком підприємства представлено на рисунку 1.1.

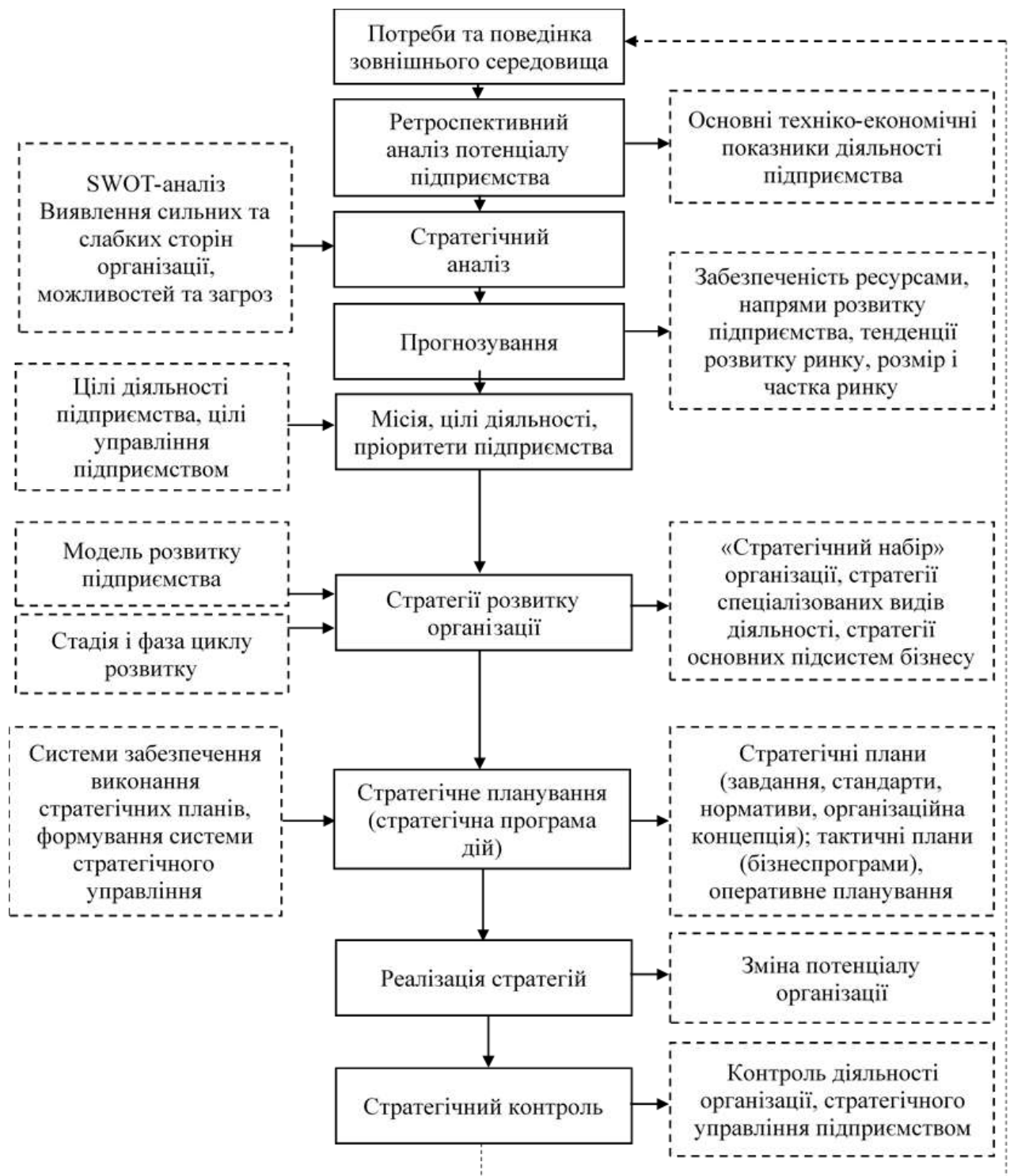


Рис. 1.1. Модель управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: [8]

У процесі розробки механізмів стратегічного управління можуть бути застосовані різноманітні методичні інструменти стратегічного менеджменту,

положення економічної науки та концепції розвитку підприємств.

Поняття управління розвитком підприємства, стратегічний розвиток підприємства та стратегічне управління у взаємозв'язку формують узагальнене поняття — управління стратегічним розвитком підприємства. Для досягнення стратегічних цілей підприємства важливо не лише розуміти суть стратегічного розвитку, а й формувати чіткі напрями реалізації відповідних стратегій.

Таким чином, управління стратегічним розвитком можна охарактеризувати як динамічний процес, який базується на наявному потенціалі підприємства та орієнтується на досягнення довгострокових цілей з урахуванням необхідності оперативного коригування дій відповідно до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Досягнення стратегічного розвитку стає можливим завдяки впровадженню інноваційних напрямів, реструктуризації підприємства, ефективному антикризовому управлінню в умовах збиткової діяльності, а також за рахунок виходу на нові ринки збуту.

У підсумку слід зазначити, що процес управління стратегічним розвитком підприємства є складовою загального курсу розвитку організації та ґрунтується на прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Формування стратегій розвитку передбачає визначення шляхів і засобів досягнення поставлених цілей, з урахуванням потенційного впливу зовнішнього середовища, можливих кризових явищ і ризиків. Саме тому важливим етапом є створення необхідних умов для ефективного впровадження обраної стратегії.

Розробка методичних засад стратегічного управління розвитком підприємства є актуальною вимогою сьогодення. Вона передбачає врахування наявних обмежень і проблем з метою досягнення встановлених стратегічних орієнтирів.

З огляду на високий рівень ризику та невизначеності, що характерні для сучасної економіки України, стратегічне управління розвитком підприємства стає важливим інструментом подолання нестабільності. Воно дозволяє не лише ефективно мобілізувати наявні ресурси для стабілізації діяльності в

кризовий період, а й виявити нові перспективи розвитку. Для цього активно використовуються методи глибокого стратегічного аналізу, розробляються стратегічні плани, які спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його фінансового стану та забезпечення гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

### 1.3 Теоретично-методичні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку бізнесу

Гарантією гармонійного та спрямованого розвитку підприємства є наявність комплексу ідей і управлінських рішень, що дозволяють сформулювати стратегічні напрями діяльності й максимально реалізувати наявний потенціал. Саме тому важливого значення набуває обґрунтування таких ідей з метою забезпечення сталого й динамічного розвитку підприємства.

У цьому контексті пріоритетним завданням стає удосконалення механізму формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Для обґрунтування стратегії розвитку необхідна методика, що дозволить не лише оцінити її ефективність, але й виявити конкурентні переваги підприємства, а також виявити його слабкі сторони.

На сьогодні у науковому середовищі не існує єдиного узагальненого підходу до визначення показників, що лежать в основі вибору стратегії розвитку. Однак виділяють низку факторів, які найчастіше враховуються:

- конкурентна позиція підприємства на ринку;
- фінансові ресурси та потенціал розвитку;
- інвестиційна привабливість та рівень надійності;
- рентабельність активів і загальний економічний стан;
- інноваційна спроможність;
- якість продукції та послуг;
- взаємовідносини з постачальниками і споживачами;

- стадія життєвого циклу підприємства;
- результати комплексного SWOT-аналізу [16].

Ключовими характеристиками ефективної стратегії є її результативність, відповідність умовам функціонування (адекватність) і надійність. Саме правильний вибір стратегії дозволяє підприємству здобувати та зміцнювати конкурентні переваги, а також забезпечує продовження його життєвого циклу.

З огляду на це, теоретичне обґрунтування обраної моделі розвитку підприємства є необхідним. Водночас важливим залишається формування механізму адаптації до змін зовнішнього й внутрішнього середовища, який має забезпечити стабільність і гнучкість організації. На рівні організації цей процес включає визначення інноваційних напрямів розвитку, постановку завдань на рівні структурних підрозділів та оцінку результативності реалізованої стратегії.

Для ефективного визначення стратегічних напрямів доцільно дотримуватись чіткої етапності формування стратегії розвитку підприємства. У науковій літературі запропоновано різні підходи до цього процесу. Частина авторів першочергово визначає місію підприємства як вихідну позицію формування стратегії [19; 25; 27; 30; 33], інші — розпочинають зі загальної оцінки стану підприємства, його потенціалу та ресурсних можливостей [17; 18; 20; 24; 26; 29].

Узагальнюючи підходи, можна виокремити типову послідовність етапів формування стратегії розвитку:

1. Визначення цілей стратегічного розвитку;
2. Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства та аналіз зовнішнього середовища;
3. Розробка альтернативних стратегічних варіантів і вибір оптимального;
4. Формування тактичних і операційних планів із деталізацією завдань на різних рівнях управління;

5. Оцінка результативності впровадженої стратегії та її коригування за потреби.

Процес формування стратегії розвитку підприємства може завершуватися на різних етапах залежно від підходу, обраного дослідниками. Деякі науковці вважають завершальним етапом вибір конкретної стратегії [19; 20; 22; 24; 27; 29], інші наголошують на необхідності впровадження концепції стратегії у практичну діяльність підприємства [18; 23], або ж акцентують увагу на контролі за реалізацією стратегії [25; 26; 33] і оцінюванні її результативності з наступним виявленням відхилень [17; 21; 28; 30; 31; 32].

У зв'язку з цим виникає потреба уточнення змістовного наповнення та кількості етапів формування стратегії розвитку, що, своєю чергою, вимагає більш детального аналізу методики вибору стратегії, яка повинна базуватись на кількісній оцінці з урахуванням якісних характеристик.

До основних напрямів формування стратегії розвитку підприємства можна віднести:

- Розробку стратегії;
- Апробацію стратегії.

Ці напрями не є рівнозначними за значущістю. Найважливішим і найбільш глибоким етапом вважається саме розробка стратегії, оскільки якісне її обґрунтування значно полегшує подальше впровадження в господарську діяльність підприємства та знижує потребу в частому коригуванні.

При цьому стратегія має бути гнучкою та адаптивною, аби забезпечити можливість швидкого реагування підприємства на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Основні напрями формування стратегії розвитку підприємства та їх змістове наповнення відображено на рис. 1.2.

Першим етапом розроблення стратегії розвитку підприємства є визначення місії та стратегічної мети, що формує основу загальнокорпоративної стратегії. Сформульована мета деталізується шляхом

поділу на низку конкретних цілей, досягнення яких підприємство має забезпечити у визначені часові рамки.

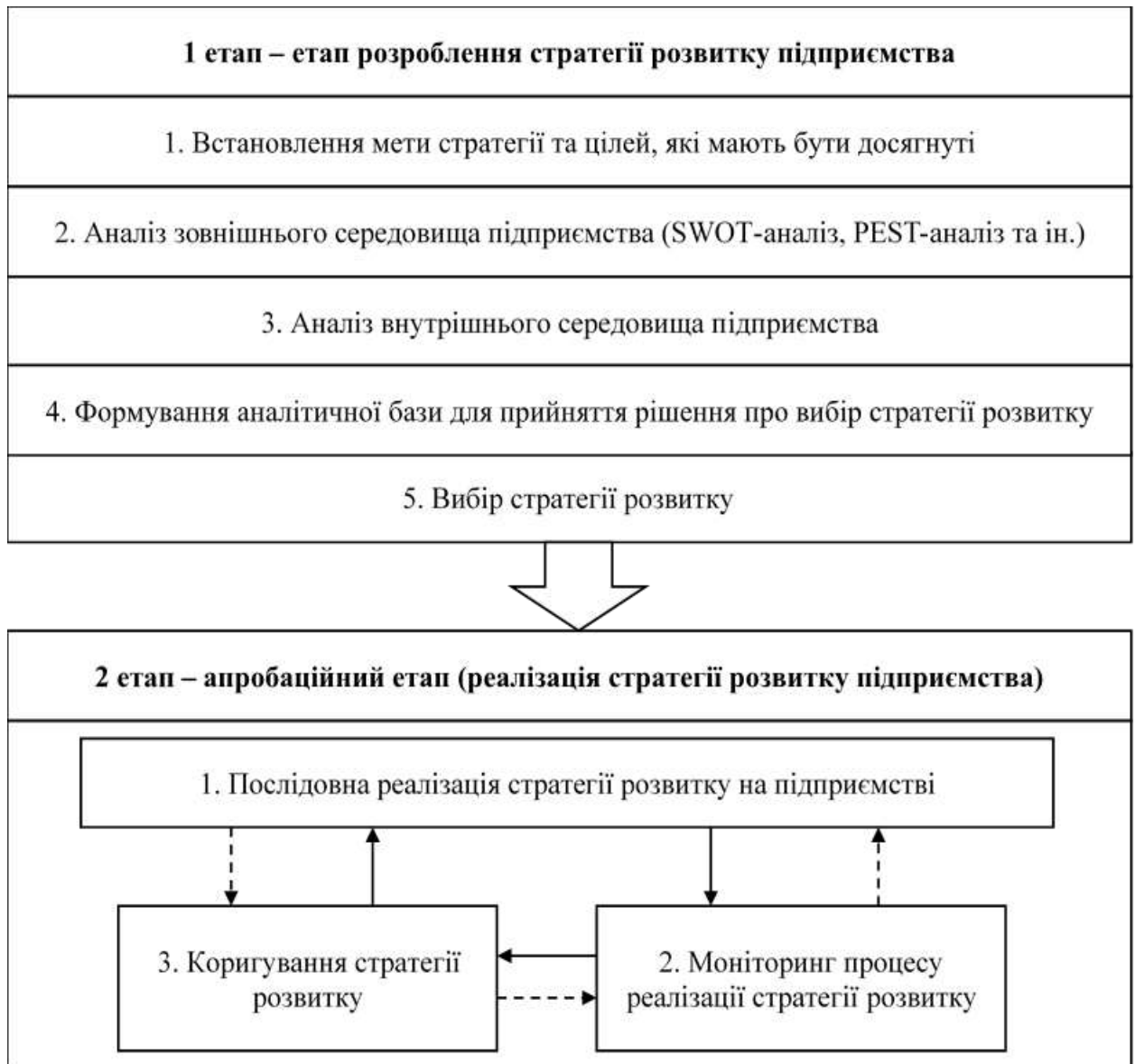


Рис. 1.2. Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

*Джерело: [34]*

При встановленні стратегічних напрямів розвитку важливу роль відіграє глибокий аналіз зовнішнього середовища. З цією метою доцільно використовувати такі інструменти стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Застосування цих методик дозволяє:

- визначити позицію підприємства на ринку;

- оцінити конкурентне середовище;
- проаналізувати взаємовідносини з постачальниками та посередниками;

- оцінити якість продукції або послуг;
- проаналізувати цінову політику;
- вивчити ефективність каналів збуту та розподілу.

