

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:

«Стратегічне управління підприємницькою діяльністю»

Виконав: магістр II курсу, гр. ЕП-24-1м
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Гарнага Олександр Сергійович

Керівник: Панасейко Сергій Миколайович
к.е.н., доц., доцент 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

Гарнаги Олександра Сергійовича

1. Тема роботи: «Стратегічне управління підприємницькою діяльністю», 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 Панасейко Сергій Миколайович к.е.н., доц., доцент 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 «СВИФТ-ЛАЙН», 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) Теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємницькою діяльністю;

2) Аналіз стратегічного управління на ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»

3) Удосконалення стратегічного управління підприємницькою діяльністю на ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»

5. Перелік графічного матеріалу 26 таблиць, 5 рисунків.

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)

О.С. Гарнага

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ю.Г. Горященко

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

АНОТАЦІЯ

Гарнага О.С. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю.

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 79 сторінок, включає 26 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел містить 91 найменування.

Зміст анотації: У кваліфікаційній роботі досліджено дослідження стратегічне управління підприємницькою діяльністю ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» та розробка пропозицій щодо його вдосконалення на основі сучасних методів стратегічного аналізу. Досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Проведено аналіз діючої стратегії ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН». Розроблено пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління. Проведена оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень

Ключові слова: підприємницька діяльність, стратегічне управління, внутрішнє та зовнішнє середовище, інноваційна діяльність, бізнес-проекти, проєктний підхід, інноваційні стратегії, результати діяльності.

ABSTRACT

Harnaha O.S. Strategic Management 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 79 pages and includes 26 tables and 5 figures. The list of references contains 91 sources.

Abstract. The qualification thesis investigates the strategic management of entrepreneurial activity at SWIFT-LINE LLC and develops proposals for its improvement based on modern methods of strategic analysis. The external and internal environment of the enterprise is examined. An analysis of the current strategy of SWIFT-LINE LLC is conducted. Proposals for improving strategic management are developed, and the effectiveness of the proposed strategic decisions is evaluated.

Keywords: entrepreneurial activity, strategic management, internal and external environment, innovative activity, business projects, project-based approach, innovation strategies, performance results.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	7
1.1 Сутність, завдання та особливості стратегічного управління	7
1.2 Основні моделі та інструменти стратегічного аналізу підприємства	16
1.3 Методологія розробки стратегії підприємницької діяльності	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «СВИФТ- ЛАЙН»	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СВИФТ- ЛАЙН»	33
2.2 Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	40
2.3 Аналіз діючої стратегії підприємства	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	56
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «СВИФТ- ЛАЙН»	57
3.1 Виявлення проблем та ризиків стратегічного управління	57
3.2 Розробка альтернативних стратегій розвитку	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

В умовах динамічного ринкового середовища, посилення конкуренції та економічної нестабільності стратегічне управління набуває особливої ваги для забезпечення сталого розвитку підприємств. Ефективна стратегія дозволяє не лише адаптуватися до зовнішніх змін, але й формувати конкурентні переваги, оптимізувати ресурси та досягати довгострокових цілей. Особливо актуальним є впровадження стратегічного управління для суб'єктів малого та середнього бізнесу, які є гнучкими, але водночас вразливими до ризиків ринку.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю формування стратегічного бачення діяльності підприємств в умовах сучасної економіки України. ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» як представник підприємництва стикається з низкою викликів, які потребують стратегічних рішень — зокрема, це пошук нових ринків, оптимізація бізнес-процесів та зміцнення позицій на ринку.

Питання стратегічного управління та його ролі в системі підприємництва активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних основ цього напрямку зробили провідні економісти, управлінці, маркетологи та практики бізнесу. Серед зарубіжних учених, які заклали фундамент стратегічного управління, варто відзначити: Ігоря Ансоффа автора концепції стратегічного планування, який запровадив поняття стратегічного вибору та методологію розвитку фірми через матрицю «товар-ринок»; Майкла Портера відомого своїми роботами з конкурентних стратегій, зокрема теорією «п'яти сил конкуренції», моделі конкурентних переваг та стратегічного позиціонування; Г. Мінцберга дослідника типології стратегій, який підкреслював роль поведінкового підходу у стратегічному менеджменті; П. Друкера теоретика ефективного управління, який акцентував увагу на управлінні за цілями та важливості місії підприємства.

У контексті вітчизняної економічної науки, проблематика стратегічного управління підприємницькою діяльністю висвітлюється у працях: О.В.

Дьоміної, яка досліджує системний підхід до розробки стратегій в умовах українського ринку; Л. Г. Мельника, який розглядає стратегічне управління у взаємозв'язку зі сталим розвитком підприємства; Т. І. Мартиненко, що аналізує стратегічне управління на малих та середніх підприємствах; В. М. Геєця одного з провідних фахівців у сфері економіки підприємства, який висвітлює роль стратегічного підходу в адаптації бізнесу до змін середовища; І. А. Бланка, відомого своїми роботами з фінансової стратегії підприємства; Є. Г. Попової, яка акцентує увагу на методах формування конкурентної стратегії в умовах невизначеності.

Також варто зазначити внесок таких українських дослідників, як К.С. Жадько, С.М. Панасейко, Ю.Г. Горященко, О.С. Васильєва, С.Ф. Покропивного, О.Г. Герасимчук, які займаються дослідженнями у сфері стратегічного аналізу, оцінки конкурентоспроможності та антикризового управління.

Загалом, науковці сходяться на думці, що стратегічне управління є ключовим елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища, що характерне для економіки України.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стратегічне управління підприємницькою діяльністю ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» та розробка пропозицій щодо його вдосконалення на основі сучасних методів стратегічного аналізу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні основи стратегічного управління;
- дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- провести аналіз діючої стратегії ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління;
- оцінити ефективність запропонованих стратегічних рішень.

Об'єкт дослідження – підприємницька діяльність ТОВ «СВИФТ-

ЛАЙН».

Предмет дослідження – процес стратегічного управління в системі управління ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН».

У процесі дослідження теми стратегічного управління підприємницькою діяльністю були використані сучасні методи наукового аналізу, які дозволили всебічно охарактеризувати стан підприємства, оцінити його стратегічні позиції та розробити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управлінських рішень: метод аналізу та синтезу — застосовувався для теоретичного обґрунтування сутності стратегічного управління, визначення ключових понять та узагальнення наукових підходів до управління підприємницькою діяльністю; SWOT-аналіз — використаний для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на його стратегічний розвиток; PEST-аналіз — дозволив оцінити макросередовище підприємства за політичними, економічними, соціальними та технологічними чинниками; GAP-аналіз — застосовано для визначення розриву між поточними показниками діяльності підприємства і стратегічно бажаними результатами; експертні оцінки — забезпечили глибше розуміння пріоритетів стратегічного розвитку через опитування ключових управлінців ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»; порівняльний аналіз — застосовувався для аналізу конкурентних позицій підприємства у своїй галузі, а також для порівняння ефективності стратегій.

Інформаційна база дослідження: нормативно-правові акти України, що регламентують підприємницьку діяльність, податкову політику, стратегічне планування та управління бізнесом; статистичні дані Державної служби статистики України, економічні огляди, звіти галузевих аналітичних центрів; внутрішня звітність ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» — фінансові, операційні, маркетингові та управлінські документи підприємства за останні 2–3 роки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Сутність, завдання та особливості стратегічного управління

Під час планування довгострокової перспективи розвитку підприємства ключову роль відіграє стратегічне управління. Його актуальність зростає в умовах постійних змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, зокрема через зміну поведінки конкурентів. Стратегічне управління є концептуальним підходом, що поєднує цільову орієнтацію, системність, ситуаційність та інтеграційність, що дозволяє формулювати стратегічні цілі, співвідносити їх із реальними можливостями підприємства, а також створювати і реалізовувати відповідні стратегії [5].

Згідно з поглядами А. Файоля та Л. Урвіка, передбачення є базисом процесу планування і загалом управління. На початковому етапі свого розвитку підприємства, залежно від обізнаності в ринкових процесах та загальних економічних тенденціях, проходять етапи еволюції системи управління, подібні до тих, що формувалися впродовж останніх десятиліть. Через нестачу ресурсів, знань і управлінського досвіду деякі компанії створюють власні системи планування, які, однак, часто не є ефективними. Водночас, під впливом цифровізації, глобалізації, зростання конкуренції та динаміки ринків, підприємства змушені оперативнo адаптуватися до змін середовища, прогнозувати свою діяльність і розробляти стратегії майбутнього розвитку [29].

Таким чином, стратегія підприємства формується в межах механізму стратегічного управління, який постійно еволюціонує разом зі змінами в умовах господарювання та рівнем нестабільності зовнішнього середовища (див. табл. 1.1).

Еволюція управлінських систем

Передбачуваність майбутнього	Система управління	Складові системи управління
Майбутнє – повторення минулого (1900 – 1930 рр.)	Управління на основі контролю	– довідники та інструкції; – фінансовий контроль
Майбутнє, передбачуване шляхом екстраполяції (1930 – 1970 рр.)	Управління на основі екстраполяції	– складання поточних бюджетів; – складання бюджетних капіталовкладень; – цільове управління; – довгострокове планування
Передбачувані тільки проблеми та нові можливості (1950 – 1990 рр.)	Управління на основі передбачення змін	– стратегічне планування; – вибір стратегічних позицій
Частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища організації, несподівані зміни (1960 – пот. ч.)	Управління на основі гнучких екстрених рішень	– управління на основі ранжирування стратегічних завдань; – управління за слабкими сигналами; – управління в умовах несподіваних змін

Джерело: складено автором на підставі [22]

З часом система стратегічного управління підприємством зазнавала ускладнення, що супроводжувалося трансформацією самого змісту поняття «стратегія підприємства». Запровадження стратегічного управління дозволило подолати обмеження, притаманні традиційному стратегічному плануванню. Зокрема, це стосувалося: орієнтації виключно на оптимальні стратегічні рішення, обмеження планування лише аналітико-прогностичними підходами (без належної організаційної складової), а також зосередження лише на економічних і технічних чинниках без урахування організаційних, соціальних, психологічних і політичних аспектів.