Паралельно з аналізом зовнішніх факторів необхідним є дослідження внутрішнього середовища підприємства. Це дозволяє виявити внутрішні резерви для:

- підвищення виробничих потужностей;
- розширення асортименту;
- диверсифікації діяльності підприємства.

Оцінювання ефективності запропонованих стратегій розвитку доцільно здійснювати за допомогою кількісного аналізу. Його основою є розрахунок ключових фінансово-економічних показників, які формують аналітичну базу для прийняття стратегічного рішення. Найчастіше результатом такого аналізу є обчислення інтегрального показника, що слугує основою для остаточного вибору оптимальної стратегії.

Інтегральна оцінка стратегії передбачає врахування великої кількості факторів і комплексно відображає стан та потенціал розвитку підприємства. До складу такої оцінки можуть входити наступні групи показників:

- показники, що характеризують продукцію або послуги;
- фінансові показники;
- виробничі показники;
- показники техніко-технологічного рівня;
- показники рентабельності;
- соціальні показники;
- показники комунікацій та інформаційного забезпечення [34].

Кожна із вказаних груп включає в себе низку конкретних індикаторів, перелік яких подано у додатку А.

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули [41]:

$$I_{рп} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \quad (1.1),$$

де  $I_{рп}$  – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

$\Pi_i$  – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;  $n$  – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою [41]:

$$\Pi_i = \sum_{G=1}^m (K_E G^E \times B_G) \quad (1.2),$$

де  $K_G$ ,  $E_G$  – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

$B_G$  – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

$m$  – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Базою для визначення розрахункових значень показників розвитку підприємства слугує фінансова звітність та статистичні дані. При цьому еталонні значення можуть відповідати як нормативним галузевим показникам, так і внутрішнім плановим орієнтирам, установленим на самому підприємстві, які нерідко суттєво відрізняються від середньогалузевих [38].

Вагомість кожного показника у складі окремого елемента оцінки розвитку підприємства визначається експертним шляхом. При цьому більш значущим показникам надається вища вагова оцінка, що дозволяє врахувати їхній вплив на загальний розвиток підприємства. Обчислене інтегральне значення за окремими складниками розвитку дає змогу своєчасно ідентифікувати проблемні аспекти діяльності, які потребують першочергової

реакції та усунення [38].

У динамічному аналізі зростання інтегрального показника вважається позитивною тенденцією. Для обґрунтування обраної стратегії розвитку підприємства доцільно застосовувати шкалу відповідності інтегрального показника стратегічним варіантам розвитку, що наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

*Джерело: сформовано на основі [20; 22; 24; 34-40]*

На етапі апробації відбувається реалізація обраної стратегії та її впровадження у практичну діяльність підприємства. Цей етап передбачає постійний моніторинг процесу реалізації, що дозволяє своєчасно виявляти негативні чинники впливу. Процес моніторингу є тісно пов'язаним із коригуванням виявлених недоліків та внесенням оперативних змін до реалізації стратегії.

Для адаптації стратегії до умов, що змінюються у зовнішньому середовищі, здійснюється зіставлення отриманих результатів між собою, а також їх порівняння з визначеними стратегічними цілями підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити необхідні корективи у стратегію.

Слід зазначити, що процес формування стратегії розвитку підприємства має циклічний характер та потребує постійного оновлення залежно від внутрішніх змін і зовнішніх викликів. У результаті впровадження обґрунтованої та цілеспрямовано сформованої стратегії відбувається визначення основних напрямів діяльності підприємства, що мають забезпечити:

- динамічний розвиток організації;
- підвищення її репутації та іміджу серед споживачів;
- зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, запропонована стратегія розвитку підприємства є відображенням стратегічних проєктів, які безпосередньо пов'язані з реалізацією основної мети діяльності підприємства та спрямовані на досягнення стійкої конкурентної переваги.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу стратегічного розвитку підприємницької діяльності можна зробити такі висновки:

1. Підприємництво є ключовим елементом ринкової економіки, що забезпечує динамічний розвиток, створення робочих місць, підвищення конкурентоспроможності та гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Його розвиток значною мірою залежить від наявності ефективної стратегії.

2. Стратегічний розвиток підприємства слід розглядати як цілеспрямований, довгостроковий процес, що передбачає послідовне досягнення стратегічних цілей, узгоджених із місією та баченням підприємства. Такий розвиток охоплює технічний, ринковий, організаційний, соціальний та інші аспекти діяльності.

3. Управління стратегічним розвитком – це комплексний процес, який об'єднує стратегічне мислення, аналіз середовища, формування стратегічних цілей і впровадження ефективних управлінських рішень. Воно базується на інтеграції зовнішніх і внутрішніх чинників та вимагає постійної адаптації до змін.

4. У науковій літературі стратегічний розвиток розглядається як еволюційний або революційний процес, який може бути прогресивним чи

регресивним. Підприємство має обирати стратегічні напрями з урахуванням своєї конкурентної позиції, потенціалу та стану життєвого циклу.

5. Встановлено, що процес стратегічного управління розвитком підприємства є циклічним та складається з таких ключових етапів: визначення місії та цілей, аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, вибір альтернатив, впровадження стратегії, моніторинг, оцінювання результатів та коригування.

6. Ефективність реалізації стратегічного розвитку забезпечується через застосування методів стратегічного аналізу (SWOT, PEST), кількісної та якісної оцінки, а також побудову гнучкого механізму управління, здатного до швидкого реагування на зовнішні виклики.

Отже, теоретичне обґрунтування стратегічного розвитку підприємницької діяльності є необхідною передумовою для розробки ефективної стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю Виробничо-комерційна фірма «Ігрек» (ТОВ ВКФ «Ігрек») — автотранспортне підприємство, що надає послуги з перевезення вантажів і пасажирів, а також виконує супутні логістичні та технічні операції.

Юридична адреса підприємства: Україна, 49000, Дніпропетровська область, м. Дніпро, вул. Караваєва, 11. Дата заснування — 29 жовтня 1993 року. Керівник — Клокун Михайло Віталійович.

Унаслідок ракетного обстрілу м. Дніпро підприємство зазнало серйозних збитків: було знищено 48 великогабаритних автобусів і 6 середніх, пошкоджено ще понад 100 одиниць техніки. Також постраждали інфраструктурні об'єкти — ремонтні цехи, адміністративна будівля, шиномонтажна станція, автомийка, фарбувальний цех. У результаті обсяг діяльності підприємства скоротився на 60%, і наразі лише близько 60 автобусів мають змогу виходити на маршрути. Працівники компанії здійснюють відновлювальні роботи в посиленому режимі.

Виробнича діяльність підприємства, як і будь-яка інша, базується на використанні ресурсів, які в економіці класифікують як фактори виробництва: сировина, матеріали, трудові ресурси, техніка, обладнання тощо. Підприємство забезпечує себе цими ресурсами шляхом закупівлі на ринку або створення власними силами. Їх відтворення відбувається відповідно до тривалості операційного циклу та оборотності. З урахуванням значного зростання витрат на ресурси, загальні затрати ТОВ ВКФ «Ігрек» зросли на 80%, при тому, що обсяг наданих послуг зменшився на 60%.

ТОВ ВКФ «Ігрек» відноситься до змішаного типу автотранспортних

підприємств, оскільки здійснює як пасажирські, так і вантажні перевезення. За характером діяльності структура підприємства поділяється на:

- Основне виробництво, що включає безпосереднє здійснення перевезень;
- Допоміжне виробництво, яке забезпечує технічну справність рухомого складу;
- Обслуговувальні підрозділи, що надають енергетичні, інформаційні та сервісні послуги для підтримки основного й допоміжного виробництва.

Транспортні послуги мають низку специфічних характеристик:

- нематеріальний характер (їх не можна зберігати чи продемонструвати до споживання);
- неподільність процесу виробництва й споживання (послуги не існують поза фактом їх надання);
- варіативність якості, що залежить від умов виробництва та персоналу;
- обмеженість у часі (послуги актуальні лише в певний момент);
- просторово-часова нерівномірність, зумовлена залежністю від загального стану економіки.

Транспортна послуга, яку надає ТОВ ВКФ «Ігрек», — це результат роботи з перевезення пасажирів або вантажів, а також комплекс додаткових операцій, пов'язаних з цим процесом, що виконуються на запит замовника.

Згідно з КВЕД, підприємство здійснює такі види діяльності:

- 45.20 – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля;
- 49.31 – пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення;
- 49.39 – інший пасажирський наземний транспорт;
- 52.21 – допоміжне обслуговування наземного транспорту

(основний вид діяльності);

- 68.20 – оренда та експлуатація нерухомого майна;
- 73.12 – розміщення реклами у ЗМІ.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом ефективного використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів акціонерів та провадження господарської діяльності в межах чинного законодавства.

ТОВ ВКФ «Ігрек» є самостійною юридичною особою, діяльність якої регламентується Статутом, Конституцією України, Кодексом законів про працю та низкою галузевих законів і нормативно-правових актів, зокрема, Законом України «Про автомобільний транспорт», правилами пасажирських перевезень тощо.

Майно підприємства складається з виробничих і невиробничих фондів та інших активів, що обліковуються в його балансі. ТОВ має розрахункові, валютні та інші рахунки в банках, печатку, та здійснює господарську діяльність відповідно до законодавства.

Основним замовником транспортних послуг є населення — фізичні особи, які користуються маршрутами загального користування. Підприємство обслуговує низку міських і приміських маршрутів у м. Дніпро.

ТОВ ВКФ «Ігрек» має безцехову організаційну структуру, при якій управлінські функції сконцентровані в апараті управління. Структура підприємства включає такі основні підрозділи:

- Експлуатаційна служба, яка відповідає за організацію транспортного процесу, оптимізацію маршрутів і задоволення потреб замовників.
- Технічна служба, що забезпечує справний технічний стан рухомого складу, організовує ремонт, облік та зберігання транспортних засобів і запчастин. Підпорядковується головному інженеру.
- Економічна служба проводить аналіз діяльності підприємства, розробляє економічні заходи для підвищення ефективності та контролює

використання ресурсів. У її складі діє бухгалтерія, яка забезпечує фінансовий облік і взаємодію з контрагентами.

- Служба безпеки руху організовує інструктажі для водіїв, проводить перевірки знань ПДР, аналізує і попереджає ДТП.

У структурі рухомого складу виділено 4 автоколони, які відповідають за технічну експлуатацію автобусів та контроль їх роботи на маршрутах.

ТОВ ВКФ «Ігрек» має лінійну функціональну структуру управління, отже, прийняття рішень може бути прийняте швидко та ефективно та забезпечено його виконання. Лінійна функціональна структура ступінчаста і шарувата (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ ВКФ «Ігрек»

*Джерело: складено автором*

Згідно з цим планом, прямі менеджери є одноосібними та їм допомагають функціональні підрозділи підприємства.

Управління підприємством здійснюється директором, який має повноваження розпоряджатися коштами та майном, укладати договори,

приймати й звільняти працівників, нести відповідальність за ефективність роботи та використання ресурсів.

Підприємство функціонує в умовах високих вимог до якості послуг та безпеки перевезень, що зумовлює потребу в постійному оновленні автопарку, удосконаленні технічної бази та залученні кваліфікованих кадрів.

Основні показники забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ ВКФ «Ігрек» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від 2023, %
	2022	2023	2024		
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1317	1413	1458	45	103,18
Трудова активність працівників, люд.- год.	1934	1890	1930	40	102,12
Коефіцієнт використання запасу праці	1,12	0,99	0,98	-0,01	98,99

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.1 свідчать про поступове зростання чисельності персоналу та стабілізацію трудової активності працівників на підприємстві в аналізованому періоді.

Так, у 2024 році середньооблікова чисельність працівників зросла до 1458 осіб, що на 45 осіб більше, ніж у 2023 році, або на 3,18%. Це може свідчити про часткове відновлення кадрового потенціалу підприємства після кризового періоду, зокрема після збройного обстрілу, що завдав суттєвих втрат автопарку й інфраструктурі. Збільшення чисельності персоналу також пов'язане з потребою в обслуговуванні відновленого транспорту та організації нових маршрутів.

Трудова активність працівників, яка вимірюється у людино-годинах, у 2024 році також продемонструвала позитивну динаміку, зрісши на 40 люд.-

год. порівняно з 2023 роком, що становить зростання на 2,12%. Це свідчить про зростання рівня завантаженості працівників або більш ефективну організацію робочого часу. Водночас варто зауважити, що показник ще не досяг рівня 2022 року, що може бути наслідком триваючої відбудови підприємства.

Щодо коефіцієнта використання запасу праці, то у 2024 році він склав 0,98, що є незначним зниженням порівняно з попереднім роком (на 0,01 пункту або на 1,01%). Така динаміка може вказувати на наявність певних організаційних труднощів у повному залученні трудових ресурсів, зокрема через обмежені можливості автопарку або незбалансоване навантаження між підрозділами.

Узагальнюючи, можна зазначити, що показники забезпеченості трудовими ресурсами демонструють помірну позитивну динаміку, що свідчить про поступове відновлення потенціалу підприємства. Водночас незначне зниження коефіцієнта використання праці потребує уваги з боку управлінського персоналу щодо оптимізації розподілу завдань та навантаження, що сприятиме підвищенню ефективності використання кадрових ресурсів. Роботу підприємства також характеризують техніко-економічні показники, розрахунок яких наведемо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники роботи ТОВ ВКФ «Ігрек»  
за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від 2023, %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18547,785	20684,527	25560,857	4876,330	123,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16115,934	19202,482	23539,601	4337,119	122,59
Чистий фінансовий результат (прибуток)	36,211	21,395	345,645	324,250	1615,54

Джерело: складено автором

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» за період 2022–2024 років свідчить про позитивну динаміку основних фінансових результатів.

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 році зріс на 4876,33 тис. грн у порівнянні з 2023 роком, що становить темп зростання 123,57 %. Така тенденція свідчить про нарощування обсягів реалізації, що може бути результатом відновлення частини рухомого складу, активізації маркетингової діяльності та покращення умов обслуговування.

Собівартість реалізованої продукції за цей же період також зросла — на 4337,12 тис. грн або 122,59 %, що дещо нижче темпів зростання доходів. Це говорить про збереження контролю над витратами та можливе підвищення ефективності використання ресурсів. Разом із тим, варто враховувати вплив інфляційних чинників, зростання вартості запасних частин, пального, витрат на відновлення інфраструктури та зношеного рухомого складу.

Найбільш помітним позитивним зрушенням є збільшення чистого фінансового результату (прибутку), який у 2024 році склав 345,645 тис. грн, що на 324,25 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Темп зростання прибутку становить 1615,54 %, що є надзвичайно високим показником і свідчить про значне покращення рентабельності підприємства. Це може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, збільшенням обсягів перевезень, більш раціональним використанням технічних ресурсів, а також підвищенням тарифів.

Таким чином, за аналізований період підприємству вдалося не лише стабілізувати свою роботу після завданих збитків, а й продемонструвати покращення фінансово-економічних показників, що створює передумови для подальшого розвитку та інвестування в оновлення матеріально-технічної бази.

## 2.2 Аналіз фінансового забезпечення стратегічного розвитку ТОВ ВКФ «Ігрек»

Для розвитку діяльності товариства та прийняття рішення про напрямки стратегічного розвитку важливим є дослідження фінансового стану. Здатність товариства фінансувати свою діяльність обумовлюється забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для його нормального функціонування. Саме тому важливого значення набуває об'єктивна оцінка фінансового стану ТОВ ВКФ «Ігрек» Для її визначення розроблено велику кількість методик поглибленого аналізу та експрес-аналізу, що базуються на використанні абсолютних і відносних показників. Такі методики дають змогу виявляти проблемні напрями у діяльності підприємства й досліджувати причини, які їх зумовили [42-55].

Надалі проведено загальну оцінку фінансового стану ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024 рр. Першим кроком є аналіз активів балансу ТОВ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників активу балансу ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024рр., тис.грн.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від 2023, %
	2022	2023	2024		
Необоротні активи	245427	235319	224755	-10564	95,51
Нематеріальні активи:	62	67	308	241	459,70
первісна вартість	240	257	666	409	259,14
накопичена амортизація	178	190	358	168	188,42
Незавершені капітальні інвестиції	532	666	1221	555	183,33
Основні засоби:	244833	234586	223226	-11360	95,16
первісна вартість	342517	345087	346323	1236	100,36
знос	97684	110501	123097	12596	111,40
Оборотні активи	87471	150085	151264	1179	100,79
Запаси	5635	5938	6525	587	109,89
Виробничі запаси	2709	3133	2939	-194	93,81
Товари	2926	2805	3586	781	127,84
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	341	595	801	206	134,62

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2506	3147	2603	-544	82,71
з бюджетом	4309	12909	6268	-6641	48,56
у тому числі з податку на прибуток	4260	12856	6216	-6640	48,35
з нарахованих доходів	753	5039	1706	-3333	33,86
Інша поточна дебіторська заборгованість	865	88	182	94	206,82
Гроші та їх еквіваленти	71124	120366	131105	10739	108,92
Готівка	145	164	157	-7	95,73
Рахунки в банках	69883	119716	130138	10422	108,71
Витрати майбутніх періодів	812	991	1365	374	137,74
Інші оборотні активи	1126	1012		-1012	0,00
Баланс	332898	385404	376019	-9385	97,56

Джерело: складено автором

Аналіз структури активів балансу підприємства свідчить про зміни, що відбулися у фінансовій діяльності підприємства протягом трьох років та пов'язані з адаптацією до внутрішніх і зовнішніх чинників.

У 2024 році необоротні активи зменшилися порівняно з 2023 роком на 10 564 тис. грн (темп зростання 95,51 %). Це зниження відображає зменшення частки основних засобів у загальній структурі активів, що може бути наслідком інтенсивної амортизації або часткового виведення з експлуатації засобів, що втратили ліквідність.

Особлива динаміка спостерігається у структурних елементах:

- Нематеріальні активи зросли майже в 4,6 раза (459,70 %). Це може свідчити про інвестиції у інтелектуальні ресурси, програмне забезпечення або ліцензії, що сприятиме автоматизації та оптимізації управлінських процесів;
- Незавершені капітальні інвестиції зросли на 83,33 %, що вказує на активну фазу інвестицій у довгострокові проекти;
- Основні засоби зменшилися на 11 360 тис. грн (95,16 %), що може бути результатом високого зносу техніки, списання або переведення у категорію непрацездатних активів.

Примітно, що первісна вартість основних засобів зросла незначно (+0,36 %), тоді як знос збільшився значно (+11,40 %). Це означає, що оновлення активів відбувається повільніше, ніж зростає їх зношення, що є характерним для транспортного підприємства з високим рівнем експлуатації рухомого складу.

Сума оборотних активів у 2024 році зросла незначно порівняно з 2023 роком — на 1 179 тис. грн (темп зростання 100,79 %), що свідчить про невеликі зміни в короткострокових ресурсах підприємства.

Серед ключових змін:

- Запаси відображають помірне зростання (+9,89 %), що може бути пов'язано з накопиченням матеріалів і частин для ремонту рухомого складу;
  - У той же час виробничі запаси зменшилися (−6,19 %), ймовірно через їх використання для забезпечення технічної готовності транспорту;
  - Товари збільшилися на 27,84 %, що може відобразити розширення обігу товарно-матеріальних цінностей.
- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла на 34,62 %, що може свідчити про збільшення обсягів продажів у кредит або порушення термінів оплати;
- Дебіторська заборгованість із виданими авансами і з бюджетом зменшилася, що позитивно свідчить про скорочення прострочених зобов'язань підприємства; Водночас інша поточна дебіторська заборгованість зросла майже в 2,1 раза, що може бути пов'язано з відшкодуванням очікуваних платежів або врегулюванням взаєморозрахунків з контрагентами.
- Гроші та їх еквіваленти продовжили зростання і в 2024 році були на 8,92 % більші за рівень 2023 року. Збільшення коштів на рахунках у банках (+8,71 %) відображає покращення ліквідності і фінансового стану підприємства.
- Витрати майбутніх періодів зросли на 37,74 %, свідчаючи про нарощення передоплат або резервів під майбутні витрати.

- Інші оборотні активи у 2024 році відсутні, що може бути пов'язано зі змінами у класифікації або списанням відповідних активів.

Загальний обсяг активів балансу у 2024 році становив 376 019 тис. грн, що на 9 385 тис. грн або  $-2,44\%$  менше за показник 2023 року. Зниження загального балансу вказує на скорочення активів загалом, що узгоджується зі зниженням необоротних активів та переорієнтацією підприємства на підтримку поточної діяльності.

Таким чином, структура активів балансу ТОВ ВКФ «Ігрек» демонструє перехід від довгострокових інвестицій до підтримки поточної діяльності, що характерно для підприємства в умовах оновлення парку та активного використання рухомого складу. Позитивні зміни в оборотних активах, зокрема в грошових коштах, засвідчують покращення фінансової стабільності. Зростання нематеріальних активів і незавершених інвестицій вказує на наявність потенціалу для модернізації та розвитку. Проблеми з основними засобами свідчать про необхідність посиленої уваги до оновлення парку транспортних засобів, модернізації технічної бази та оптимізації амортизаційної політики.

Аналіз показників пасивів балансу ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024 рр. наведений в табл. 2.4.

Аналіз пасиву балансу ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022–2024 роки свідчить про певні зміни у структурі джерел фінансування підприємства.

Власний капітал у 2024 році порівняно з 2023 роком зменшився на 12940 тис. грн або на  $3,52\%$ , що є негативною тенденцією. Це зумовлено зменшенням нерозподіленого прибутку, який у 2024 році становив 139641 тис. грн, що на 12940 тис. грн менше, ніж у 2023 році. Така динаміка може бути пов'язана з використанням прибутку на покриття збитків попередніх періодів, капітальні інвестиції або виплату дивідендів, що потребує додаткового аналізу в управлінському контексті.

Зареєстрований капітал залишався незмінним протягом аналізованого періоду й становив 215 316 тис. грн, що свідчить про стабільність у структурі

статутного фонду та відсутність залучення нових внесків від засновників.

Таблиця 2.4

Аналіз показників пасивів балансу ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024рр.,  
тис.грн.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від 2023, %
	2022	2023	2024		
Власний капітал	311770	367897	354957	-12940	96,48
Зареєстрований (пайовий) капітал	215316	215316	215316	0	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	96454	152581	139641	-12940	91,52
Поточні зобов'язання і забезпечення	21128	17507	21062	3555	120,31
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями					
за товари, роботи, послуги	9258	5250	7907	2657	150,61
за розрахунками з бюджетом	2367	1815	2220	405	122,31
за розрахунками з оплати праці	43	43	50	7	116,28
за одержаними авансами	2079	1448	1078	-370	74,45
Поточні забезпечення	6648	8046	8976	930	111,56
Доходи майбутніх періодів	390	481	383	-98	79,63
Інші поточні зобов'язання	343	424	448	24	105,66
Баланс	332898	385404	376019	-9385	97,56

Джерело: складено автором

Поточні зобов'язання та забезпечення у 2024 році збільшилися на 3 555 тис. грн (на 20,31%), що вказує на посилення короткострокового боргового навантаження. Найбільший приріст спостерігається за кредиторською заборгованістю за товари, роботи, послуги – з 5 250 тис. грн до 7 907 тис. грн (приріст 2 657 тис. грн або 50,61%), що може свідчити про зростання закупівель або про затримки з оплатами постачальникам.

Зобов'язання за розрахунками з бюджетом також зросли на 405 тис. грн (22,31%), а по оплаті праці – на 7 тис. грн (16,28%), що свідчить про зростання фонду оплати праці або затримки з виплатами.

Поточні забезпечення підвищилися з 8 046 тис. грн до 8 976 тис. грн (приріст на 930 тис. грн, або 11,56%), що є позитивною тенденцією з точки зору формування резервів на майбутні витрати або зобов'язання.

Водночас, доходи майбутніх періодів скоротилися на 98 тис. грн (з 481 тис. грн до 383 тис. грн), що може бути наслідком завершення дії попередньо укладених контрактів або зміни в політиці обліку доходів.

Інші поточні зобов'язання зросли незначно – на 24 тис. грн, або 5,66%, що не має суттєвого впливу на загальну фінансову стабільність підприємства.

Загалом, зменшення власного капіталу при зростанні короткострокових зобов'язань потребує додаткової уваги з боку управлінців щодо оцінки фінансової стійкості підприємства. Також доцільно розробити заходи щодо покращення структури капіталу та зменшення боргового навантаження.

Представимо характеристику економічної діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024рр.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від 2023, %
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт оборотності активів	0,056	0,058	0,067	0,009	115,52
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,212	0,158	0,17	0,012	107,59
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,19	2,72	3,07	0,35	112,87
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	87	134	119	-15	88,81
Коефіцієнт оборотності запасів	2,94	3,3	3,8	0,5	115,15
Період обігу запасів (днів)	124	111	96	-15	86,49

Джерело: складено автором

Аналіз показників ділової активності ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує власні ресурси у процесі господарської діяльності.

Коефіцієнт оборотності активів у 2024 році склав 0,067, що на 0,009 більше, ніж у 2023 році (зростання на 15,52%). Це свідчить про підвищення ефективності використання всіх активів підприємства для отримання виручки.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів також демонструє позитивну динаміку — з 0,158 у 2023 році до 0,17 у 2024 році (ріст на 7,59%). Це вказує на незначне покращення використання оборотних коштів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості виріс з 2,72 до 3,07 (зростання на 12,87%). Це означає, що підприємство стало швидше повертати дебіторську заборгованість, покращивши свою платоспроможність і фінансову дисципліну.

Період погашення дебіторської заборгованості зменшився зі 134 до 119 днів, що є позитивним явищем, адже скорочення строків повернення коштів покращує ліквідність підприємства.

Коефіцієнт оборотності запасів зріс з 3,3 до 3,8 (приріст на 15,15%), що свідчить про ефективніше управління товарно-матеріальними запасами, зменшення обсягів надлишкових товарів або пришвидшення їх реалізації.

Водночас період обігу запасів скоротився зі 111 до 96 днів, що підтверджує зменшення часу між закупівлею запасів і їх продажем, що позитивно впливає на швидкість обігу оборотного капіталу.

Ці зміни в сукупності свідчать про те, що у 2024 році підприємство активізувало господарську діяльність, краще використовувало свої ресурси та скоротило терміни обороту капіталу, що є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів.

Аналіз показників фінансової стійкості діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024 рр. наведений в табл. 2.6.

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022–2024 роки свідчить про відносно стійке, проте злегка погіршене фінансове становище підприємства у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Коефіцієнт автономії у 2024 році становив 0,94, що є досить високим показником, оскільки свідчить про те, що 94% активів профінансовані за

рахунок власного капіталу. Незначне зниження на 0,01 порівняно з 2023 роком (98,95%) не є критичним, але вимагає посиленої уваги до збереження фінансової незалежності.

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024рр.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від 2023, %
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт автономії	0,94	0,95	0,94	-0,01	98,95
Коефіцієнт фінансової залежності	0,06	0,05	0,06	0,01	120,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,41	0,37	-0,04	90,24
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,76	0,91	0,73	-0,18	80,22
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,14	8,58	7,18	-1,4	83,68

Джерело: складено автором

Коефіцієнт фінансової залежності зріс до 0,06, тобто на кожну гривню власного капіталу припадає 6 копійок зобов'язань. Хоча показник залишається на низькому рівні (що добре), динаміка (+20%) сигналізує про помірне зростання залучення зовнішніх коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився з 0,41 у 2023 до 0,37 у 2024 році, що вказує на деяке зниження гнучкості використання власного капіталу. Це означає, що менша його частина використовується у формі обігових коштів, що може обмежувати оперативність у реагуванні на ринкові зміни.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами знизився з 0,91 до 0,73, що є доволі значним спадом (-19,78%). Це свідчить про погіршення спроможності підприємства фінансувати обігові активи власним капіталом.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році становив 7,18, що хоч і нижче за показник 2023 року (8,58), проте все одно значно перевищує

нормативне значення (понад 2). Це означає, що підприємство має достатній запас ліквідних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань, однак зниження темпу (83,68%) вимагає контролю за рівнем обігових активів.

ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024 році зберігає високий рівень фінансової незалежності та ліквідності, однак деякі ключові показники демонструють тенденцію до зниження. Підприємству рекомендовано вжити заходів для: стабілізації частки власного оборотного капіталу, збереження оптимального співвідношення між власними і позиковими ресурсами, посилення контролю за гнучкістю використання капіталу.