У результаті відбулося чітке розмежування функцій поточного управління та стратегічного, які почали відрізнятися як за змістом, так і за функціональним призначенням (див. табл. 1.2).

Стратегічне управління розглядається як інтегрована концепція, що базується на поєднанні цільового, системного, ситуаційного та інтегрального підходів. Такий підхід дозволяє формулювати цілі розвитку підприємства, зіставляти їх з наявними ресурсами й потенціалом, а також формувати й реалізовувати ефективну систему стратегій [50].

Характеристика основних відмінностей поточного менеджменту та стратегічного управління [33]

Характеристика	Поточний менеджмент	Стратегічне управління
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у техніко-економічних показниках згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи організації	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність товарів і послуг
Важливість фактора часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)
Тип планування	В основному – поточне, стратегічне – другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне – інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники – один із ресурсів організації	Робітники – найважливіший капітал організації, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал організації, ключовий фактор успіху

Джерело: складено автором на підставі [33]

Для формування сучасного розуміння стратегічного управління доцільно проаналізувати наукові підходи, які виявляють недоліки у традиційному трактуванні цього поняття та пропонують його актуалізоване визначення.

Згідно з першим підходом, стратегічне управління розглядається як процес прийняття управлінських рішень, що полягає у поєднанні внутрішнього потенціалу організації із зовнішніми загрозами та можливостями. Така позиція притаманна А. Роузу, який наголошує на необхідності забезпечення взаємодії підприємства з його зовнішнім середовищем задля досягнення поставленої місії [39]. Подібну точку зору поділяють також В.Г. Герасимчук та М.М. Смирнов, які акцентують увагу на важливості узгодження потенціалу організації з умовами середовища її

функціонування.

Другий підхід – цільовий – трактує стратегічне управління як комплекс завдань, що дозволяють забезпечити стабільне положення компанії на ринку у довгостроковій перспективі. Представники цього напрямку, зокрема Дж. Пірс, Р. Робінсон, У. Глук, Л. Джаух, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд, розглядають стратегічне управління як послідовність управлінських рішень і дій, спрямованих на формулювання, реалізацію та коригування ефективної стратегії компанії.

Один із засновників теорії стратегічного управління І. Ансофф визначає його як діяльність, що полягає у формуванні цілей організації та побудові взаємозв'язку між нею та зовнішнім середовищем для досягнення визначених результатів відповідно до її можливостей і здатності реагувати на зовнішні виклики.

Деякі сучасні науковці, зокрема Г. Асель та співавтори, акцентують увагу на важливості соціального аспекту стратегічного управління. Вони трактують його як системне мислення й лідерство, що забезпечує гармонізацію цілей організації, її ресурсів та інтересів працівників [29].

Інтегративний підхід представлений у працях М.Г. Саєнка, який надає стратегічному управлінню багатовимірного значення. Зокрема, він розглядає його як:

- багаторівневий процес, що допомагає формувати ефективні стратегії та гармонізувати відносини між структурними підрозділами організації та її зовнішнім середовищем;
- сукупність форм, методів і моделей, які дають змогу адаптувати компанію до змінних умов функціонування;
- концепцію, що поєднує цільовий та інтеграційний підходи до управління, дозволяючи встановлювати реалістичні цілі, оцінювати наявні ресурси та формувати систему стратегічного управління [63].

Отже, стратегічне управління є складним та багатограним процесом, що охоплює розробку і реалізацію методів, форм і підходів до визначення

стратегічних цілей та забезпечення ефективної взаємодії підприємства із середовищем його функціонування.

На думку А. Хорина, стратегічний менеджмент являє собою процес вибору масштабів і напрямків дій для досягнення довгострокових цілей організації з урахуванням впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [81]. Таке бачення відповідає сучасним реаліям, адже стратегічне управління не може здійснюватися ізольовано від кризових ситуацій, конфліктів чи інших внутрішніх процесів, що відбуваються в компанії.

У межах третього – дійового підходу, стратегічне управління трактується як процес, що забезпечує реалізацію довгострокових планів підприємства. Зокрема, Д. Шендел і К. Хаттен визначають його як діяльність, спрямовану на формування взаємозв'язку компанії із зовнішнім середовищем через досягнення визначених цілей і розподіл ресурсів, що дозволяє організації та її підрозділам діяти ефективно [68].

Г.Джонсон і К.Скулз подають стратегічне управління як послідовність ключових етапів: аналіз поточного стану підприємства у конкурентному середовищі; вибір стратегічного напрямку шляхом оцінки альтернатив; реалізація та впровадження обраної стратегії [71].

З.Є. Шершньова тлумачить стратегічний менеджмент як форму управління, що спирається на людський капітал як основну цінність організації. Такий підхід передбачає узгодження виробничих процесів із потребами споживачів, адаптацію до змін, формування конкурентних переваг та екологічну відповідальність з метою довгострокового функціонування підприємства в умовах постійних змін [85, с. 102]. Сильним боком цієї концепції є її орієнтація на формування конкурентних переваг. Водночас, автор дещо недооцінює вплив підприємства на саме зовнішнє середовище, зосереджуючись лише на зворотному впливі.

Сучасні науковці, зокрема Г.В. Строкович та Д.А. Жукова, звертають увагу на те, що стратегічне управління не лише сприяє адаптації компанії до змін зовнішнього середовища, але й може бути інструментом активного

впливу на це середовище. Вони визначають стратегічний менеджмент як діяльність зі створення місії підприємства, формулювання стратегічних цілей і способів їх досягнення, що передбачає зміну не лише організаційної структури, а й елементів зовнішнього середовища [72].

Проаналізувавши підходи таких авторів як Д. Шендел, К. Хаттен, Дж. Іггенс, Дж. Пірсон, Р. Робінсон, можна дійти висновку, що стратегічне управління часто ототожнюється із загальним процесом управління підприємством або його окремими фазами, що акцентуються переважно на майбутньому, ігноруючи поточний стан і взаємозв'язки в системі.

З огляду на виявлені недоліки, доцільно запропонувати інтегрований (глобальний) підхід, що передбачає не лише адаптацію до середовища, а й активний вплив на нього. Такий підхід базується на раціональному розподілі ресурсів, гнучкому перегляді цілей і оновленні стратегії, що дозволяє підприємству зберігати конкурентні переваги та ефективно функціонувати у динамічному середовищі.

Таким чином, можна запропонувати класифікацію основних підходів до розуміння сутності сучасного стратегічного менеджменту:

1. Процесний підхід – розглядає стратегічне управління як послідовний управлінський процес, спрямований на досягнення місії підприємства через постійну взаємодію із зовнішнім середовищем.

2. Цільовий (сфокусований) підхід – передбачає концентрацію уваги на формуванні та реалізації довгострокових цілей підприємства, а також на виборі засобів для їх досягнення.

3. Глобальний підхід – акцентує увагу на прийнятті управлінських рішень, що ґрунтуються на стратегічному курсі підприємства, з урахуванням необхідності його постійного оновлення. Такий підхід дає змогу забезпечити гнучкість, адаптивність до змін і формування стійких конкурентних переваг.

Узагальнюючи зазначене, стратегічне управління варто розглядати як багаторівневий, системний та динамічний управлінський процес, що поєднує формальні та поведінкові елементи. Його основною метою є розробка та

реалізація ефективних стратегій, які забезпечують досягнення визначених цілей підприємства, враховуючи постійно змінюване зовнішнє середовище та внутрішній потенціал організації.

Узагальнені сучасні підходи до визначення поняття «стратегічне управління» представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сучасні трактування сутності поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
Аванесова Н.Е. [2, с.55]	Стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення щодо цілей підприємницької діяльності
Востряков О.В. [10, с.76]	Багаторівневий формально-поведінковий процес управління, який допомагає сформулювати та реалізувати ефективні стратегії, які допомагають збалансувати відносини між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем і досягти поставлених цілей
Должанський І.З. [27, с.89]	Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, встановлюють конкретні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі відповідні (основні) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують реалізацію відповідних розроблених плани, які постійно розвиваються, розвиваються і змінюються
Іванов Ю.Б. [31, с.225]	Діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі
Касич А.О. [35, с.291]	Ряд фундаментальних рішень, необхідних для забезпечення поваги компанії до навколишнього середовища та її розвитку (і, отже, сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі)
Король Б.О. [39, с.115]	Процес визначення і встановлення зв'язку компанії з її середовищем, який полягає в реалізації обраних цілей і спробах досягти бажаного стану відносин з цим середовищем за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє компанії досягти бажаного стану. стосунків зі своїми відділами, ефективно та діяти результативно
Міщенко А.П. [50, с.73]	Набір рішень і дій (план управління) для формулювання та впровадження ефективних стратегій для досягнення цілей компанії
Оберемчук В.Ф. [54, с.23]	Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та підтриманням зв'язків між організацією та навколишнім середовищем, які дозволяють їй досягати своїх цілей, адаптувати свої внутрішні можливості та залишатися сприйнятливими до зовнішніх вимог
Федулова Л.І. [78, с.325]	Процес вибору обсягу та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища

Джерело: складено автором

На основі аналізу існуючих підходів до трактування стратегічного менеджменту, його зміст у сучасних умовах можна визначити як цілісний

процес управління організацією, що передбачає врахування людського капіталу, потреб споживачів, а також зовнішніх змін. Його головна мета — забезпечити гнучкість та своєчасність реагування на виклики зовнішнього середовища з метою досягнення стабільного розвитку й формування сталих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Стратегічне управління інтегрує місію, цілі та стратегію компанії, формуючи єдину систему управлінських дій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його адаптивності до змін [35].

Водночас особливості стратегічного управління на рівні окремого підприємства залежать від низки чинників, таких як: організаційна структура (наявність/відсутність дочірніх компаній), розмір бізнесу, тип і масштаб виробництва, рівень спеціалізації та кооперації, технічна й кадрова оснащеність, а також рівень розвитку системи менеджменту.

Концепція стратегічного управління як основа стратегічного мислення має ряд характерних ознак [36], зокрема:

- базується на комбінації теоретичних підходів до управління підприємством як відкритою соціально-економічною системою;
- зосереджується на аналізі умов функціонування організації в динамічному зовнішньому середовищі;
- передбачає необхідність створення та застосування стратегічних інформаційних баз;
- дає змогу прогнозувати наслідки прийнятих управлінських рішень, з урахуванням раціонального розподілу ресурсів та поведінки персоналу;
- включає використання інструментарію стратегічного управління: формування цілей, стратегій, програм, проектів, планів, а також здійснення контролю за їх реалізацією;
- створює передумови для ефективного функціонування підприємства на стратегічному рівні та його сталого розвитку в умовах змінного середовища.

На стратегічному рівні діяльності підприємства важливе значення має стратегічне мислення менеджерів, яке проявляється в їхній здатності приймати виважені та проактивні управлінські рішення в умовах змінного зовнішнього середовища. Компанії, орієнтовані на стратегію, здатні ефективно реагувати на зовнішні виклики та використовувати можливості завдяки системному підходу до формування бачення майбутнього розвитку.

При формуванні стратегічного курсу необхідно враховувати низку важливих аспектів:

- здатність до швидкого реагування на динаміку зовнішнього середовища, зокрема як на загрози, так і на позитивні зміни, із відповідною адаптацією внутрішніх процесів;
- ефективний розподіл і раціональне використання ресурсів між окремими підрозділами з урахуванням стратегічних пріоритетів компанії;
- застосування різноманітних інструментів конкурентної боротьби для посилення позицій на ринку;
- розвиток внутрішніх конкурентних переваг шляхом балансування підсистем виробничого потенціалу, що сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства [22].

Отже, стратегічне управління слід розглядати як безперервний управлінський процес, що спирається на використання людського потенціалу та орієнтований на задоволення потреб споживачів. Воно забезпечує адаптивність господарської діяльності, сприяє оперативному реагуванню на зовнішні зміни та формуванню конкурентних переваг, що, у свою чергу, створює підґрунтя для сталого функціонування підприємства та його розвитку в довгостроковій перспективі.

1.2 Основні моделі та інструменти стратегічного аналізу підприємства

Основною метою менеджменту господарської діяльності підприємства є забезпечення прибутковості та досягнення визначеної місії. В умовах

глобальних викликів і динамічних змін у зовнішньому середовищі система стратегічного управління повинна постійно оновлюватися, інтегруючи сучасні методи, підходи й інструменти. У таких умовах особливо актуальним стає впровадження адаптивної, гнучкої та раціональної системи управління, здатної швидко реагувати на зовнішні загрози та внутрішні потреби підприємства.

Сутність стратегічного управління полягає в системному спрямуванні підприємства на досягнення поставлених цілей через чітке визначення пріоритетів, інтерпретацію стратегічних орієнтирів і застосування ефективних механізмів їх реалізації [39].

Аналіз наукової літератури з тематики стратегічного управління дозволяє виокремити два ключових етапи стратегічного процесу — формування стратегії та її впровадження. Обидва етапи потребують безперервного вдосконалення, коригування та адаптації відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

Стратегічне управління, у сучасному розумінні, є складним управлінським процесом, орієнтованим на забезпечення довгострокового функціонування та розвитку підприємства. Воно ґрунтується на розвитку людського потенціалу, врахуванні змін у споживчому попиті, своєчасному реагуванні на ринкові виклики, а також формуванні сталих конкурентних переваг. Об'єктом стратегічного управління виступає підприємство в цілому, а також його стратегічні бізнес-одиниці та функціональні підсистеми [63].

Предметом стратегічного управління є сукупність проблемних питань і управлінських рішень, які потребують регулярного оновлення та стосуються:

- формування генеральних цілей компанії;
- створення або інтеграції нових організаційних елементів, необхідних для досягнення стратегічних завдань;
- побудови ефективної системи реагування на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі [78].

Ураховуючи вищезазначене, доцільно представити узагальнену модель

стратегічного управління підприємством (рис. 1.4), яка відображає логіку формування, реалізації та адаптації стратегії до умов господарювання.



Рис. 1.1. Концептуальна схема стратегічного управління організацією [85]

Стратегічне управління підприємством розпочинається з формування відповідної стратегії, що реалізується через послідовність етапів, зокрема: визначення місії та цілей, формування політики розвитку; оцінка стратегічного потенціалу; аналіз зовнішнього середовища; ідентифікація стратегічних зон господарювання; вибір стратегічних альтернатив і формування так званого «стратегічного набору» підприємства; розробка довгострокових програм, тактичних і оперативних планів [85].

Місія підприємства виступає його ключовою метою — вона визначає сенс існування організації з позиції стратегічного мислення. Саме місія формує основу для постановки довгострокових цілей, а ті, у свою чергу, забезпечуються відповідними проєктами та програмами. Компанії, які успішно реалізують стратегії, здатні передбачати потреби споживачів, своєчасно реагувати на зміни, ідентифікувати можливості, мінімізувати ризики та посилювати конкурентні переваги завдяки стратегічному мисленню.

Розвиток стратегічного мислення починається з усвідомлення керівництвом і персоналом власної відповідальності за довгострокову перспективу підприємства. Це забезпечує цілеспрямоване управління всіма

аспектами діяльності з орієнтацією на досягнення конкурентоспроможності та стійких фінансових результатів.

На цій основі формується концептуальна модель стратегічного управління підприємством, здатна забезпечити його стабільне функціонування у складному та мінливому середовищі. Така модель дозволяє підприємству зменшити рівень невизначеності, адаптуватися до зовнішніх впливів і швидко реагувати на зміни.

Ця модель базується на низці важливих принципів стратегічного мислення [70]:

1. Вона спирається на комбінацію сучасних управлінських теорій — системного, ситуаційного, цільового та інноваційного підходів. Підприємство в цьому контексті розглядається як відкрита соціально-економічна система, що вимагає комплексного підходу до управління.

2. Орієнтується на глибоке вивчення умов функціонування підприємства, що дозволяє розробляти адаптовані моделі стратегічного управління відповідно до особливостей зовнішнього середовища.

3. Наголошує на необхідності систематичного збору, обробки та використання стратегічної інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки управлінських дій, забезпечуючи раціональний розподіл ресурсів, ефективну внутрішню взаємодію та розвиток стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування комплексу інструментів стратегічного управління: постановка цілей, побудова дерева цілей, розробка стратегій, програм, планів, а також стратегічне планування та контроль.

6. Створює передумови для впровадження стратегічного режиму функціонування підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність і довгострокове існування.

Фундаментом стратегічного управління виступає система стратегій — набір взаємопов'язаних моделей, що охоплюють основні функціональні та ресурсні підсистеми підприємства [86]. У широкому розумінні стратегія — це

заздалегідь сформований вектор поведінки підприємства у відповідь на зміни зовнішнього середовища, який має забезпечити досягнення цільових результатів.

Водночас слід зауважити, що не існує ідеальної чи постійної конкурентної позиції, що підтверджується концепцією М. Портера, згідно з якою стратегія — це створення унікальної та вигідної позиції підприємства шляхом обрання відповідного набору видів діяльності [72].

У зв'язку з цим важливим стає подальше вдосконалення системи стратегічного управління. Зокрема, заслуговує на увагу схема вибору стратегій менеджменту підприємства, запропонована М.Г. Саєнко (рис. 1.2), яка систематизує типи стратегій та алгоритми їх застосування.

Стратегія	Це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, головні і проміжні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення; довгостроковий плановий документ
Базова стратегія – це генеральний напрямок будь-якого перспективного плану підприємства	Це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, головні і проміжні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення; довгостроковий плановий документ

Рис. 1.2. Види базових стратегій [63]

З урахуванням логіки запропонованої схеми, стратегічне управління можна визначити як комплексний системний процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, що базується на постійному моніторингу змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі з метою досягнення сталих результатів. Як показує аналіз наукових джерел, стратегічне управління охоплює п'ять основних функціональних блоків [45]: стратегічне планування, організація виконання запланованих заходів, координація реалізації стратегічних цілей, мотивація персоналу на досягнення результатів, а також контроль за втіленням обраної стратегії.

В умовах постійної турбулентності зовнішнього середовища стратегічне управління повинно ґрунтуватися на всебічному економічному аналізі як

внутрішніх ресурсів підприємства, так і ринкових тенденцій. Основною метою системи стратегічного менеджменту є забезпечення досягнення ключових показників, серед яких: збереження та підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) і підприємства загалом; забезпечення прибутковості; досягнення стійкого економічного розвитку [56].