Це забезпечить стійке функціонування підприємства навіть в умовах зростаючих ризиків.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024 рр. наведений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024рр.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від 2023, %
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	4,14	8,58	7,18	-1,4	83,68
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,87	8,23	6,88	-1,35	83,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,76	8,13	6,91	-1,22	84,99
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,76	0,88	0,86	-0,02	97,73

Джерело: складено автором

Аналіз показників ліквідності свідчить про достатньо стабільний фінансовий стан підприємства, хоча у 2024 році спостерігається незначне погіршення деяких показників у порівнянні з 2023 роком.

Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності: 2022 — 4,14, 2023 — 8,58, 2024 — 7,18. Всі значення суттєво перевищують нормативне (1,5–2,0), що свідчить про високу здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання. Незначне зниження у 2024 році на 1,4 пункту є не критичним,

але вказує на поступове скорочення ліквідності, що потребує контролю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності: 2022 — 3,87, 2023 — 8,23, 2024 — 6,88. Також значно перевищує нормативне значення (1,0–1,5), що говорить про високий рівень покриття поточних зобов'язань найбільш ліквідними активами (без урахування запасів). Зменшення у 2024 році може бути наслідком зростання короткострокових зобов'язань або зменшення обсягу грошових коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності: 2022 — 3,76, 2023 — 8,13, 2024 — 6,91. Цей показник демонструє надзвичайно високу здатність до негайного погашення зобов'язань за рахунок грошових коштів. Оптимальним вважається рівень 0,2–0,3, отже значення перевищують норму в кілька разів, що може вказувати на неефективне використання грошових ресурсів, які можуть бути направлені на інвестиції або розвиток.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами: 2022 — 0,76, 2023 — 0,88, 2024 — 0,86. Свідчить про високу частку власних оборотних коштів у загальній структурі обігових активів. Незначне зниження (-0,02) у 2024 році не є критичним, але демонструє тенденцію до зменшення внутрішнього фінансування, що може впливати на стійкість підприємства.

ТОВ ВКФ «Ігрек» має високу платоспроможність та ліквідність, що забезпечує його фінансову стабільність у короткостроковій перспективі. Проте перевищення нормативів за всіма коефіцієнтами свідчить про потенціал для більш ефективного управління грошовими ресурсами, які можуть бути спрямовані на розвиток, інвестиції або оновлення технічної бази.

Наступним етапом аналізу є визначення рівня ймовірності банкрутства ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024 рр. наведений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Визначення рівня ймовірності банкрутства ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022-2024рр.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від 2023, %
	2022	2023	2024		
Чистий оборотний капітал (WC)	66 343	132578	130202	-2376	98,21
Загальні активи (TA)	332 898	385404	376019	-9385	97,56
WC/TA	0,199	0,344	0,346	0,002	100,58
Нерозподілений прибуток (RE)	96 454	152581	139641	-12940	91,52
RE/TA	0,29	0,396	0,372	-0,024	93,94
ЕВІТ ~ Чистий прибуток (тис. грн)	36,211	21,395	345,645	324,25	1615,54
ЕВІТ/TA	0,00011	5,6E-05	0,00092	0,00086	1655,86
Власний капітал (BV)	311 770	367897	354957	-12940	96,48
Зобов'язання (TL = TA - BV)	21 128	17507	21062	3555	120,31
BV/TL	14,76	21,02	16,84	-4,18	80,11
Чистий дохід (S)	18 547,8	20684,5	25560,9	4876,4	123,58
S/TA	0,0557	0,0537	0,068	0,0143	126,63
Z"-score (розрахунок)	6,64	9,46	7,71	-1,75	81,50
Інтерпретація	Низький ризик банкрутства	Низький ризик банкрутства	Низький ризик банкрутства	x	x

Джерело: складено автором

Для оцінки ймовірності банкрутства підприємства була використана модель Альтмана Z"-score, адаптована для нефондових компаній. Усі розраховані коефіцієнти (WC/TA, RE/TA, ЕВІТ/TA, BV/TL, S/TA) дозволяють комплексно оцінити фінансову стабільність підприємства.

Коефіцієнт чистого оборотного капіталу до активів (WC/TA) у 2022–2024 роках зростає, досягнувши в 2024 році 0,346, що є позитивною ознакою. Це свідчить про достатній обсяг обігових коштів, що забезпечує поточну діяльність.

Нерозподілений прибуток до активів (RE/TA) у 2023 році зріс до 0,396, але в 2024 році незначно знизився до 0,372. Це пояснюється частковим використанням накопиченого прибутку, однак рівень все ще високий — що говорить про фінансову сталість підприємства.

ЕВІТ/ТА (прибуток до активів) хоч і зросло з 0,000056 у 2023 до 0,00092 у 2024, показує, що прибутковість активів залишається досить низькою, але має позитивну динаміку, що є добрим сигналом для інвесторів.

Співвідношення власного капіталу до зобов'язань (BV/TL) у 2023 досягло піку 21,02, але у 2024 зменшилось до 16,84. Це означає, що хоча підприємство має достатній рівень фінансової незалежності, частка зобов'язань поступово зростає.

Коефіцієнт S/ТА (дохід до активів) зріс до 0,068 у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності використання активів для отримання доходу.

Інтегральний показник Z"-score: 2022 — 6,64, 2023 — 9,46, 2024 — 7,71. Усі значення перевищують критичну межу в 2,6, що вказує на низьку ймовірність банкрутства у всі роки аналізу.

Результати оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана Z" показують, що ТОВ ВКФ «Ігрек» протягом 2022–2024 рр. зберігало фінансову стабільність та низький ризик банкрутства. Незважаючи на коливання окремих показників у 2024 році, підприємство демонструє позитивну динаміку доходів та збереження власного капіталу, що забезпечує впевнене продовження діяльності.

Результати проведеного фінансово-економічного аналізу свідчать про стабільне, хоча й не безризикове, фінансове становище ТОВ ВКФ «Ігрек» у період 2022–2024 рр., що має безпосередній вплив на формування стратегії подальшого розвитку підприємства.

Коефіцієнти оборотності активів, запасів і дебіторської заборгованості демонструють поступове підвищення ефективності управління ресурсами. Це означає, що підприємство: оптимізує витрати; зменшує цикл обороту запасів; ефективніше використовує наявні ресурси.

Стратегічний вплив: необхідно зосередитися на цифровізації управління логістикою та автоматизації обліку оборотних активів, щоб закріпити позитивну динаміку.

Значення коефіцієнтів автономії, забезпеченості власними оборотними

засобами та маневреності капіталу вказують на помірний рівень фінансової незалежності. Водночас частка зобов'язань поступово зростає.

Стратегічний вплив: важливо вдосконалити структуру капіталу, зменшуючи залежність від короткострокових зобов'язань та збільшуючи інвестиції у власні оборотні кошти. Це забезпечить гнучкість у прийнятті управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Коефіцієнти ліквідності мають надлишкові значення, що свідчить про високу платоспроможність. Проте така ситуація також може вказувати на неефективне використання грошових ресурсів (замість інвестування вони просто накопичуються).

Стратегічний вплив: рекомендується перерозподілити частину вільних фінансових ресурсів у розвиток — модернізацію рухомого складу, впровадження інновацій, підвищення кваліфікації персоналу.

Значення  $Z''$ -показника протягом трьох років значно перевищує критичну межу, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства та високу фінансову стійкість.

Стратегічний вплив: є потенціал для розширення діяльності, виходу на нові маршрути, укладання довгострокових контрактів. Стратегія може бути помірно агресивною, із залученням інвесторів або партнерів.

Аналіз фінансового стану ТОВ ВКФ «Ігрек» підтверджує доцільність вибору стратегії помірного інноваційного зростання, яка передбачає: модернізацію основних засобів (транспортного парку); розвиток логістичної інфраструктури; розширення спектру транспортних послуг; цифрову трансформацію підприємства; зміцнення позицій на міських і приміських маршрутах.

Такий підхід дозволить не лише адаптуватися до складного зовнішнього середовища, але й вийти на новий рівень конкурентоспроможності.

### 2.3 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Ринкове середовище автотранспортних послуг, зокрема пасажирських і вантажних перевезень, в Україні зазнає суттєвих змін, які мають прямий вплив на діяльність ТОВ ВКФ «Ігрек».

Політико-правовий фактор. Діяльність автотранспортних підприємств регламентується низкою законодавчих актів: зокрема, Закон України «Про автомобільний транспорт», постановами КМУ щодо контролю автотранспорту, конкурсів на маршрути, правилами надання пасажирських автомобільних перевезень. Підприємство-транспортник має враховувати ці нормативи, що визначають допуск до маршрутів, безпеку, умови ліцензування.

Цей правовий аспект створює як основу для стабільності роботи, так і додаткові адміністративні навантаження, що впливають на витрати підприємства.

Економічний та соціально-демографічний фактор. Український ринок автоперевезень відчуває великий тиск: з одного боку — попит на пасажирські перевезення, особливо у містах та на приміських маршрутах, з другого — скорочення ресурсної бази, підвищення витрат (паливо, матеріали, обслуговування). У роботі Рожка і співавторів зазначено, що «ринок автомобільних перевезень України все більше стає предметом досліджень... в умовах воєнного стану, що змінює попит та логістичні потоки».

Для «Ігрек» важливо враховувати, що війна, транспортна інфраструктура, зміна маршрутів, евакуація населення чи переміщення приводять до суттєвих змін у структурі попиту.

Технологічний та інфраструктурний фактор. На транспортному ринку дедалі більше звертають увагу на цифровізацію маршрутів, застосування GPS, мобільних додатків для пасажирів, системи безготівкової оплати, моніторингу рухомого складу. Ці тенденції надають перевагу транспортним підприємствам, які їх впроваджують. Для «Ігрек» це означає необхідність

модернізації та впровадження таких технологій як ворк-системи відстеження, інформування пасажирів, мабуть — інтеграція з мобільними сервісами.

Соціально-культурний і екологічний фактор. Споживачі дедалі більше очікують комфортності, безпеки, високої якості послуг перевезення. Одночасно існує тенденція до екологічності: зменшення викидів, оновлення автопарку. У дослідженні щодо ринку автомобільних перевезень в Україні відмічено, що одним із чинників впливу є модернізація автопарку та екологізація транспорту. «Ігрек» має враховувати ці тенденції, з огляду на власний рухомий склад, що зазнав значних пошкоджень.

Макроекономічний стан і вплив зовнішніх шоків. У ситуації військового стану в Україні ринок автоперевезень зазнав значних змін: зниження пасажиропотоку, руйнування рухомого складу, зміна маршрутів, логістичні обмеження. У статті про ринок пасажирських автоперевезень в умовах воєнного стану зазначено, що «ринок показав свою вразливість до зовнішніх шоків». Підприємство «Ігрек» – яскравий приклад: згоріло чи пошкоджено значну кількість автобусів, що призвело до обмеження обсягів діяльності на 60 % (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## PEST-аналіз макросередовища ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Фактор	Характеристика	Вплив на підприємство
Політичні (P)	- Державне регулювання автоперевезень (ліцензії, дозволи, конкурси на маршрути) - Військовий стан в країні	- Необхідність дотримання нормативної бази - Ризики руйнувань, евакуацій, збоїв
Економічні (E)	- Зростання вартості палива, запчастин, інфляція - Зменшення купівельної спроможності населення	- Підвищення операційних витрат - Зменшення обсягів перевезень і виручки
Соціальні (S)	- Потреба населення в мобільності у межах міста та передмістя - Очікування комфортного транспорту	- Високі вимоги до якості перевезень - Зростаюча роль бренду, сервісу
Технологічні (T)	- Впровадження GPS, мобільних застосунків, цифрових квитків - Зростання ролі ІТ у транспортній логістиці	- Необхідність модернізації систем керування, комунікації з пасажирями

Джерело: складено автором

Згідно з даними наведеними в табл. 2.9 можна зробити висновки, що результати аналізу макросередовища ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024 році дозволяють виокремити ключові зовнішні чинники, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства.

Сфера пасажирських перевезень в Україні є ліцензованою, і підприємства, які працюють на маршрутах загального користування, зобов'язані дотримуватись ряду регламентів. Для ТОВ ВКФ «Ігрек» це означає участь у конкурсах на маршрути, отримання дозволів, проходження контролю. Також вагомим політичним чинником є воєнний стан, який спричиняє реальні загрози функціонуванню: пошкодження інфраструктури, загибель або вихід з ладу транспорту, нестабільність у постачаннях. Після обстрілу, унаслідок якого згоріли десятки автобусів і були зруйновані ремонтні бази, вплив політичного середовища став ще більш відчутним.

Підвищення вартості палива, інфляція, зростання цін на запчастини та інші ресурси створюють додатковий тиск на собівартість перевезень. Одночасно через економічну нестабільність знижується купівельна спроможність населення, що впливає на пасажиропотік. У такій ситуації ТОВ ВКФ «Ігрек» стикається з подвійним викликом — зростання витрат при скороченні обсягів реалізації послуг, що підтверджується аналітичними даними у розділі 2.1 (зниження прибутку при зростанні операційних витрат на 80 %).

Попит на громадський транспорт залишається високим, особливо в умовах обмеженого доступу до приватного транспорту та нестабільної економічної ситуації. Проте пасажирів стають дедалі вимогливішими — вони очікують комфорту, безпеки, інформаційної підтримки. Це змінює модель споживчої поведінки, і підприємства, які зможуть задовольнити ці потреби, отримають конкурентну перевагу. Для ТОВ ВКФ «Ігрек» це означає необхідність підтримувати технічний стан автобусів на належному рівні, забезпечувати регулярність руху, зручність і чистоту.

Цифровізація транспортної галузі набирає обертів: мобільні застосунки,

електронні квитки, системи GPS-контролю, чат-боти, онлайн-розклади — усе це стає не перевагою, а необхідністю. Для підприємств, які не інтегрують такі технології, виникає ризик втрати частини клієнтів. У випадку ТОВ ВКФ «Ігрек», навіть у складних умовах, варто інвестувати у мінімальні цифрові рішення — інформаційні екрани, трекери маршрутів, безконтактну оплату — як частину маркетингового забезпечення конкурентоспроможності.