Огляд еволюції управлінських підходів дозволяє сформулювати перелік основних вимог до сучасного стратегічного управління [12; 45]:

1. Універсальність — можливість адаптації системи стратегічного управління до різних об'єктів (галузь, регіон, громада, підприємство тощо).
2. Комплексність — здатність інтегрувати всі ключові управлінські функції в єдину систему.
3. Гнучкість — врахування особливостей підприємства, рівня його потенціалу та специфіки зовнішнього середовища.

У загальному розумінні під концепцією управління прийнято розглядати сукупність принципів, бачень і підходів, що визначають:

- цільову спрямованість діяльності підприємства;
- механізм взаємодії між об'єктом та суб'єктом управління;
- стиль управління на всіх рівнях організаційної структури;
- врахування змін зовнішнього середовища у процесі прийняття рішень [42].

Формування ефективної концепції управління передбачає розробку чіткої системи дій, спрямованих на мінімізацію ризиків і невизначеності шляхом адаптації алгоритму функціонування підприємства до сучасних умов.

У рамках наукових дискусій окреслено базові принципи стратегічного управління [25]:

- кожна стратегія має бути спрямована на досягнення конкретного результату;
- система стратегічного управління має розвиватися безперервно, адаптуючись до динамічного середовища;
- прийоми та методи повинні бути науково обґрунтованими;

- комплексний підхід до розробки та оновлення стратегії дозволяє уникнути конфліктів між управлінськими рівнями;
- необхідна чітка послідовність етапів реалізації із системою зворотного зв'язку;
- кожне підприємство формує унікальну модель управління відповідно до власних характеристик;
- стратегічна невизначеність може виступати джерелом нових можливостей.

У підсумку, всі фактори, що визначають ефективність господарської діяльності підприємства, мають бути гармонізованими та спрямованими на досягнення єдиної мети в межах узгодженого поля взаємодії [10].

Підприємство, виходячи зі своєї місії, потенціалу та умов ринку, може обирати різні комбінації стратегічних напрямів розвитку, що ілюструє схема на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація стратегій підприємства [14]

Виходячи зі схеми стратегічного вибору, управлінський персонал підприємства має широкі можливості для формування власної системи стратегічного управління господарською діяльністю, включаючи можливість

інноваційного вдосконалення її складових [14; 26]. Залежно від специфіки стадії життєвого циклу підприємства, стратегія розвитку може орієнтуватися:

- у разі позитивної динаміки — на стратегії зростання або стабілізації;
- за негативного сценарію — на стратегії скорочення або, у крайніх випадках, реструктуризації.

У контексті поведінкової стратегії на ринку підприємство може обрати один з трьох варіантів: експансивну, пасивну або комбіновану модель. Щодо утримання конкурентних позицій, можливими напрямками є: лідерство за витратами, оптимізація витрат, або диференціація. На рівні корпоративного управління стратегічний вибір охоплює: розширення ринкової присутності, захоплення нових сегментів, глобалізацію, санацію, диверсифікацію або, в критичних випадках, навіть ліквідацію діяльності.

У сучасних умовах високої турбулентності передбачити точну траєкторію зовнішніх викликів стає дедалі складніше. У зв'язку з цим доцільним є розробка альтернативних сценаріїв стратегічного розвитку підприємства [35]:

- оптимістичний сценарій — включає стабілізацію економіки, відновлення інституційного середовища, стимулювання інноваційного розвитку;
- песимістичний сценарій — базується на можливому загостренні економічних, політичних чи епідеміологічних криз.

З огляду на складне макроекономічне становище та вплив глобальних викликів, вітчизняні підприємства потребують використання сучасних стратегічних інструментів. Під поняттям «інструменти стратегічного управління» розуміється сукупність методик, концепцій, моделей, систем показників, що застосовуються у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, орієнтованих на довгостроковий розвиток підприємства [50].

Основні інструменти стратегічного менеджменту включають:

стратегічний аналіз; стратегічне планування; організацію процесу стратегічного вибору; реалізацію обраної стратегії; стратегічний контроль.

Головна мета впровадження комплексного інструментарію — забезпечення науково обґрунтованого ухвалення стратегічних рішень, що дозволяють підприємству раціонально використовувати ресурси в умовах постійної зміни ринкового середовища [39].

Аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що в умовах невизначеності особливої актуальності набуває застосування методів, що дозволяють класифікувати внутрішні та зовнішні чинники як потенційні загрози або можливості. Раціональний вибір індикаторів дозволяє менеджменту оцінювати поточний стан підприємства і вчасно виявляти потенційні проблемні зони.

Сучасний підхід до стратегічного управління передбачає поєднання трьох ключових блоків [60]: стратегії загального рівня (генеральні стратегії бізнесу), спеціалізовані стратегічні напрями діяльності, управління змінами як постійний процес трансформації.

Підсумовуючи, на основі проведеного аналізу доцільно представити класифікацію методів стратегічного управління підприємством (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація інструментів системи стратегічного управління підприємством [63]

Етапи стратегічного управління	Набір засобів
Дослідження середовища господарської діяльності	Різні види аналізу, зокрема: (swot-, функціонально-вартісний та конкурентний) та бенчмаркетинг
Визначенні місії і цілей	Бізнес-інжиніринг, дерево цілей, брейнштормінг
Вибір стратегії	Методи ЖЦТ, портфельний аналіз та матриці БКГ та Мак-Кінсі
Розробка стратегії	Сценарне планування, моделювання (за алгоритмом І. Ансоффа та системою Г.Стейнера), функціонального моделювання (SADT), алгоритм ARI, моделювання потоків (за системою DFD), моделювання процесів та розробка «стратегічних карт»
Реалізація стратегії	Система комплексу збалансованих показників, структурне ранжування виконання заходів
Оцінка ефективності реалізованої стратегії	Різні форми аудитів (внутрішній, незалежного експерта чи стратегічний).

У центрі моделі стратегічного управління лежить орієнтація на стратегічні дії, які шляхом реалізації відповідного процесу трансформуються у досягнення визначених результатів. Для ефективного впровадження обраної стратегії підприємству необхідно задіяти всі ключові структурні підрозділи: управлінський, кадровий, виробничий, фінансовий тощо. Важливою умовою успішності цієї моделі є досягнення підприємством стійких конкурентних переваг на ринку. Спрямованість на вирішення завдань довгострокового розвитку та забезпечення стабільного зростання вимагає активного використання сучасних моделей, методів і інструментів стратегічного управління.

1.3 Методологія розробки стратегії підприємницької діяльності

У сучасних умовах жорсткої конкуренції компанія може забезпечити успішне функціонування лише за умови ефективного використання можливостей ринку та оперативного реагування на його зміни. Це передбачає чітке формування місії підприємства, вибір шляхів її досягнення та побудову результативної системи стратегічного планування. Світова практика підтверджує: без формування та ефективної реалізації узагальненої стратегії стало функціонування компанії є неможливим. З огляду на зміну ринкових механізмів, визначальним чинником успіху стає саме ефективність обраної стратегії.

Становлення сучасного ринкового середовища обумовлює необхідність швидкої адаптації підприємств до нових умов, що, в свою чергу, висуває на перший план завдання якісного оцінювання стратегій. Це потребує запровадження адекватних підходів, які дозволять комплексно оцінити рівень ефективності стратегії та її адаптивність до впливу зовнішніх чинників [77].

Відповідно до загальних принципів господарської діяльності та поточних економічних реалій, стратегія підприємства має бути не лише

дієвою, але й прибутковою. Саме тому оцінювання її ефективності є обов'язковим. Як зазначає О.М. Скібіцький, ефективність стратегії — це співвідношення досягнутого результату та понесених витрат [65, с.364]. За визначенням Мейєра, стратегія вважається ефективною, якщо вона дозволяє досягати поставлених цілей. Інше трактування пов'язує це поняття з величиною дисконтованого грошового потоку [8].

Оскільки в науковій літературі поняття "ефективність стратегії" не має однозначного тлумачення, доцільно подати авторське визначення: ефективність стратегії — це здатність підприємства досягати встановлених цілей, що забезпечують його конкурентоспроможність і фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

З огляду на складність і багатовекторність стратегічної діяльності, неможливо звести оцінювання її ефективності до одного узагальненого показника. Вона має базуватися на системі ключових результатів, які відображаються у фінансових, ринкових та організаційних показниках.

У науковому середовищі виокремлюють два підходи до оцінки ефективності стратегічного управління [14; 67]: традиційний підхід, згідно з яким ефективність трактується як співвідношення результатів діяльності підприємства до витрат, пов'язаних із їх досягненням; сучасний підхід, що включає оцінювання стратегії за критеріями стійкості, конкурентоспроможності, функціональної адаптивності, еволюції бізнес-процесів, балансування інтересів стейкхолдерів та інших параметрів, пов'язаних із організаційним розвитком.

Окрему увагу заслуговує концепція організаційної конгруентності, яка актуалізована в рамках сучасного стратегічного менеджменту. Згідно з підходом, що базується на ідеях К. Роджерса, ефективність досягається тоді, коли всі елементи організаційної системи (переконання, цінності, цілі, дії) узгоджені між собою та орієнтовані на досягнення спільного результату. У такому стані організація здатна повністю реалізовувати стратегічні плани, максимально використовуючи свій потенціал [79].

Модель конгруентності виступає індикатором узгодженості стратегічних цілей окремих членів трудового колективу з загальною метою функціонування підприємства. У цьому контексті ефективність оцінюється через призму цілісності функціонування команди або групи [86]. Конгруентність у цьому випадку проявляється у таких аспектах: збіг формальної організаційної структури з неформальними міжособистісними взаємозв'язками; узгодження ролей формального і неформального лідера; ефективна мобілізація внутрішніх людських ресурсів; активний розвиток особистісного потенціалу працівників; стимулювання самоорганізації в колективі; створення механізмів внутрішнього соціального контролю; формування саморегуляції поведінки; підвищення гнучкості та адаптивності командної взаємодії.

Перелічені фактори сприяють формуванню внутрішньої стійкості до змін та гнучкості людського капіталу, що особливо важливо у швидкозмінному середовищі. У зв'язку з цим доцільним є включення конгруентнісного підходу до сучасної системи стратегічного управління, адже це сприятиме підвищенню інноваційної спроможності персоналу, зменшенню рівня внутрішніх конфліктів та формуванню механізмів самоврядування.

Для вимірювання ефективності обраної стратегії підприємства доцільно використовувати такі методичні підходи:

1. Оцінка загальної ефективності діяльності організації. За методикою Л.Є. Довгань, це діагностика з метою виявлення потенціалу та напрямів подальшого вдосконалення роботи підприємства. Оцінювання здійснюється за такими напрямками: результативність діяльності, динаміка зростання обсягів діяльності, збільшення вартості підприємства. Для аналізу використовуються наявні звітні дані: фінансові, статистичні та аналітичні [72].

2. Комплексна оцінка ефективності стратегії, що включає: оцінку конкурентоспроможності підприємства; оцінку ефективності фінансової стратегії [5].

Серед основних інструментів забезпечення конкурентних переваг

підприємства можна виділити такі методи, як: покращення якості та дизайну продукції чи послуг, швидке оновлення асортименту, гнучка політика цін, розширення сервісного обслуговування, інноваційна діяльність та ефективно просування на ринок. Поряд із цим застосовуються так звані «мирні» способи обмеження конкуренції — узгодження цінової політики, кооперація у спільних науково-технічних проєктах, обмін ринковою інформацією.

Водночас існують і неетичні методи конкуренції: фінансові махінації, маніпуляції з цінними паперами, промислове шпигунство, корупційні зв'язки з метою отримання переваг у держзамовленнях тощо [86].

На сьогодні в Україні не існує уніфікованої методики для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Основною проблемою є складність кількісного виміру багатьох важливих чинників, а також обмеженість параметрів, які піддаються точному аналізу. Крім того, ускладнюється визначення універсального набору індикаторів, які були б однаково репрезентативними для підприємств різного профілю. Таким чином, при побудові системи оцінювання конкурентоспроможності слід враховувати галузеву специфіку, розмір компанії та динаміку ринку.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно класифікувати за різними ознаками, що дозволяє глибше проаналізувати їх специфіку та вибрати найбільш релевантні інструменти в залежності від поставлених завдань. Відповідно до класифікації, запропонованої у [74], методи можна поділити на наступні групи:

1. За напрямом формування інформаційної бази:
 - Експертні методи – ґрунтуються на думках і висновках фахівців, які оцінюють конкурентоспроможність за допомогою спеціальних анкет, шкал оцінювання тощо.
 - Критеріальні методи – передбачають використання абсолютних показників (фінансових, виробничих, маркетингових) як основи для аналізу конкурентоспроможності.
2. За способом подання результатів:

- Графічні методи – результати аналізу візуалізуються у вигляді діаграм, графіків, таблиць, що спрощує сприйняття та порівняння даних.

- Математичні методи – базуються на побудові економіко-математичних моделей, інтегральних показників або формул для розрахунку загального рівня конкурентоспроможності.

3. За характером обробки даних:

- Кількісні методи – передбачають використання точних розрахунків, формул, моделей для обґрунтованої оцінки (наприклад, методи рейтингового аналізу, розрахунку індексів, аналізу відносних переваг).

- Якісні методи – засновані на описовому аналізі (наприклад, SWOT-аналіз, матриця BCG, PEST-аналіз), що дозволяє визначити напрямки покращення та сформулювати стратегічні альтернативи.

Оцінка ефективності стратегії підприємства повинна базуватися не лише на її результативності, але й на відповідності зовнішнім та внутрішнім умовам. Серед ключових критеріїв оцінки стратегії науковці виокремлюють:

- Відповідність стратегії динаміці факторів зовнішнього середовища, що свідчить про її адаптивність до ринкових змін;
- Відповідність внутрішньому потенціалу підприємства, включаючи ресурси, управлінські спроможності, кадрову політику;
- Рівень внутрішньої збалансованості стратегії – погодженість між такими ключовими елементами: цільовими орієнтирами (місією та баченням); кількісними і якісними показниками (KPI); стратегічними ініціативами (інвестиційні, інноваційні, маркетингові програми тощо).

На основі цих положень доцільно розробити узагальнену систему критеріїв оцінки стратегії підприємства, яка включатиме як кількісні, так і якісні індикатори, відображені в діаграмі (рис. 1.4).

Оцінювання ефективності фінансової стратегії підприємства доцільно здійснювати за трьома основними групами критеріїв, кожна з яких відображає ключові аспекти узгодженості, збалансованості та результативності обраної стратегії.



Рис. 1.4. Основні критерії оцінки розробленої стратегії підприємства [60]

1. Критерії зовнішньої узгодженості стратегії. Ця група критеріїв включає три основні напрямки:

- Узгодженість фінансової стратегії з базовою корпоративною стратегією. Йдеться про відповідність фінансової стратегії обраному типу еталонної стратегії підприємства — зростання, стабілізації або скорочення господарської діяльності.
- Синхронізація з бізнес- та функціональними стратегіями. Такий критерій є особливо актуальним для середніх і великих підприємств, де стратегія має відповідати напрямкам розвитку окремих підрозділів і бізнес-одиниць.

- Адаптація до зовнішнього середовища. Рівень відповідності обраної стратегії впливу факторів зовнішнього середовища пропонується оцінювати за допомогою матричного методу із виокремленням чотирьох макросегментів: суспільно-політичні умови, стан фінансового ринку, галузеві фактори та фактори прямого впливу на фінансову діяльність.

2. Критерії внутрішньої збалансованості стратегії. До критеріїв цієї групи належать: рівень узгодженості між стратегічними цілями, цільовими показниками та фінансовими ініціативами; реалістичність реалізації стратегії, з урахуванням внутрішнього фінансового потенціалу; відповідність передбачуваним рівням фінансових ризиків.

Ці критерії оцінюються у розрізі ключових напрямів фінансової діяльності підприємства, зокрема: розвиток ресурсної бази, включаючи фінансові, кадрові, матеріальні й нематеріальні ресурси; фінансова структура підприємства, що охоплює капітал, активи, грошові потоки та рівень ризиків; фінансова компетентність підприємства, тобто якість управління та бізнес-процесів у фінансовій сфері.

Оцінка рівня ризиків передбачає визначення граничних значень несистематичного фінансового ризику, аналіз рівня фінансування внутрішніх і зовнішніх механізмів страхування.

3. Критерії ефективності фінансової стратегії. Основним показником цієї групи є загальна економічна ефективність, що визначається за допомогою таких методів: аналіз рентабельності; аналіз продуктивності; аналіз оборотності активів; економіко-математичні моделі; метод бенчмаркінгу; експертні оцінки.

До інших важливих критеріїв також належать: прогнозований приріст вартості підприємства; досягнення синергетичного ефекту; рівень інноваційності стратегічних цілей та ініціатив.

Результати комплексного аналізу за цими критеріями дозволяють прийняти обґрунтоване рішення щодо реалізації або коригування фінансової стратегії. Водночас, ефективність такого оцінювання прямо залежить від

якості розробки всіх етапів стратегічного управління — від вибору типу стратегії та постановки цілей до формування портфеля стратегічних ініціатив і цільових показників. Слід враховувати також галузеву специфіку підприємства, яка повинна знаходити своє відображення у відповідних підходах до оцінювання ефективності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У процесі дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління було встановлено, що стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. На основі узагальнення наукових підходів визначено, що стратегічне управління розглядається як багаторівневий, безперервний процес формування й реалізації стратегії підприємства з метою досягнення його довгострокових цілей.

Систематизовано основні наукові підходи до розуміння сутності стратегічного управління, зокрема: процесний, цільовий, глобальний та дійовий підходи. Виявлено, що сучасне стратегічне управління охоплює не лише аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, а й враховує людський потенціал, особливості організаційної поведінки та фактори змінності ринку.

Уточнено понятійний апарат стратегічного менеджменту та його функціональну структуру, яка включає: стратегічне планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Визначено, що ефективне стратегічне управління має ґрунтуватися на застосуванні сучасного інструментарію — методів стратегічного аналізу, систем показників, стратегічних карт, моделей поведінки в умовах невизначеності.

Обґрунтовано роль стратегічного мислення як фундаменту стратегічного управління, що забезпечує своєчасну реакцію на зовнішні

виклики, сприяє формуванню конкурентних переваг та забезпечує адаптацію до змін середовища. Акцентовано на важливості оцінки ефективності стратегії на основі комплексного підходу з урахуванням внутрішньої збалансованості, відповідності зовнішнім умовам та досягнутим економічним результатам.

Таким чином, стратегічне управління підприємницькою діяльністю – це складна система управлінських рішень, що потребує глибокого аналізу, цілісного бачення розвитку підприємства та використання адаптивних механізмів управління в сучасних економічних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «СВИФТ-ЛАЙН». Підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) — це комерційна юридична особа, статутний капітал якої поділений на частки співвласників. Така форма широко використовується для малого та середнього бізнесу в Україні

Код ЄДРПОУ: 45863044

Статус: зареєстровано та діюче підприємство в Україні.