Для «Ігрек» важливим є розгляд конкурентного середовища, споживачів, постачальників і власного положення на ринку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Оцінка мікросередовища підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Суб'єкт	Характеристика	Вплив на підприємство
1	2	3
Споживачі	Пасажири міських та приміських маршрутів	Формують попит, очікують стабільного, комфортного і безпечного перевезення
Конкуренти	Приватні маршрутні перевізники, міський транспорт, каршерінг	Змушують підвищувати якість послуг і контролювати ціни
Постачальники	Паливо, запчастини, технічне обслуговування, ремонтна база	Високі ціни і обмеженість ресурсів підвищують витрати
Посередники	Муніципальні структури, організатори конкурсів на маршрути	Визначають доступ до ринку, можуть впливати на дотації або регулювання
Інфраструктура	Дороги, маршрутна мережа, автостанції, ремонтні потужності	Їх стан напряму впливає на якість і рентабельність перевезень

Джерело: складено автором

Таким чином, згідно з даними наведеними в табл. 2.10 доцільно обґрунтувати отримані результати:

**Споживачі.** Основною групою споживачів є фізичні особи – пасажери міста Дніпра та його передмістя, що користуються автобусними маршрутами загального користування. Для них важливими критеріями вибору перевізника є: регулярність руху, комфорт, безпека, вартість проїзду, можливість орієнтуватися у маршруті. З огляду на пошкодження рухомого складу та зменшення кількості автобусів, задоволеність пасажирів може знизитись, що створює ризики втрати частки ринку.

**Постачальники.** Постачальниками для підприємства є виробники або

дилери автобусів, запасних частин, паливно-мастильних матеріалів, шин, ремонтні служби. В умовах збільшення витрат на ресурси (згідно з даними підприємства: загальні затрати зросли на 80 %) і збільшення навантаження на постачальні ланцюги, підприємство має шукати варіанти оптимізації закупівель, впровадження довгострокових договорів з постачальниками, можливо — групові закупівлі, використання альтернативних постачальників.

Конкуренти. На ринку пасажирських перевезень міста Дніпро та околиць присутні інші автотранспортні підприємства, міські та приватні перевізники. Конкурентами можуть бути як великі оператори, так і дрібні маршрутні перевізники. Для «Ігрек» значимими перевагами можуть бути: наявність великої флотилії автобусів (до руйнування), досвід роботи, контракти на маршрути № 31, 73, 87А, 91 тощо.

Але внаслідок пошкоджень автопарку і зменшення обсягів діяльності, конкурентні позиції послаблені — менша кількість автобусів означає гіршу покритість маршрутів, можливі простої, затримки. Відтак необхідно застосовувати маркетингові стратегії для відновлення конкурентоспроможності: підвищення сервісу, комунікації з пасажирями, модернізація рухомого складу, орієнтація на якісні послуги.

Маршрутна канва та ринкова ніша. Підприємство обслуговує конкретні маршрути міського та приміського сполучення — це дає чітку нішу. В умовах скорочення ресурсів (лише 60 автобусів на маршруті після збитків) необхідно переглянути маршрутну стратегію: можливо зосередитися на найбільш прибуткових маршрутах, оптимізувати інтервали, підвищити коефіцієнт заповнення, відмовитися від малозатребуваних напрямів чи співпрацювати з муніципалітетом щодо оптимізації. Маркетингово важливо забезпечити видимість і доступність маршруту, інформування пасажирів, комфорту та безпеки.

Наступним кроком аналізу є проведення SWOT-аналізу, а саме визначення сильних та слабких сторін, можливостей за загроз (табл. 2.11).

## SWOT-аналіз ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Досвід роботи понад 30 років	- Значні матеріальні збитки через обстріл
- Договори на обслуговування міських маршрутів	- Скорочення обсягів діяльності на 60%
- Можливість виконання як пасажирських, так і вантажних перевезень	- Висока частка позичкового капіталу, негативний власний капітал
- Власна виробничо-технічна база (ремонт, обслуговування)	- Високий рівень витрат, особливо на ремонт і паливо
Можливості	Загрози
- Відновлення і оновлення автопарку	- Зростання цін на паливо, комплектуючі
- Співпраця з муніципалітетом, участь у програмах підтримки	- Посилення конкуренції з боку приватних перевізників
- Впровадження цифрових інструментів обслуговування	- Подальші руйнування інфраструктури або збої в роботі через безпекову ситуацію
- Зростання попиту на громадський транспорт в післявоєнний період	- Регуляторні вимоги щодо екологічності та комфорту, які потребують інвестицій

Джерело: складено автором

## Сильні сторони:

- Висока історія і досвід роботи на ринку (засноване у 1993 р.).
- Наявність контрактів на обслуговування міських та приміських маршрутів (№31, №73, №87А тощо).
- Спеціалізація змішаного типу (пасажир + вантажі) — це дає можливість диверсифікації доходів.
- Наявність виробничо-технічної бази: ремонтні цехи, служба експлуатації, службу матеріально-технічного постачання — що дає потенціал для внутрішнього обслуговування рухомого складу.

## Слабкі сторони:

- Значні матеріальні збитки: згоріло 48 великих автобусів і 6 середніх, ще ~100 пошкоджено — серйозне зменшення рухомого складу.
- Обсяги діяльності скоротилися на 60 % — лише 60 автобусів можуть наразі виходити на маршрути.
- Затрати підприємства зросли на 80 % при скороченні обсягу діяльності — серйозний тиск на фінансову стійкість.

- Негативний власний капітал, значні зобов'язання — фінансова нестабільність.

- Ймовірне зниження задоволеності пасажирів через обмеження маршрутів, затримки, ремонтні простой.

Можливості:

- Відновлення та модернізація рухомого складу з акцентом на комфорт, екологічність, цифрові сервіси — це може стати конкурентною перевагою.

- Зростання попиту на приміські перевезення у зв'язку з переселенням населення, зміненою логістикою у воєнний та післявоєнний час.

- Співпраця з місцевою владою міста Дніпра та Дніпропетровської області щодо маршрутів, субсидій, залучення грантів/дотацій на оновлення парку.

- Використання цифрових маркетингових інструментів (мобільні додатки, онлайн-інформування, QR-квитки) для залучення молодшої аудиторії та підвищення лояльності.

Загрози:

- Подальше наростання витрат на паливо, запчастини, ремонт, особливо в умовах ринкової нестабільності.

- Посилення конкуренції зі сторони приватних маршруток, мікроавтобусів, інших видів транспорту чи каршерінгу.

- Зниження пасажиропотоку через зміну поведінки людей, дистанційну роботу, масовий виїзд за межі України.

- Ризики безпеки та інфраструктурні — пошкодження маршрутів, транспортної мережі, що можуть обмежувати діяльність.

- Регуляторні зміни, наприклад підвищення стандартів екологічності, що потребують значних інвестицій.

Оцінка ринкових тенденцій та рекомендації для підприємства наведена нижче (табл. 2.12).

Тенденції ринку:

- В умовах війни та післявоєнного часу транспортний сектор зазнає прискореної трансформації: змінюються маршрути, збільшуються вимоги до мобільності, безпеки і швидкості перевезень.
- Існує зростання частки цифрових сервісів: інформаційне супроводження, безготівковий квиток, контроль руху, мобільні додатки.
- Попит на екологічно чистий та комфортний громадський транспорт зростає — оновлення автобусного парку, підвищення комфорту стає важливим.
- Маршрутна оптимізація, інтеграція з різними видами громадського транспорту і мультимодальність набирають ваги.

Таблиця 2.12

Тенденції ринку пасажирських автоперевезень в Україні за 2024–2025 рр.

Тенденція	Опис	Рекомендації для ТОВ «Ігрек»
Зростання ролі цифрових технологій	Впровадження мобільних додатків, GPS, електронного квитка	Розробити або підключитись до міського електронного квитка, відобразити розклад онлайн
Вимоги до екологічності транспорту	Перехід на автобуси з екологічними двигунами (Euro 6, електро)	Планувати оновлення парку за підтримки державних або міських програм
Зміна структури попиту	Зменшення поїздок у робочі дні, нерівномірне навантаження маршрутів	Аналізувати заповненість, адаптувати розклад
Підвищення конкуренції серед перевізників	Боротьба за маршрути, зменшення тарифів	Підвищити якість сервісу, інформувати пасажирів, підтримувати бренд
Пошук ефективних логістичних рішень	Мультиформатні маршрути, об'єднання маршрутів, скорочення витрат	Оптимізувати маршрутну мережу, інтегрувати внутрішні логістичні процеси

Джерело: складено автором

На підставі даних наведених в табл. 2.12 доцільно зробити рекомендації для ТОВ ВКФ «Ігрек»:

1. Оптимізація маршрутної мережі — з урахуванням наявного рухомого складу (60 автобусів), потрібно сфокусуватись на найзатребуваніших маршрутах, оптимізувати інтервали руху, відмовитися (тимчасово) від нерентабельних напрямків, щоб підвищити коефіцієнт завантаження і зменшити витрати.

2. Модернізація сервісу — відремонтований парк має бути не просто технічно справним, а комфортним: Wi-Fi, USB-розетки, мобільне оповіщення про маршрут, чистота салону, екологічність (наприклад, автобуси з Euro 6 чи електробуси) — це буде конкурентною перевагою.

3. Цифрові маркетингові інструменти — впровадити мобільний додаток або співпрацювати з міською системою квитка, використовувати соцмережі, інформувати пасажирів про зміни маршрутів/розкладів, запускати програми лояльності (знижки, бонуси для постійних пасажирів).

4. Партнерські відносини — налагодити тісну співпрацю з місцевою владою, муніципалітетом та іншими перевізниками для маршрутизації, субсидування, отримання грантів чи дотацій на оновлення рухомого складу або компенсацію витрат у воєнний час.

5. Фінансова стабілізація — враховуючи негативні власний капітал і великі зобов'язання, підприємству доцільно переглянути структуру фінансування: реструктуризація боргів, залучення інвесторів, державна підтримка, модернізація як інвестиційна програма. Маркетинг має підсилювати ці зусилля — підвищення іміджу, формування довіри у пасажирів і партнерів.

6. Моніторинг конкурентного середовища — слід відслідковувати дії інших перевізників (ціни, маршрути, сервіс), аналізувати задоволеність пасажирів, вимірювати рівень поломок/затримок, щоб мати оперативну інформацію і швидко реагувати.

Аналіз ринкового середовища функціонування підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек» показує, що ринок автоперевезень України та міста Дніпро перебуває у фазі значних трансформацій, що створює як суттєві виклики, так і можливості для підприємства. З одного боку — зовнішні чинники (воєнний стан, руйнування рухомого складу, зростання витрат) погіршують умови діяльності; з іншого боку — зміна споживчих пріоритетів, технологічні тренди, можливості партнерства і державної підтримки відкривають нові шляхи.

Для «Ігрек» ключовим завданням є адаптація до цих змін — через підвищення якості обслуговування, оптимізацію маршрутної мережі, модернізацію рухомого складу, використання маркетингових інструментів та цифрових технологій. Успішна реалізація цих заходів може значно покращити конкурентну позицію підприємства, відновити фінансову стабільність та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ ВКФ «Ігрек» демонструє позитивну динаміку розвитку, попри складні зовнішні умови, зокрема — пошкодження майна внаслідок воєнних дій та часткове скорочення обсягів діяльності.

Динаміка трудових ресурсів свідчить про незначне зростання середньооблікової чисельності працівників та покращення трудової активності, що забезпечує стабільне виконання виробничих завдань.

Фінансово-економічні показники підприємства, зокрема чистий дохід і прибуток, демонструють зростання, що вказує на підвищення ефективності господарської діяльності. Проте зростання собівартості потребує впровадження заходів для зниження витрат.

Аналіз активів і пасивів балансу виявив поступове оновлення нематеріальних активів, стабільну структуру основних засобів, зростання грошових коштів та позитивну динаміку чистого оборотного капіталу. Структура капіталу підприємства залишається стійкою, із високою часткою власного капіталу.

За результатами розрахунків показників ділової активності, ТОВ ВКФ «Ігрек» ефективно використовує оборотні активи та дебіторську заборгованість. Це свідчить про належний рівень організації фінансово-господарських процесів.

Фінансова стійкість підприємства знаходиться на прийнятному рівні: коефіцієнт автономії свідчить про достатню незалежність від зовнішніх джерел фінансування, хоча спостерігається незначне зниження рівня забезпеченості власними оборотними засобами.

Показники ліквідності та платоспроможності свідчать про здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання у повному обсязі, що є важливою умовою для підтримання ділової репутації та фінансової стабільності.

Згідно з розрахунками моделі Альтмана ( $Z''$ -score), ймовірність банкрутства підприємства залишається низькою протягом усього досліджуваного періоду. Це підтверджує високу стійкість та здатність підприємства до адаптації у кризових умовах.

На основі отриманих результатів можна стверджувати, що ТОВ ВКФ «Ігрек» має достатній потенціал для реалізації стратегії подальшого розвитку, зосередженої на:

- оновленні матеріально-технічної бази,
- зниженні витрат виробництва,
- розширенні спектру транспортних послуг,
- впровадженні інноваційних та цифрових рішень,
- зміцненні конкурентних позицій на ринку.

Підприємство має стратегічні переваги, які необхідно ефективно використати у довгостроковому плануванні.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКФ «ІГРЕК»

#### 3.1 Визначення проблем і бар'єрів у стратегічному розвитку

Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства значною мірою залежить від вчасного виявлення внутрішніх проблем та зовнішніх бар'єрів, які можуть ускладнювати досягнення поставлених цілей. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні автотранспортні підприємства стикаються з численними викликами, що особливо відчутно позначається на діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек».

##### Внутрішні проблеми підприємства:

Зношеність основних засобів. Аналіз активів показав зниження обсягів основних засобів та зростання їх зносу. Через знищення частини автопарку внаслідок ракетного обстрілу, технічна база потребує оновлення, а витрати на ремонт і обслуговування значно зросли.

Високі витрати на утримання та відновлення. Через пошкодження ремонтних цехів, мийок, адміністративних будівель підприємство змушене нести додаткові витрати на відновлення інфраструктури. Це призводить до зростання собівартості наданих послуг і знижує рівень прибутковості.

Зниження ефективності використання праці. Незважаючи на зростання чисельності персоналу, коефіцієнт використання запасу праці знизився. Це свідчить про нерівномірне навантаження на персонал або недостатнє планування трудових ресурсів.

Низька інноваційна активність. Підприємство наразі майже не впроваджує нові цифрові або автоматизовані рішення, які б могли підвищити ефективність перевезень, облік пасажиропотоку чи контроль витрат.

У табл. 3.1 наведений SWOT-аналіз внутрішнього середовища ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024 рік.

Таблиця 3.1

## SWOT-аналіз внутрішнього середовища ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024 рік

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Тривалий досвід діяльності на ринку автотранспортних послуг	Високий рівень зносу основних засобів та рухомого складу
Стабільний розмір зареєстрованого (пайового) капіталу	Значні матеріальні втрати внаслідок ракетних обстрілів
Низька ймовірність банкрутства за результатами Z"-аналізу	Скорочення обсягів діяльності та кількості транспортних засобів
Високий рівень фінансової автономії та ліквідності	Зростання собівартості транспортних послуг
Наявність власної виробничо-технічної бази	Обмежені інвестиційні можливості для швидкого оновлення автопарку
Диверсифікація діяльності (пасажирські та вантажні перевезення)	Недостатній рівень впровадження інновацій і цифрових технологій
Наявність кваліфікованого персоналу	Зниження ефективності використання трудових ресурсів
Сформована організаційна структура управління	Недостатній рівень стратегічного планування розвитку
Високий рівень платоспроможності	Неефективне використання надлишкових грошових коштів

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз внутрішнього середовища ТОВ ВКФ «Ігрек» показує, що підприємство має значний фінансовий та організаційний потенціал, проте його стратегічний розвиток стримується рядом внутрішніх проблем, зокрема високим зносом основних засобів, зростанням витрат та недостатнім рівнем інноваційної активності. Виявлені слабкі сторони мають бути враховані при формуванні стратегії розвитку підприємства з метою забезпечення стійкого функціонування та підвищення конкурентоспроможності.

Матриця BCG ділить види діяльності (в даному випадку — маршрути) на чотири категорії (табл. 3.2):

- "Зірки" (висока частка ринку, високий ріст попиту) — потребують інвестицій, але генерують великий дохід.
- "Дійні корови" (висока частка, низький ріст) — стабільні, приносять прибуток, джерело фінансування.
- "Знаки питання" (низька частка, високий ріст) — мають потенціал,

але потребують інвестицій і управлінських рішень.

- "Собаки" (низька частка, низький ріст) — малоприбуткові або збиткові, потребують реструктуризації або виведення з портфелю.

Таблиця 3.2

Оцінка маршрутів ТОВ ВКФ «Ігрек» за матрицею BCG у 2024р.

Маршрут	Частка пасажиропотоку, %	Приріст пасажиропотоку (річний), %	Категорія BCG	Рекомендації
№31	18,2 %	+12,5 %	Зірка	Інвестувати, покращити сервіс, розширити частоту руху
№87А	16,5 %	+2,8 %	Дійна корова	Зберегти рівень обслуговування, оптимізувати витрати
№146А	10,0 %	+8,0 %	Знак питання	Дослідити попит, можливе розширення або об'єднання
№101А	5,3 %	-1,5 %	Собака	Розглянути оптимізацію або припинення обслуговування
№73	14,9 %	+10,3 %	Зірка	Інвестувати у збільшення рейсів, підвищити комфорт
№107	7,1 %	+0,2 %	Дійна корова	Підтримувати рівень обслуговування
№91	3,8 %	-3,7 %	Собака	Мінімізувати витрати, розглянути альтернативні маршрути
№151А/151Б	8,2 %	+5,6 %	Знак питання	Розглянути дофінансування, провести маркетинговий аудит

Джерело: складено автором

Висновки до матриці BCG (рис. 3.1):

- Основними "зірками" є маршрути №31 та №73, які мають велику частку ринку та показують стабільне зростання попиту. Вони потребують підтримки та інвестицій — наприклад, оновлення рухомого складу, підвищення сервісу, впровадження електронної оплати.
- "Дійні корови" — маршрути №87А та №107, які мають стабільну частку, але невеликий приріст. Це — основа фінансової стабільності підприємства.

- “Знаки питання” — маршрути №146А та №151А/Б, які можуть стати перспективними при належному просуванні або перегляді графіків.
- “Собаки” — маршрути №91 та №101А, які потребують або скорочення, або трансформації. Можливо, варто змінити маршрут, оптимізувати частоту руху чи передати обслуговування іншому перевізнику.



Рис. 3.1. Матриця BCG для ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Матриця BCG, таким чином, визначає чотири основні позиції (квадрати матриці) в яких можуть перебувати СБО (продукти) підприємства, ці позиції (квадрати) отримали назви: «зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки». Відповідно до визначеної позиції СБО обирається відповідна стратегія даного бізнесу. Квадрат матриці «зірки» відповідає високим темпам зростання ринку та високій відносній частці ринку, СБО, що відповідають параметрам даного квадрату є ринковими лідерами, характерним є перспективний ринок збуту, приносять значні прибутки, потребують значних інвестицій для розвитку.

Стратегічні альтернативи – підтримання конкурентних переваг. Квадрат матриці «дійні корови» відповідає низьким темпам зростання ринку та високій відносній частці ринку, для даного сектору характерним є високі прибутки, незначні потреби в інвестуванні, зменшення ринку збуту. Стратегічні

альтернативи – підтримання конкурентних переваг та «збір врожаю». Квадрат матриці «знаки питання» відповідає високим темпам зростання ринку та низькій відносній частці ринку, для даного сектору характерним є перспективний ринок збуту, незначні обсяги прибутку, незначна ринкова частка, значна потреба в інвестиціях. Стратегічні альтернативи – інтенсифікація зусиль для розвитку; «збір врожаю»; елімінація. Квадрат матриці «дійні корови» відповідає низьким темпам зростання ринку та низькій відносній частці ринку, СБО, що знаходяться в даному секторі мають неперспективний ринок збуту, низькі прибутки, низьку конкурентоспроможність та слабку ринкову позицію. Стратегічні альтернативи – елімінація; «збір врожаю» інтенсифікація зусиль для розвитку.

Матриця GE / McKinsey є вже більш розвиненою, більш точною моделлю, що розроблена фахівцями консалтингової групи «Мак-Кінсі», які співпрацювали з відомою фірмою «Дженерал Електрик», саме тому дана модель і отримала таку назву. Це є дев'ятисекторна матриця, яка використовує системні критерії «конкурентоспроможність СБО» та «привабливість на пряму діяльності (бізнесу)».

Матриця GE/McKinsey — це 9-секторна стратегічна модель, яка оцінює:

- Привабливість галузі: потенціал зростання, прибутковість, стабільність, рівень конкуренції, регулювання.
- Конкурентну позицію підприємства: частка ринку, якість сервісу, бренд, ефективність роботи, інновації.

Кожен фактор оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 — слабо, 5 — дуже сильно.

Оцінка факторів. Привабливість галузі в якій функціонує ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р. наведена в табл. 3.3.

Критерій «привабливість бізнесу» передбачає врахування наступних показників: розмір та темпи зростання ринку діяльності підприємства; характеристика основних конкурентів; прибутковість ринку; вимоги до технологічного рівня та інвестиційної політики для розширення (або

збереження) ринку; сезонність попиту; вплив циклічності на виробничий процес; вплив бізнес-середовища на СБО; бар'єри входу/виходу галузі.

Таблиця 3.3

## Матриця GE/McKinsey для ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Показник	Оцінка (1–5)	Коментар
Темпи зростання попиту на перевезення	3	Попит відновлюється, але нерівномірно через війну
Прибутковість галузі	2	Високі витрати, низька маржа через регулювання тарифів
Рівень конкуренції	2	Висока конкуренція приватних перевізників
Стабільність галузі	2	Військові ризики, нерівномірна доступність інфраструктури
Можливості технологічних інновацій	4	GPS, електронні квитки, цифрові сервіси
Середня привабливість галузі	2,6	

Джерело: складено автором

Конкурентна позиція ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024р. наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Конкурентна позиція ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2024р.

Показник	Оцінка (1–5)	Коментар
Частка ринку	3	Середня частка по місту Дніпро
Якість обслуговування	3	Робота ведеться, але обмежена через пошкодження рухомого складу
Імідж і бренд	3	Відоме підприємство, стабільна історія
Інноваційність	2	Цифрові інструменти використовуються частково
Рівень витрат	2	Витрати високі, зросли на 80 %
Середня конкурентна позиція	2,6	

Джерело: складено автором

Модель «Мак-Кінсі» передбачає, що розвиток підприємства впливає сім факторів: стратегія, навички, загальноновизнані цінності, структура, системи, кадри, стиль (табл. 3.5).

ТОВ ВКФ «Ігрек» перебуває в середньому секторі (2,6; 2,6), що відповідає сценарію «вибіркового зростання». Це означає:

- Компанія має середню ринкову позицію у не дуже привабливій галузі;

- Стратегія має фокусуватись на оптимізації витрат, підвищенні ефективності, посиленні маркетингових заходів;
- Доцільно інвестувати лише у найбільш перспективні маршрути або сервіси (наприклад, цифровізацію, підвищення комфорту).

Таблиця 3.5

## Матриця «Мак-Кінсі» ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2024р.

Параметри	Низька привабливість (1–2,5)	Середня привабливість (2,6–3,5)	Висока привабливість (3,6–5,0)
Сильна позиція (3,6–5)			
Середня позиція (2,6–3,5)		ТОВ ВКФ «Ігрек» (2,6; 2,6)	
Слабка позиція (1–2,5)			

При оцінюванні конкурентоспроможності ТОВ ВКФ «Ігрек» використовується значна кількість розрахункових та розрахунково-графічних методів і моделей, при виборі методу оцінювання необхідно зважити можливість отримати очікуваний результат, інформативності, достовірності та придатності до використання отриманих результатів.

Зовнішні бар'єри:

Військові дії та загроза інфраструктурі. Пошкодження внаслідок обстрілів на пряму вплинули на роботу підприємства — втрачено частину транспорту, зруйновано інфраструктуру. Цей фактор залишається постійною загрозою.

Зниження купівельної спроможності населення. У період кризи зменшується попит на деякі види перевезень, особливо приміських, що обмежує доходи підприємства.

Зростання цін на паливо, запчастини та матеріали. В умовах інфляції та логістичних труднощів витрати на забезпечення перевезень постійно зростають, що впливає на рентабельність.

Недосконалість державного регулювання. Складна система тендерних процедур, затримки у виплатах за перевезення пільгових категорій громадян

та відсутність ефективної підтримки підприємств громадського транспорту — все це ускладнює фінансове планування.

Інституційні та кадрові бар'єри:

Кадровий дефіцит. Через еміграцію, мобілізацію та загальне скорочення робочої сили підприємство може стикатися з нестачею кваліфікованих водіїв та ремонтного персоналу.

Недостатній рівень стратегічного управління. Аналіз моделі управління показав, що планування розвитку здійснюється переважно на короткострокову перспективу, без чіткого бачення довгострокових напрямів стратегічного зростання.

Таким чином, стратегічному розвитку ТОВ ВКФ «Ігрек» заважають як внутрішні, так і зовнішні бар'єри. Основними із них є: застарілий та пошкоджений рухомий склад, зростання витрат, недостатній рівень інновацій, вплив війни та нестабільного середовища. Для подолання зазначених проблем необхідно переглянути підхід до стратегічного управління, зосередитись на залученні інвестицій, оптимізації витрат, впровадженні цифрових технологій та формуванні стійкої кадрової політики.

### 3.2 Розробка альтернативних стратегій розвитку

У сучасному ринковому середовищі, яке характеризується високою динамікою, зростаючою конкуренцією та впливом зовнішніх шоків, таких як воєнний стан, для підприємства Ігрек є критично важливим розробити та реалізувати стратегію підвищення своїх конкурентних переваг. Аналіз маркетингової діяльності, фінансово-економічного стану, портфельних моделей (наприклад, BCG, GE/McKinsey) та макро- і мікросередовища дав змогу виявити ключові слабкі місця й точки росту. На цій підставі формуються стратегічні напрями, застосування яких сприятиме стабілізації діяльності, відновленню потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності

підприємства.

При формуванні стратегічних напрямів були враховані такі критерії:

- Збалансування між зовнішніми можливостями (наприклад, попит на транспортні послуги, цифровізація, державна підтримка) та внутрішніми ресурсами (рухомий склад, технічна база, кадровий потенціал).
- Орієнтація на довгострокове зростання та стабільність, а не лише на короткострокове «виживання».
- Пріоритетність напрямів, які можуть забезпечити сталу конкурентну перевагу, тобто важко копіюючі конкурентами ресурси або процеси (за підходом ресурсно-орієнтованого підходу – RBV).
- Реалізованість з урахуванням обмежених ресурсів, ризиків та зовнішніх обставин (воєнний стан, зниження обсягів діяльності, зростання витрат).

Нижче наведені ключові стратегічні напрями з обґрунтуванням їх релевантності та очікуваним впливом для підприємства Ігрек.

#### 1. Модернізація рухомого складу та технічної бази.

Обґрунтування:

- Після обстрілу підприємство зазнало значних втрат рухомого складу (48 великих автобусів згоріло, ще ~100 пошкоджено) — обсяги діяльності скоротилися на 60 %.
- Якість і надійність транспортних засобів є критичною для задоволення пасажирів, підтримки іміджу та конкурентної позиції.
- На ринку транспортних послуг споживачі дедалі більше цінують комфорт, безпеку, екологічність, що створює можливість диференціації.

Очікуваний вплив:

- Зменшення простоїв і ремонтних витрат, підвищення технічної готовності.
- Поліпшення сприйняття підприємства пасажирями → підвищення лояльності.
- Можливість встановити конкурентну перевагу через сучасний

парк автобусів, що відповідає вимогам.

- Підвищення ефективності маршруту, зниження витрат на одиницю перевезення.

## 2. Цифровізація сервісу та покращення пасажирського досвіду.

Обґрунтування:

- Технологічні тенденції в транспортному секторі України та світу вказують на загальне зростання ролі мобільних додатків, GPS-контролю, електронної оплати, онлайн-інформування.

- Для підприємства з обмеженим ресурсом можливоу впровадити відносно малозатратні рішення (мобільний додаток, QR-квиток, інформаційні табло), які можуть змінити сприйняття бренду.

Очікуваний вплив:

- Підвищення зручності для пасажирів → зростання попиту, поліпшення ринкової частки.
- Зниження витрат на обслуговування (наприклад, менше звернень з питаннями, автоматизація).
- Збір аналітичних даних про пасажиропотік, поведінку, що дає підґрунтя для маркетингових рішень.

## 3. Оптимізація маршрутної мережі і бізнес-моделі.

Обґрунтування:

- Аналіз показав, що деякі маршрути мають низьку ефективність (за матрицею VCG були визначені «собаки»).
- Зменшення обсягу діяльності та збільшення витрат потребують оптимізації: вибір найбільш прибуткових маршрутів, перегляд інтервалів руху, можлива передача або закриття нерентабельних ділянок.

Очікуваний вплив:

- Підвищення коефіцієнта завантаження, зменшення витрат на одиницю перевезення.
- Зосередження ресурсів (автобусів, водіїв) на ключових напрямках, що генерують найвищу маржу.

- Можливість перерозподілу ресурсів на нові перспективні маршрути (знаки питання) з потенціалом росту.