Юридична адреса: Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вул. Стартова, буд. 7.

Дата заснування: 20 листопада 2024 р.

Керівник: Прокоф`єва Любов Павлівна (директор).

Статутний капітал: 100 000 грн.

Основний вид діяльності підприємства:

- 46.90 — *Неспеціалізована оптова торгівля.*

Додаткові види діяльності можуть включати посередницькі та інші торговельні операції у сфері оптової торгівлі (хоча в доступних відкритих джерелах вони не деталізовані).

Дані за 2025 рік ще уточнюються, але можна навести показники за 2024 (за відкритими джерелами):

- Виторг (дохід): 175 000 грн.
- Чистий прибуток: 6 500 грн.
- Активи: 433 100 грн.

Ці показники свідчать про невеликий масштаб діяльності, характерний для молодого малого бізнесу, що тільки розпочинає функціонування після реєстрації.

У відкритих реєстрах немає інформації про кількість працівників, але за оборотами та датою створення можна припустити, що підприємство діє з обмеженою чисельністю персоналу і займається оптовою торгівлею товарів широкого асортименту або виступає посередником у торгівлі.

ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» — це молоде товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване у м. Дніпро, що здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю. Фірма має невеликий статутний капітал і поки що низькі фінансові показники, що характерно для бізнесу на початковому етапі розвитку.

ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» має класичну лінійно-функціональну структуру управління, притаманну малим підприємствам:

- Директор – здійснює загальне управління;
- Бухгалтер/Фінансист – ведення обліку та звітності;
- Менеджери з продажу/закупівель – операційна діяльність;
- Технічний персонал/логістика – забезпечення процесів доставки.

Кількість працівників офіційно не зазначена, проте, з огляду на обсяг діяльності, можна припустити, що компанія має до 10 працівників.

ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» працює на ринку оптової торгівлі, де спостерігається висока конкуренція. Розташування у великому місті (Дніпро) є сприятливим чинником завдяки розвиненій інфраструктурі та доступу до широкого ринку збуту.

ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» є малим підприємством, що діє в сфері неспеціалізованої оптової торгівлі. Воно має потенціал до розвитку за умови розширення асортименту, залучення інвестицій та активізації збутової політики. Підприємство є прикладом молоді української компанії, що розвивається в умовах конкурентного ринку.

Дослідження ринку логістичних послуг в Україні включає: транспортні перевезення (авто, залізничні, морські та авіа); складське господарство; експедиторські послуги; митно-брокерські послуги; управління ланцюгами поставок (логістичні оператори).

Значення у національній економіці: логістика відіграє важливу роль у формуванні ВВП та забезпеченні торгівлі, адже вона «зв'язує» виробників зі споживачами через складські й транспортні ланцюги.

Сучасні тренди: інтеграція транспорту, складських і митних послуг у єдині ланцюги; зростання 3PL/4PL операторів (зовнішнє управління логістикою); розвиток мультимодальних рішень; значні виклики через війну (інфраструктура, нестача персоналу, зміни у маршрутах).

Аналіз обсягів ринку свідчить про варіювання, але ринок перевезень і логістики оцінюється приблизно в \$6–15 млрд USD (2024–2025 рр.) із помірним зростанням до 2030 року.

Ринок поділяється на кілька ключових напрямів:

1. Транспортні послуги — вантажні автовантаження, залізничні перевезення, мультимодальні транзити.
2. Складські послуги — зберігання, переробка вантажів, комплектація.
3. Експедиторські та брокерські послуги — організація транспортування й митного оформлення.
4. 3PL/4PL оператори — повний аутсорсинг логістики для клієнтів.

Основні гравці: на ринку представлені логістичні компанії різної величини, серед яких виділяються великі оператори з високою репутацією (наприклад, Avrora Trans, Trans Vada Logistic, EA Logistic), а також численні середні та малі гравці.

Аналіз місця ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у логістичному ринку України показав, що компанія здійснює, серед іншого, діяльність у сфері логістичних і транспортних послуг (включно з вантажними перевезеннями, експедицією, складськими операціями). Це дозволяє розглядати компанію як логістичного оператора другого рівня.

Позиціонування компанії на ринку:

- логістичний оператор 2PL/частково 3PL: надання основних логістичних послуг — вантажні перевезення, складське обслуговування,

експедиція;

- місцевий постачальник логістичних рішень: орієнтація на регіональний ринок (наприклад, Дніпро та прилеглі області);
- посередник між виробниками/оптовиками і ринком: доставка й обробка вантажів для бізнес-клієнтів.

У такому форматі «СВИФТ-ЛАЙН» не є лідером національного ринку, але може займати нишу локального чи регіонального логістичного гравця, що обслуговує B2B-сегмент. Це характерно для багатьох середніх і малих логістичних компаній, що працюють поруч із великими операторами.

Порівняння з лідерами ринку наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняння ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» з конкурентами

Характеристика	Лідери логістичного ринку	ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»
Масштаб діяльності	Великий (Національні/міжнародні)	Мале/середнє
Послуги	Повний спектр, включно з 3PL/4PL	Транспорт, склад, експедиція
Частка ринку	Висока	Низька/середня
Географія	Всеукраїнська/міжнародна	Локальна/регіональна
Бренд і пізнаваність	Висока	Низька

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, такий формат — це типовий для багатьох регіональних логістичних компаній, які конкурують сервісом, гнучкістю і ціною.

SWOT-аналіз для ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у контексті логістичного ринку наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2024р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
поточне включення в логістичні послуги; регіональна присутність у Дніпрі — важливому транспортному вузлі.	обмежений масштаб і ресурси порівняно з лідерами ринку; можлива нестача власної складської/технічної інфраструктури
Можливості	Загрози
розвиток 3PL/4PL послуг; інтеграція цифрових логістичних рішень; вихід на співпрацю з виробниками/оптовиками (B2B)	сильна конкуренція з боку великих логістичних операторів; інфраструктурні виклики та війна можуть впливати на маршрути й витрати

Джерело: складено автором самостійно

ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» посідає нишу місцевого/регіонального логістичного оператора з транспортно-логістичними послугами — серед численних малих і середніх компаній галузі, що обслуговують бізнес-клієнтів і можуть конкурувати через сервісну гнучкість та регіональну присутність.

Компанія не є лідером національного логістичного ринку, але має потенціал розвивати сервіс, інтегрувати 3PL-послуги й розширювати партнерства для підвищення своєї частки ринку.

Оскільки основною діяльністю підприємства є надання транспортно-логістичних послуг, розглянемо склад та показники роботи парку транспортних засобів ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН». «СВИФТ-ЛАЙН» надає автомобільні транспортні послуги в регіональному та міжнародному сполученні. В розпорядженні підприємства знаходиться новий сучасний автопарк з автомобілів різної вантажопідйомності (10 т, 15 т, 20 т).

Всі транспортні засоби обладнані GPS-відстеженням, сигналізацією, додатковими замикаючими пристроями вантажної зони автомобіля. Компанія та водії мають всі необхідні документи для перевезення небезпечних вантажів, а вантажівки – санітарні паспорти й ADR-комплекти. Станом на 2020 рік компанія отримала книжки ЄКМТ, що дозволяє виконувати міжнародні договірні зобов'язання незалежно від дефіциту дозволів. Розглянемо основні виробничі показники діяльності підприємства за останній період (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні виробничі показники ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за 2022-2024рр.

Показники	Один.виміру	Роки			Абсол.відх. 2024 від 2023
		2022	2023	2024	
Вантажообіг	тис.тон.км	429587,5	553200,0	376320,0	-176880
Навантаження	тис.т.	540,5	687,8	470,4	-217,4
Загальний обіг, в т.ч.	тис.км	25910,7	28019,2	25420,6	-2598,6
- з них з вантажем	тис.км	22788,2	24698,8	22496,1	-2202,7
Середній вік парку	роки	5,1	5,6	5,6	0

Джерело: складено автором

Згідно з даними наведеними в табл. 2.3 у 2024 році спостерігається

значне зниження вантажообігу — з 553,2 тис. тонно-кілометрів у 2023 році до 376,3 тис. т-км у 2024 році, що становить абсолютне відхилення -176,88 тис. т-км.

Причини можливого падіння: зменшення кількості замовлень або клієнтської бази; вплив зовнішніх факторів — економічна нестабільність, військові дії, перебої в ланцюгах постачання; часткова зупинка роботи транспорту або оптимізація маршрутів.

Подібна негативна динаміка і в показнику навантаження: із 687,8 тис. тонн у 2023 році до 470,4 тис. тонн у 2024 році. Абсолютне зниження — -217,4 тис. тонн. Це свідчить про: загальне зменшення обсягів перевезених вантажів; можливе зниження попиту на послуги компанії у певних сегментах логістичного ринку; можливо, відмова частини клієнтів або переорієнтація на інших операторів.

Загальний пробіг автопарку також зменшився: з 28 019,2 тис. км у 2023 році до 25 420,6 тис. км у 2024 році (-2598,6 тис. км). Таке скорочення свідчить про зниження інтенсивності використання транспортного парку.

Показник пробігу з вантажем впав з 24 698,8 тис. км до 22 496,1 тис. км у 2024 році, що становить -2202,7 тис. км. Це означає, що основна частина зниження загального пробігу припала саме на перевезення вантажів, а не на холостий пробіг, що ще раз підтверджує зниження фактичного обсягу перевезень.