#### 4. Формування бренду та підвищення якості обслуговування.

##### Обґрунтування:

- У сучасному ринку пасажирських перевезень рішення клієнта часто базується не лише на ціні, але на іміджі, комфорті, безпеці, сервісі.

- Сервісні аспекти — чистота в салоні, інформаційне обслуговування, поведінка водіїв, стабільність маршруту — суттєво впливають на задоволеність і лояльність.

- Брендинг допоможе відрізнятись від конкурентів, створити додаткову цінність для споживача.

##### Очікуваний вплив:

- Підвищення лояльності пасажирів → зменшення ризику втрати клієнтів.

- Можливість встановлювати тарифну премію або додаткові послуги (наприклад, комфорт-клас).

- Посилення конкурентної позиції через якісний сервіс як джерело поновлюваної переваги.

#### 5. Партнерство, державна підтримка та стале фінансування

##### Обґрунтування:

- Галузь транспорту в Україні має регулюючий характер, значний вплив мають державні програми підтримки, відшкодування, субсидії.

- Підприємство має негативний власний капітал, зростаючі зобов'язання — потребує підтримки у фінансуванні модернізації та реалізації стратегій.

- Формування партнерства з містом, іншими перевізниками, технологічними компаніями дає доступ до ресурсів, знань, фінансування.

##### Очікуваний вплив:

- Зниження капіталовкладень за рахунок грантів або субсидій.

- Створення синергій (наприклад, з містом–екологічних автобусів, з

приватним ІТ-партнером).

- Підвищення фінансової стійкості та можливість інвестувати у стратегічні проекти.

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ ВКФ «Ігрек» наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності  
ТОВ ВКФ «Ігрек»

№	Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікувані результати	Строк реалізації	Відповідальні	КРІ
1	Модернізація рухомого складу	Закупівля/ремонт автобусів, пошук фінансування	Підвищення техготовності, зниження витрат	2025–2026	Головний інженер, директор	% відновленого парку, кількість автобусів у лінії
2	Цифровізація сервісу	Впровадження мобільного додатку, GPS, безготівкової оплати	Зручність для клієнтів, зростання попиту	2025	Відділ експлуатації, ІТ-служба	Кількість цифрових сервісів, рівень задоволеності пасажирів
3	Оптимізація маршрутної мережі	Аналіз ефективності маршрутів, зменшення збиткових	Зростання рентабельності, економія ресурсів	2025	Комерційний директор, відділ експлуатації	% прибуткових маршрутів, коефіцієнт завантаження
4	Формування бренду, сервісу	Підвищення якості обслуговування, PR-кампанії	Покращення іміджу, лояльність пасажирів	Постійно	PR-відділ, служба безпеки руху	Індекс задоволеності, кількість скарг
5	Партнерство і фінансування	Участь у програмах держпідтримки, пошук грантів	Додаткове фінансування, нові ресурси	2025–2026	Директор, економічна служба	Обсяг залучених коштів, кількість

Джерело: складено автором

Для реалізації обраних стратегій доцільно використовувати межах підприємства такі кроки:

1. Розробка дорожньої карти (road-map) із визначенням пріоритетів,

термінів, відповідальних осіб, ресурсів.

2. Встановлення ключових показників ефективності (KPI) для кожного напрямку: наприклад, % оновленого рухомого складу, індекс задоволеності пасажирів, % маршрутів із цифровими сервісами, коефіцієнт завантаження, витрати на одиницю перевезення.

3. Забезпечення моніторингу і контролю: регулярний звіт, коригування стратегії у залежності від змін зовнішнього середовища.

4. Побудова інтегрованої системи управління змінами — забезпечити залучення персоналу, інформування, навчання, адаптацію структур.

5. Формування фінансової стратегії, включаючи пошук зовнішнього фінансування, реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат.

6. Постійне інноваційне оновлення — стратегії не повинні бути статичні, а адаптивні до змін ринку та технологій.

Очікувані результати:

- Підвищення частки ринку та ринкової присутності підприємства.
- Поліпшення фінансових показників — зниження витрат на одиницю перевезення, зростання прибутковості.
- Перебудова іміджу підприємства, підвищення лояльності пасажирів.
- Зменшення залежності від зовнішніх негативних факторів за рахунок диверсифікації маршрутів і сервісів.

Ключові ризики:

- Недостатнє фінансування або затримки в реалізації проєктів.
- Зміни в регулюванні чи тарифній політиці.
- Продовження або загострення зовнішніх шоків (війна, інфраструктурні руйнування).
- Опір змінам з боку персоналу або недостатній рівень компетенцій для реалізації цифрових проєктів.

Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення

конкурентоспроможності для ТОВ ВКФ «Ігрек» показує, що підприємство має чіткі опори для росту — модернізація рухомого складу, цифровізація сервісу, оптимізація маршрутів, підвищення якості обслуговування, залучення партнерств і фінансової підтримки.

Реалізація цих стратегій дозволить не лише стабілізувати діяльність, але й закласти фундамент для сталого розвитку, навіть у умовах нестабільного макросередовища.

Основне завдання — забезпечити системність, послідовність та ефективне управління змінами, щоб перетворити стратегічні напрями в реальні конкурентні переваги.

### 3.3 Очікувані результати та показники ефективності діяльності від запропонованих заходів

Ефективність будь-якої управлінської ініціативи має бути підтверджена не лише логікою стратегічного розвитку, а й кількісним аналізом витрат і вигод. Саме тому економічна оцінка запропонованого комплексу маркетингових заходів для ТОВ ВКФ «Ігрек» має на меті:

- перевірку доцільності витрачання фінансових ресурсів;
- визначення очікуваного впливу на виручку та витрати підприємства;
- прогнозування строку окупності та фінансової вигоди;
- виявлення основних ризиків та варіантів їх нейтралізації.

Проведення економічної оцінки в умовах обмежених ресурсів, високої ринкової конкуренції та ризиків, пов'язаних із воєнною ситуацією в Україні, є надзвичайно актуальним і практично необхідним.

Для оцінки запропонованих маркетингових заходів використано такі методичні підходи:

- NPV (Net Present Value, чиста приведена вартість) – дозволяє оцінити загальний економічний ефект заходів, враховуючи часову вартість грошей.
- Payback period (строк окупності) – показує, за який час інвестиції будуть повернуті.
- Індекс прибутковості (Profitability Index) – співвідношення дисконтованих вигод до витрат.
- Аналіз чутливості – дозволяє виявити вплив змін зовнішніх та внутрішніх факторів на кінцевий результат.

На основі аналізу фінансової звітності ТОВ ВКФ «Ігрек» (див. розділ 2.1) приймаємо наступні орієнтовні вихідні дані:

- Поточна річна виручка підприємства (2024 р.): 558 991 тис. грн.
- Загальний бюджет на маркетингові заходи: 1 000 тис. грн.
- Очікуваний приріст виручки: у перший рік – на 15%, у другий рік – на 10%, у третій рік – на 5%.
- Очікуване зниження операційних витрат (економія): 8% щороку.
- Дисконтна ставка – 20%, що відповідає поточному рівню ризику бізнесу в Україні.

Комплекс маркетингових заходів передбачає інвестиції в цифрові сервіси, навчання персоналу, зовнішній іміджевий маркетинг, оптимізацію маршрутної мережі тощо. Структура витрат подана у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

#### Склад і структура витрат проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек»

Рік	Сума витрат, тис. грн	Деталізація
0	1 000	Початкові інвестиції: розробка мобільного додатку, запуск рекламної кампанії, брендування
1	100	Поточна підтримка, сервісна підтримка ІТ, оновлення контенту, зворотний зв'язок
2	50	Технічна підтримка, оновлення інструментів
3	50	Фіналізація ініціатив, аналітика результатів

Джерело: складено автором

Наступним кроком аналізу є оцінка очікуваних вигод від реалізації

проєкту.

Оскільки заходи спрямовані на підвищення якості послуг, зручності для пасажирів і формування лояльності, прогнозується зростання виручки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Динаміка зростання виручки від реалізації заходів спрямованих на підвищення якості послуг, зручності для пасажирів і формування лояльності  
ТОВ ВКФ «Ігрек»

Рік	Приріст, %	Приріст, тис. грн
1	15%	83 849
2	10%	61 884
3	5%	30 944

Джерело: складено автором

Запропоновані маркетингові заходи для ТОВ ВКФ «Ігрек» не лише спрямовані на підвищення лояльності клієнтів та збільшення виручки, але й мають безпосередній вплив на оптимізацію операційних витрат. У табл. 3.6 наведено прогнозовану щорічну економію, яка досягається за рахунок впровадження таких інструментів:

- GPS-моніторинг рухомого складу дозволяє в режимі реального часу контролювати маршрути, швидкість, час простою, витрати палива. Це суттєво знижує ризики нераціонального використання транспорту, крадіжок ПММ та порушень графіків перевезень.
- Впровадження цифрових квитків та мобільних застосунків знижує витрати на друк квитків, прискорює обслуговування пасажирів, підвищує прозорість обліку та зменшує тіньові доходи.
- Оптимізація маршрутної мережі дозволяє зменшити дублювання рейсів, скоротити витрати на техобслуговування, зменшити зношування транспорту та витрати на паливо.
- Удосконалення системи технічного обслуговування (через ІТ-контроль) дозволяє попереджати поломки та планово проводити ТО, що знижує аварійність та непродуктивні витрати.

У першому році реалізації прогнозується економія у розмірі 22 989 тис.

грн, що складає близько 8% від загального рівня витрат (за базою 2024 р.). У наступні роки економія дещо зменшуватиметься через зниження базових витрат, однак зберігатиметься на рівні 20–22 млн грн щороку. Це свідчить про стійкий і довготривалий ефект від запропонованих рішень, який дозволить не лише покрити витрати на реалізацію заходів, але й створити фінансову «подушку» для подальших інвестицій та відновлення матеріально-технічної бази.

За рахунок оптимізації маршрутів, контролю витрат, цифрових квитків та GPS-моніторингу підприємство може заощадити (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розмір заощаджень ТОВ ВКФ «Ігрек» за рахунок оптимізації маршрутів, контролю витрат, цифрових квитків та GPS-моніторингу

Рік	Витрати (база: 287 372 тис. грн)	Економія, тис. грн
1	287 372	22 989
2	267 000 (умовно)	21 360
3	250 000 (умовно)	20 000

Джерело: складено автором

Таким чином, наведені розрахунки підтверджують доцільність інвестування в маркетингові інструменти як з точки зору зростання доходів, так і з позиції раціонального використання ресурсів підприємства.

Загальні вигоди від реалізації проєкту наведена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Загальні вигоди від реалізації проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек»

Рік	Приріст доходу	Економія витрат	Разом, тис. грн
1	83 849	22 989	106 838
2	61 884	21 360	83 244
3	30 944	20 000	50 944

Джерело: складено автором

У табл. 3.10 узагальнено прогнозовані економічні вигоди, які ТОВ ВКФ «Ігрек» очікує отримати в результаті реалізації комплексу запропонованих маркетингових та організаційних заходів. Розрахунки враховують два основні ефекти:

1. Приріст доходу – очікується внаслідок: залучення нових

пасажирів завдяки покращенню сервісу, брендуванню та PR-кампаніям; підвищення задоволеності клієнтів завдяки впровадженню мобільного додатку, гнучкості маршрутів та програмі лояльності; зниження «тіньової» частки доходів через цифровізацію квитків; стимулювання повторних поїздок через зручність і надійність обслуговування.

2. Економія витрат – формується завдяки: зменшенню витрат на паливо та ремонт через впровадження GPS-моніторингу та контролю маршрутів; скороченню операційних витрат за рахунок оптимізації маршрутної сітки; зниженню непродуктивних витрат завдяки цифровим рішенням (електронні квитки, аналітика маршрутів); покращенню внутрішнього обліку та контролю.

У перший рік реалізації проекту очікується найбільший приріст доходу – 83 849 тис. грн, що пояснюється активним маркетинговим просуванням, ефектом новизни та підвищеним інтересом пасажирів до оновленого сервісу. Також у цей період вперше відчутна економія витрат у розмірі 22 989 тис. грн, що забезпечує загальний позитивний ефект у 106 838 тис. грн.

У другий рік доходи зростають менш динамічно – на 61 884 тис. грн, оскільки ринок поступово насичується, але продовжує демонструвати позитивну динаміку. Економія витрат також залишається суттєвою (21 360 тис. грн), завдяки стабілізації внутрішніх процесів.

У третій рік проект переходить до фази підтримки, коли більшість заходів уже впроваджено. Приріст доходу знижується до 30 944 тис. грн, а економія витрат стабілізується на рівні 20 000 тис. грн. Проте навіть у цей період загальна вигода від проекту становить понад 50 млн грн, що свідчить про його сталу ефективність.

Таким чином, реалізація проекту забезпечує комплексний довготривалий позитивний фінансовий ефект, а накопичені вигоди за три роки становлять понад 240 млн грн, що повністю перекриває витрати на реалізацію маркетингових заходів і підтверджує їхню високу економічну доцільність.

Наступним кроком аналізу є розрахунок NPV та терміну окупності (табл.

3.11).

Таблиця 3.11

## NPV та терміну окупності проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек»

Рік	Вигоди (тис. грн)	Коефіцієнт дисконту	Дисконтовані вигоди
1	106 838	0,833	89 032
2	83 244	0,694	57 782
3	50 944	0,579	29 500

Джерело: складено автором

Для оцінки економічної ефективності впровадження запропонованого комплексу маркетингових заходів на ТОВ ВКФ «Ігрек» використано один із ключових інструментів інвестиційного аналізу — метод чистої приведеної вартості (NPV).

У табл. 3.11 наведено поетапний розрахунок дисконтованих вигод від реалізації заходів у трирічному горизонті, враховуючи часову вартість грошей. Для дисконтування обрано ставку у 20%, що є обґрунтованим значенням з огляду на поточні макроекономічні умови в Україні, ризики воєнного часу та нестабільність ринку пасажирських перевезень.

Інтерпретація результатів:

- У першому році реалізації заходів очікується вигода у 106 838 тис. грн, яка при дисконтуванні дає 89 032 тис. грн. Вже цього року вигоди значно перевищують інвестиційні витрати.
- У другому році дисконтований ефект зменшується до 57 782 тис. грн, що зумовлено і зменшенням абсолютного доходу, і більшим часовим лагом.
- У третьому році вигоди знижуються до 29 500 тис. грн, але залишаються суттєвими.

Загальна сума дисконтованих вигод за три роки становить 176 314 тис. грн. Враховуючи те, що сумарні витрати на реалізацію заходів (з урахуванням дисконту) становлять 1 147 тис. грн, отримаємо:

$$NPV = 176\,314 - 1\,147 = 175\,167 \text{ тис. грн}$$

Цей результат свідчить про надзвичайно високу ефективність проєкту.

Крім того, проєкт повністю окупається вже протягом першого року, що

вказує на його мінімальний інвестиційний ризик та швидке повернення вкладених коштів.

В табл.3.12 наведений розрахунок дисконтованих витрат проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек».

Таблиця 3.12

## Розрахунок дисконтованих витрат проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек»

Рік	Витрати (тис. грн)	Дисконтована сума
0	1 000	1 000
1	100	83
2	50	35
3	50	29

Джерело: складено автором

Для комплексної оцінки економічної доцільності реалізації маркетингової стратегії ТОВ ВКФ «Ігрек» важливо не лише врахувати вигоди, але й оцінити реальні витрати з урахуванням фактору часу. У табл. 3.9 наведено покроковий розрахунок дисконтованих витрат, тобто приведених до теперішньої вартості інвестицій, які компанія здійснить на реалізацію запропонованих заходів.

Структура витрат:

- 0 рік (початок реалізації) — основні інвестиційні витрати, зокрема: розробка та запуск мобільного додатку; впровадження GPS-моніторингу; закупівля технічного обладнання; брендуння транспорту та PR-кампанії; навчання персоналу. Загальна сума — 1 000 тис. грн, яка не підлягає дисконтуванню, бо витрачається одразу.
- 1 рік — витрати на підтримку маркетингових кампаній, обслуговування ІТ-систем та адаптацію внутрішніх процесів — 100 тис. грн, що при ставці дисконту 0,833 становить 83 тис. грн у поточній вартості.
- 2 рік — операційна підтримка заходів, оновлення контенту в додатку, повторна реклама — 50 тис. грн, дисконтована вартість — 35 тис. грн.
- 3 рік — технічна підтримка систем та періодичні оновлення — ще 50 тис. грн, дисконтована вартість — 29 тис. грн.

Загальні витрати з урахуванням фактора часу (тобто дисконтовані

витрати) становлять:

$$1000+83+35+29=1\ 147 \text{ тис. грн} \quad 1\ 000 + 83 + 35 + 29 = 1\ 147 \text{ тис. грн}$$

Ця цифра використовується у розрахунку NPV проєкту та є ключовою для визначення терміну окупності.

Розрахунок дисконтованих витрат дозволяє об'єктивно порівняти вкладення з очікуваними вигодами та переконливо довести, що реалізація запропонованих заходів є економічно обґрунтованою. Загальні дисконтовані вигоди значно перевищують відповідні витрати (175 167 тис. грн проти 1 147 тис. грн), що підтверджує високий рівень рентабельності проєкту та швидку окупність — менш ніж за 1 рік.

$$NPV = 176\ 314 - 1\ 147 = 175\ 167 \text{ тис. грн}$$

Payback Period  $\approx$  1 рік (витрати повністю покриваються протягом першого року).

$$\text{Індекс прибутковості} = 176\ 314 / 1\ 147 \approx 153,6 > 1 \text{ (інвестиції доцільні).}$$

Аналіз ризиків і чутливості від реалізації проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек» (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

#### Аналіз ризиків і чутливості проєкту ТОВ ВКФ «Ігрек»

Ризик	Наслідок	Способи нейтралізації
Зменшення попиту	Низький приріст виручки	Перенаправлення зусиль на PR, акції
Зростання вартості палива	Погіршення рентабельності	Переоблік маршрутів, GPS-контроль
Технічні збої	Збої у додатку, відмова пасажирів	Підрядник з IT-сфери, техпідтримка
Недостатнє фінансування	Неповна реалізація плану	Пошук грантів, співфінансування

Джерело: складено автором

Проведений аналіз доводить економічну доцільність і ефективність впровадження запропонованого комплексу маркетингових заходів. Високий показник NPV, короткий період окупності, значний приріст виручки та економія витрат дозволяють стверджувати, що інвестиції є вигідними навіть в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У межах даного розділу було обґрунтовано необхідність удосконалення стратегії розвитку підприємницької діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» з урахуванням виявлених внутрішніх проблем, змін у зовнішньому середовищі та стратегічних викликів сучасної економіки.

На основі проведеного SWOT-аналізу встановлено, що підприємство має достатній фінансовий і кадровий потенціал для реалізації нових стратегічних напрямів. Водночас визначено низку обмежень, серед яких: знос основних фондів, зниження обсягів діяльності, обмежені інвестиційні ресурси та недостатній рівень цифровізації процесів управління.

Для забезпечення сталого розвитку запропоновано комплекс заходів, що передбачає:

- оновлення та модернізацію рухомого складу;
- впровадження сучасних ІТ-рішень у диспетчеризацію та облік;
- оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів;
- активізацію маркетингової політики та роботу з новими сегментами споживачів;
- розширення співпраці з органами місцевого самоврядування щодо відновлення інфраструктури.

Запропоновані удосконалення дозволяють сформувати адаптивну та гнучку стратегію розвитку, здатну враховувати ризики сучасного нестабільного середовища та сприяти довгостроковому зміцненню позицій ТОВ ВКФ «Ігрек» на ринку транспортних послуг.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі всебічно розкрито тему стратегічного розвитку підприємницької діяльності на прикладі ТОВ ВКФ «Ігрек». На основі проведених теоретичних досліджень, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, оцінки фінансових показників та стратегічного потенціалу підприємства, були зроблені такі висновки:

1. Сутність підприємницької діяльності та її роль в економіці полягає в активному впливі на соціально-економічний розвиток країни через створення робочих місць, формування ринкових відносин, підвищення продуктивності праці та забезпечення інноваційного прогресу. Підприємництво сприяє реалізації творчого потенціалу, адаптації до ринкових змін та забезпечує конкуренцію, яка є важливою умовою економічного зростання.

2. Стратегія в підприємницькій діяльності розглянута як довгостроковий план досягнення цілей підприємства в умовах змінного середовища. У роботі було класифіковано види стратегій: зростання, стабілізації, скорочення, а також стратегії диференціації, лідерства за витратами, фокусування. Показано, що вибір стратегії залежить від ресурсу підприємства, ринкової ситуації та цілей, яких воно прагне досягти.

3. Теоретично-методичні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку бізнесу передбачають використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Ансоффа, стратегічна карта, BCG-матриця, фінансове моделювання. На основі цих методів здійснюється обґрунтований вибір напрямків розвитку, встановлення стратегічних пріоритетів та оцінка можливих ризиків.

4. Загальна характеристика ТОВ ВКФ «Ігрек» довела, що підприємство є одним із ключових учасників ринку транспортних послуг міста Дніпро та приміського сполучення. Однак, через війну підприємство зазнало значних матеріальних втрат, зокрема пошкодження автопарку та виробничої

інфраструктури, що суттєво вплинуло на обсяги діяльності. Водночас колектив підприємства демонструє високий рівень професіоналізму та здатності до адаптації в умовах кризи.

5. Фінансове забезпечення стратегічного розвитку проаналізовано за допомогою показників прибутковості, ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності. Встановлено, що, попри скорочення обсягів перевезень, підприємство у 2024 році змогло значно покращити чистий фінансовий результат (+1615% у порівнянні з 2023 роком), що свідчить про потенціал для подальшого зростання за умови грамотного управління витратами та активної інвестиційної політики.

6. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища виявила ключові загрози і можливості. За допомогою SWOT-аналізу визначено сильні сторони підприємства (досвід роботи, налагоджені маршрути, кваліфікований персонал) і слабкі сторони (зношений парк техніки, залежність від бюджету міста, низький рівень автоматизації). До зовнішніх загроз належать військові дії, коливання цін на паливо, інфляція, а можливостями є розширення ринків, залучення інвестицій, діджиталізація процесів управління.

7. Виявлені бар'єри і проблеми стратегічного розвитку включають: високий рівень зношеності транспортних засобів, зростання собівартості послуг, недостатній рівень цифровізації, зниження платоспроможного попиту на перевезення. Проблеми у фінансовому та технічному забезпеченні гальмують реалізацію стратегічних цілей.

8. Розроблено альтернативні стратегії розвитку, серед яких: стратегія модернізації технічної бази, стратегія диверсифікації видів послуг, стратегія залучення інвестицій через державно-приватне партнерство. Вони обґрунтовані на основі аналізу фінансових і виробничих показників, а також адаптовані до реальних умов ринку.

9. Очікувані результати реалізації стратегічних заходів включають підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, зростання чистого доходу, покращення іміджу підприємства, зміцнення конкурентних

позицій на ринку перевезень. Розрахунок  $Z$ -score показав стабільно низький рівень ймовірності банкрутства, що свідчить про добру фінансову основу для впровадження стратегії.

Таким чином, проведені дослідження дозволили зробити висновок, що ТОВ ВКФ «Ігрек» має потенціал для успішного стратегічного розвитку, незважаючи на значні зовнішні загрози. Ретельний аналіз внутрішнього середовища, фінансової ситуації та ринку дав змогу запропонувати обґрунтовану та адаптивну стратегію розвитку, яка дозволить підприємству не лише стабілізувати свою діяльність, а й забезпечити сталий економічний ріст у майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems / I. Ansoff // Sloan Management Review. – 1977. – Winter. – P. 1–24.
2. Brymer R.A., Fundamentals of management in the hospitality industry //: Aspect Press, 2005.-382 p.
3. Chen I. J., Popovich K. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology // Business process management journal. – 2003. – Т. 9. – №. 5. – С. 672 - 688.
4. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management. The art of developing and implementing strategies: Textbook for universities //: Banks and exchanges, UNITI, 2001. – 576 p.
5. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств/ Л.О. Андреева, О.І. Лисак // Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 - С. 227-231.
6. Артеменко Л.П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід / Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич // Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
7. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: Учебное пособие. – Одесса: ОСПУ, 2012. – 279 с.
8. Бельтюков Є.А. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, В.С. Швагірева // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 23–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_5).
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перероб. и доп. – М.: Гардарики, 2018. – 296 с.
10. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти / В.А. Власенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері\\_2014\\_26\(1\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)__6).

11. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : ЗАО “Олимп-бизнес”, 2005. – 416 с.
12. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
13. Горященко Ю. Г. Фінансовий аналіз стану основних засобів та джерела фінансування процесу їх відтворення / Ю. Г. Горященко // Інноваційна економіка. - 2013. - № 11. - С. 161-167. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_11\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_11_26).
14. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
15. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14).
16. Грушевський, О.Ю. Куянова // Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163–165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2014\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33).
17. Дєєва К.А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект / К.А. Дєєва, О.С. Лейко // Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 118–122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec\\_2012\\_4\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41).
18. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
19. Жадько К.С., Падерін І.Д. Енциклопедія Сучасної України редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2024. URL: <https://esu.com.ua/article-886699>.
20. Жихарева В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В. В. Жихарева, Савельєва Т. М. // Економіка і суспільство. – Вип. №9/2017. – 2017. – С. 423-427.

21. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л.С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2011\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_1_9).

22. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24).

23. Золотаревський А.В. До питання методології визначення базової технології доступу наприкінцевого споживача для побудови стратегії розвитку вітчизняного підприємства інтернет-провайдера / А.В. Золотаревський //

24. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnystva.pdf>.

25. Ким В. Чан, Рене Моборн Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок свободный от других игроков / пер. с англ. И. Ющенко. 2012. – 304 с.

26. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків / С.М. Клименко // Бізнес-Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

27. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства / С.А. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

28. Кобелев В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В.М. Кобелев, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41).

29. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна

програма розвитку / О.В. Коваленко, В. І. Калита // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.

30. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. URL: [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf)

31. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

32. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства / О.І. Кузьмак // Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20).

33. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Македон // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1_1_81).

34. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>.

35. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників / М.М. Меркулов // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2015\\_2\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7).

36. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств [Електронний ресурс] / Українська кооперація. Економіка : [сайт]. – Режим доступу: <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljjar.htm>

37. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.

38. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2018. – 336 с.

39. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. / В.

В.Москаленко, М. Д. Годлевський– Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с.

40. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства / Н.Б. Писар // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175–183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2012\\_8\(2\)\\_\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)__31).

41. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.

42. Раєвнева О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства / О.В. Раєвнева // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері\\_2014\\_26\(1\)\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)__8).

43. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : ТАЙП, 2010. – 223 с.

44. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія/ І.В.Смолін. – К.: КНТЕУ, 2004. – 344 с.

45. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_есоп\\_2016\\_21\\_7\(2\)\\_\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_есоп_2016_21_7(2)__23).

46. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С.М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

47. Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.П. Суслов, Б.О. Тішков // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 265–275. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise\\_2012\\_87\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23).

48. Теоретико-методологічне забезпечення інноваційного розвитку

підприємств [Текст] : автореф. дис. ... / Ю. Г. Горященко ; Ун-т мит. справи та фінансів. - Дніпро : Інтеграл, 2021. - 38 с.

49. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності. : навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2012 - 268с.

50. Тонер М., Оджа Н., Пит де Паэпе , М. Симоэс де Мело Стратегия процветания в условиях неопределенности. Как лидеры готовятся и адаптируются к успеху в непредсказуемом мире. [Электронный ресурс ]. Режим доступа: <https://www.bain.com/insights/a-strategy-for-thriving-in-uncertainty/>

51. Управление организацией: учебник / под ред. А. Поршнева, З. Румянцевой, Н. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 735 с.

52. Феурер Р., Хагарбаг К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє[Електронний ресурс] /Р.Феурер, К. Хагарбаг–Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>

53. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 8. С. 117–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2013\\_8\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_8_31).

54. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента:/ Дж.Д., Хангер , Т.Л. Уилен ; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 319 с.

55. Харитонов В. И. Применение CRM-систем при принятии управленческих решений в организации // Системное управление. – 2016. – № 1. – С. 30.

56. Хаустова В.Є. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України) / В.Є. Хаустова, О.І. Хоменко // Проблеми економіки. 2014. № 4. С. 197– 205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rekon\\_2014\\_4\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rekon_2014_4_25).

57. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави / М.В. Хацер // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні

науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24).

58. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електронний ресурс] / С.Б. Холод, С.В.

59. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.І. Чайкова // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU\\_econ\\_2012\\_15\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_econ_2012_15_2_8).

60. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / О.С. Шавшин // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

61. Шастун С.В. Стратегія формування доходів як важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства / С.В. Шастун // Экономика Крыма. 2013. № 1. С. 136–141. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr\\_2013\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_28).

## Додатки