Середній вік транспортних засобів залишився незмінним — 5,6 років, що свідчить про відсутність оновлення або розширення автопарку впродовж 2023–2024 рр. Це може свідчити про обмежені інвестиційні можливості компанії або обережну стратегію в умовах ринку.

У 2024 році ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» зіткнулось зі спадом основних виробничих показників, зокрема: зменшенням вантажообігу (на 32%); скороченням обсягів навантажень (на понад 30%); зниженням використання транспорту (пробігу) з вантажем.

Це може свідчити про тимчасове зменшення попиту, вплив зовнішніх

факторів, або стратегію скорочення обсягів роботи задля оптимізації витрат.

Відсутність оновлення автопарку може погіршити позицію компанії в довгостроковій перспективі, якщо не буде модернізації.

Основні показники фінансових результатів ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники фінансових результатів ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»
за 2022-2024рр., тис.грн.

Показники	2022		2023		2024		Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від, %	
	сума	%	сума	%	сума	%		2022	2023
Чистий дохід	15666	92,2	19973	99,3	27509	93,2	7536	175,60	137,73
Інші операційні доходи	1326	7,8	131	0,7	2018	6,8	1887	152,19	1540,46
Разом	16892	100	20104	100	29527	100	9423	174,80	146,87

Джерело: складено автором

У 2024 році чистий дохід компанії зріс до 27 509 тис. грн, що на 7 536 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Темп зростання до 2023 року становить 137,73%, а до 2022 року — 175,6%. Отримані результати свідчать про значне зростання обсягів реалізації або підвищення цін на логістичні/транспортні послуги; можливу активізацію маркетингової стратегії чи розширення клієнтської бази; вихід на нові ринки або канали збуту (наприклад, B2B-угоди).

Варто зазначити, що, попри падіння виробничих показників у 2024 р. (табл. 2.3), фінансовий результат покращився. Це може вказувати на: підвищення тарифів на послуги; переорієнтацію на більш маржинальні напрямки логістики; оптимізацію витрат і підвищення ефективності.

У 2024 році спостерігається стрімке зростання інших операційних доходів — до 2 018 тис. грн проти 131 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання — 1 887 тис. грн, що відповідає темпу зростання 1540,46% до 2023 року. Можливі джерела цих доходів: оренда транспорту чи приміщень; разові вигідні угоди або субпідряди; державні/грантові програми компенсацій чи

субсидій; доходи від продажу майна або знижок/штрафів.

Такий різкий стрибок свідчить або про разову подію, яка суттєво вплинула на дохід, або про розширення спектра діяльності компанії поза основною логістикою.

Загальний обсяг доходів компанії у 2024 році склав 29 527 тис. грн, що на 9 423 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Темп зростання до 2023 року — 146,87%, а до 2022 — 174,8%. Цей показник демонструє динамічне зростання фінансового потенціалу компанії, що відбувається в умовах падіння фізичних обсягів вантажоперевезень (за даними табл. 2.3), і свідчить про: ефективну цінову політику; зміщення фокусу на менш об'ємні, але дорожчі послуги; раціональне управління фінансами і витратами; зростання репутації або стабілізацію бізнесу після кризового періоду.

Таким чином, ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2024 році демонструє впевнене зростання фінансових показників, попри зниження обсягів перевезень. Найбільший приріст — у чистому доході від реалізації, що свідчить про покращення комерційної ефективності. Стрибок інших операційних доходів може свідчити про диверсифікацію джерел прибутку або разовий прибуток. Компанія має потенціал для розвитку фінансової стійкості, якщо поєднає це з оновленням автопарку та підвищенням обсягів перевезень.

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства є ключовим етапом для оцінки його стану та умов функціонування. Тому наступним кроком у аналізі ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» буде вивчення таких аспектів: основні показники діяльності підприємства; структура майна та джерела його фінансування згідно з балансом; процес формування фінансових результатів діяльності; а також динаміка показників, що характеризують фінансовий стан підприємства. У табл. 2.5 наведені ключові показники

діяльності підприємства за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.5

Основні показники діяльності ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»
за 2022-2024рр., тис.грн.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від, %	
	2022	2023	2024		2022	2023
Чистий дохід	15566	19973	27509	7536	176,72	137,73
Валовий прибуток	3189	2436	5558	3122	174,29	228,16
Чистий прибуток	969	-1097	2400	3497	247,68	-218,78
Середньорічна вартість активів	12424	12727	14 818	2091	119,27	116,43
Середньорічна вартість необоротних активів	5560	5821	6383	562	114,80	109,65
Середньорічна вартість оборотних активів	6864	6906	8435	1529	122,89	122,14
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	47	49	48	-1	102,13	97,96
Фондовіддача	3,42	4,23	5,76	1,53	168,42	136,17
Фондомісткість	0,29	0,24	0,17	-0,07	58,62	70,83
Фондоозброненість тис. грн/ос	96,72	96,33	99,53	3,2	102,91	103,32
Продуктивність праці тис. грн/ос	331,19	407,61	573,1	165,49	173,04	140,60
Коеф-т оборотності оборотних активів	2,26	2,89	3,26	0,37	144,25	112,80

Джерело: складено автором

Згідно з даними наведеними в табл. 2.5 доцільно зробити висновок, що упродовж аналізованого періоду підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що підтверджується більшістю фінансово-економічних показників. Таким чином, чистий у 2024 році становив 27 509 тис. грн, що на 7 536 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Темп росту склав 137,73% до 2023 року, 176,72% до 2022 року. Це свідчить про стійке зростання виручки компанії, що підтверджує активізацію її діяльності та зростання попиту на послуги.

Валовий прибуток у 2024 році зріс до 5 558 тис. грн, що на 3 122 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Темп росту: 228,16% до 2023 року, 174,29% до 2022

року. Високий приріст прибутку свідчить про покращення ефективності основної діяльності, зниження собівартості або підвищення тарифів.

Чистий прибуток у 2023 році підприємство зазнало збитку (-1 097 тис. грн), однак у 2024 році отримало 2 400 тис. грн чистого прибутку. Абсолютне покращення: +3 497 тис. грн. Темп росту до 2023: -218,78% (від'ємний, бо з мінуса в плюс). Компанія подолати збитковість і досягла рентабельності, що свідчить про перехід до фази стабільного розвитку.

Середньорічна вартість активів зросла до 14 818 тис. грн (+2 091 тис. грн). Зростання як необоротних, так і оборотних активів (+562 тис. грн та +1 529 тис. грн відповідно). Таким чином, компанія інвестує як в основні засоби, так і в обігові ресурси — це свідчить про активне оновлення та розширення операційної бази.

Показники ефективності використання ресурсів свідчать, що фондоддача зросла до 5,76 (+1,53) — тобто підприємство отримує більше доходу з кожної гривні основних засобів; фондомісткість зменшилася з 0,24 до 0,17 (менше засобів на одиницю доходу) — позитивна тенденція; фондоозброєність зросла незначно до 99,53 тис. грн/ос.; продуктивність праці виросла до 573,1 тис. грн/ос, тобто на 165,5 тис. грн більше, ніж у 2023 році; коефіцієнт оборотності оборотних активів покращився — до 3,26, що означає ефективніше використання ресурсів. Компанія демонструє зростання ефективності управління ресурсами та персоналом, підвищуючи прибутковість без суттєвого збільшення чисельності працівників.

Чисельність персоналу майже не змінилась (з 49 до 48 осіб), що свідчить про оптимізовану кадрову політику — виручка і продуктивність зростають без розширення штату.

Отже, у 2024 році ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» відновило прибутковість після збитків у 2023 році; суттєво покращило фінансові та економічні показники; ефективно використовує активи й персонал; демонструє ознаки фінансової стійкості та потенціалу до масштабування.

Базою для реалізації виробничо-господарської діяльності підприємства

є майно. Характеристику майна та джерел його формування за балансом ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика майна ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» та джерел його формування за балансом за 2022-2024рр., тис.грн.

Показники	2022		2023		2024		Абсол.відх. 2024 від 2023	Темп росту 2024 від, %	
	сума	%	сума	%	сума	%		2022	2023
Активи									
1. Необоротні активи	5452	41,51	6190	50,25	6576	37,97	386	120,62	106,24
в тч. основні засоби	4508	34,32	4932	40,04	4623	26,70	-309	102,55	93,73
2. Оборотні активи	7683	58,49	6129	49,75	10741	62,03	4612	139,8	175,25
в тч. запаси	866	6,59	1771	14,38	2165	12,50	394	250,0	122,25
Деб. Заборгов-сть	3923	29,87	2724	22,11	1441	8,32	-1283	36,73	52,90
Грошові кошти	2893	22,03	1542	12,52	6155	35,54	4613	212,75	399,16
Пасиви									
1. Власний капітал	11484	87,43	10387	84,32	12787	73,84	2400	113,35	123,11
в т.ч. зареєстрований капітал	2752	20,95	2752	22,34	2752	15,89	0	100	100
нерозподілений прибуток	8601	65,48	7504	60,91	9904	57,19	2400	115,15	131,98
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	1651	12,57	1932	15,68	4530	26,16	2598	274,38	234,47
БАЛАНС:	11713	100,00	13135	100,00	17317	100,00	4182	147,84	131,84

Джерело: складено автором на підставі

Згідно з даними наведеними в табл. 2.6 аналіз балансових показників ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за період 2022–2024 років дозволяє зробити низку важливих висновків щодо фінансового стану та динаміки розвитку підприємства:

Зростання загального обсягу активів на 4182 тис. грн (на 35,7% порівняно з 2023 роком) обумовлено переважно збільшенням оборотних активів. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, активізацію операцій та підвищення обіговості коштів.

Оборотні активи зросли з 6129 тис. грн у 2023 році до 10741 тис. грн у 2024 році (приріст — 4612 тис. грн), що наочно демонструє акцент на короткострокову ліквідність і гнучкість у ресурсах.

Найбільше зростання зафіксовано за грошовими коштами — у 4 рази (з 1542 до 6155 тис. грн). Це пояснюється або значним обсягом передоплати від клієнтів, або консервативною політикою щодо витрат. Водночас дебіторська заборгованість суттєво скоротилася — на 1283 тис. грн, що свідчить про покращення фінансової дисципліни контрагентів або ефективні заходи зі сторони компанії з контролю розрахунків. Запаси також продемонстрували помітне зростання (на 394 тис. грн), що може бути пов'язано з підготовкою до розширення діяльності чи сезонним збільшенням обсягів роботи.

Необоротні активи також зросли (на 386 тис. грн), але їх частка у загальній структурі активів зменшилась з 50,25 % до 37,97 %. Це вказує на переорієнтацію підприємства з довгострокового накопичення активів на забезпечення поточної діяльності.

Варто звернути увагу на зниження вартості основних засобів (на 309 тис. грн), що, ймовірно, пов'язано з амортизацією або продажем частини устаткування.

Власний капітал залишається основним джерелом формування активів, хоч його частка зменшилась з 84,32 % до 73,84 %. Це свідчить про помірне зростання залежності від позикових ресурсів. Нерозподілений прибуток у 2024 році зріс на 2400 тис. грн, що є позитивним показником прибутковості діяльності підприємства.

Поточні зобов'язання збільшилися більш ніж удвічі (з 1932 до 4530 тис. грн), що свідчить про: активне використання короткострокового фінансування (кредити, аванси постачальників); можливо, тимчасове перенавантаження заборгованості, що потребує контролю з метою уникнення ризиків ліквідності.

Довгострокові зобов'язання відсутні, що може свідчити про: небажання підприємства брати на себе довгострокові фінансові зобов'язання; або складність доступу до довгострокового кредитування через нестабільне

макросередовище.

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» стабільний, підприємство активно зростає, зміцнюючи свою ліквідність і прибутковість.

Основне джерело фінансування — власний капітал, що вказує на добру фінансову самостійність. Водночас спостерігається тенденція до зростання короткострокових зобов'язань, що потребує ретельного фінансового планування. Підприємство демонструє високу гнучкість і адаптивність до змін ринку, однак має резерви для покращення структури активів (оновлення основних засобів, розвиток нематеріальних активів, інвестицій).

Наступним кроком діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» дослідимо показники фінансового стану підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники оцінки діагностики фінансового стану
ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,65	3,17	2,37	-2,28	-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,75	0,8	1,36	-0,39	0,56
Чистий оборотний капітал тис. грн.	6032	4197	6211	179	2014
Коефіцієнт автономії	0,87	0,84	0,74	-0,13	-0,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	6,96	5,38	2,82	-4,14	-2,56
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,79	0,68	0,59	-0,2	-0,09
Коефіцієнт оборотності активів	1,25	1,57	1,86	0,61	0,29
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,42	1,83	2,37	0,95	0,54
Рентабельність господарської діяльності, %	6,23	-5,17	8,94	2,71	14,11
Рентабельність власного капіталу, %	8,81	-10,03	20,71	11,9	30,74
Рентабельність продукції, %	25,77	13,89	25,32	-0,45	11,43

Джерело: складено автором на підставі

Аналіз основних фінансових коефіцієнтів, наведених в табл. 2.7 дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства, стабільність його фінансової позиції та результати реалізованої стратегії у 2022–2024 роках.

1. Показники ліквідності:

- Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 4,65 у 2022 році до 2,37 у 2024 році. Це свідчить про поступове зменшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок обігових активів. Проте значення 2,37 все ще перевищує норматив (1,5–2,0), що вказує на відносно задовільний рівень ліквідності.

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився у 2023 році до 0,8, але в 2024 р. зріс до 1,36, що є позитивним сигналом: підприємство має достатньо грошових коштів для покриття найтерміновіших зобов'язань.

- Чистий оборотний капітал у 2024 році становив 6211 тис. грн, що є найвищим значенням за три роки. Це підтверджує позитивну динаміку у структурі поточних активів і зміцнення фінансової гнучкості.

2. Показники фінансової стійкості:

- Коефіцієнт автономії поступово знижувався з 0,87 у 2022 р. до 0,74 у 2024 р. Це свідчить про зростання залежності підприємства від залучених коштів, хоча рівень все ще вважається задовільним (нормативне значення — не нижче 0,5).

- Коефіцієнт фінансової стабільності впав з 6,96 у 2022 році до 2,82 у 2024 році, що вказує на суттєве посилення навантаження поточних зобов'язань на капітал. Цей показник потребує уваги та контролю.

- Коефіцієнт забезпеченості власними засобами також знизився, що підтверджує поступове зменшення частки фінансування активів за рахунок власного капіталу.

3. Показники ділової активності:

- Коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,25 до 1,86, що означає покращення ефективності використання активів у процесі генерування доходів.

- Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2024 році становив 2,37, що свідчить про високу віддачу власного капіталу — підприємство стало працювати рентабельніше при меншій власній інвестиційній базі.

4. Показники рентабельності:

- Рентабельність господарської діяльності у 2023 році була від'ємною (-5,17%), але в 2024 році зросла до 8,94%, що свідчить про відновлення прибуткової діяльності.
- Рентабельність власного капіталу зросла до 20,71%, що є дуже хорошим показником для підприємства такого масштабу — інвестування власного капіталу дає високу віддачу.
- Рентабельність продукції (відносно валового прибутку) у 2024 році становила 25,32%, що близько до рівня 2022 року і значно перевищує показник 2023 року.

Таким чином, підприємство пододало кризову ситуацію 2023 року, пов'язану, ймовірно, із зовнішніми економічними або операційними труднощами. Показники ліквідності та рентабельності покращилися, хоча фінансова стійкість дещо ослабла через зростання короткострокових зобов'язань. В цілому, фінансовий стан ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2024 році можна охарактеризувати як задовільний та такий, що динамічно покращується, завдяки ефективній реалізації відновлювальної стратегії розвитку.

2.3 Аналіз діючої стратегії ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»

ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» — підприємство, що здійснює діяльність у сфері вантажних перевезень, логістики та супутніх послуг. У поточних умовах зростаючої конкуренції, зміни попиту та коливань цін на паливо, компанія реалізує стратегію концентрованого зростання, що передбачає розширення частки ринку на вже освоєних напрямках шляхом підвищення якості послуг, оптимізації витрат та зміцнення клієнтських відносин.

Основні орієнтири діючої стратегії: нарощування обсягів перевезень; підвищення швидкості обслуговування; забезпечення гнучкої цінової

політики; розширення регіонального покриття; підтримка рівня сервісу на високому рівні.

Управління реалізацією стратегії здійснюється на рівні керівництва підприємства з використанням елементів операційного та фінансового планування, а також контролю за виконанням ключових показників ефективності.

Діюча стратегія ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» має ознаки стратегії інтенсивного зростання, що реалізується через нарощування обсягів перевезень, розширення ринку, підвищення сервісу та контроль витрат. Щоб оцінити її ефективність, слід проаналізувати низку кількісних та якісних показників, які безпосередньо відображають реалізацію стратегічних цілей.

Основними показниками ефективності реалізації стратегії розвитку є показники фінансових результатів. Оцінка фінансових результатів ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за 2022-2024рр. наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Формування фінансових результатів діяльності ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»
за 2022-2024рр., тис.грн.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15566	19973	27509	11943	7536
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12377	17537	21951	9574	4414
Валовий: прибуток (збиток)	3189	2436	5558	2369	3122
Інші операційні доходи	1326	131	2018	692	1887
Адміністративні витрати	825	1 013	1098	273	85
Витрати на збут	1806	2156	2136	330	-20
Інші операційні витрати	702	495	1627	925	1132
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1182	-1097	2715	1533	3812
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1182	-1097	2686	1504	3783
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	969	-1097	2400	1431	3497

Джерело: складено автором на підставі

Аналіз формування фінансових результатів ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за 2022–2024 роки, наведений в табл. 2.8 свідчить про значне покращення

показників прибутковості у 2024 році порівняно з попередніми роками.

У 2024 році чистий дохід від реалізації становив 27 509 тис. грн, що на 11 943 тис. грн більше, ніж у 2022 році, і на 7536 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Зростання доходу відбулося за рахунок: збільшення обсягів перевезень; розширення клієнтської бази; ефективнішої цінової політики; активізації маркетингової діяльності.

Собівартість також зросла, але темпи її зростання відстають від темпів росту виручки, що свідчить про підвищення операційної ефективності. У 2024 році собівартість становила 21 951 тис. грн, що на 9574 тис. грн більше, ніж у 2022 році, та на 4414 тис. грн більше, ніж у 2023 році.

Валовий прибуток зріс з 2436 тис. грн у 2023 р. до 5558 тис. грн у 2024р. (+3122 тис. грн), що є яскравим свідченням покращення маржинальності. Порівняно з 2022 роком, зростання валового прибутку склало 2369 тис. грн.

Значне збільшення інших операційних доходів у 2024 році (до 2018 тис. грн) свідчить про: продаж або списання активів; отримання компенсацій, дотацій чи надходжень за додаткові послуги; зростання обсягів неосновної діяльності.

Адміністративні витрати помірно зросли (+85 тис. грн), що може бути результатом індексації заробітної плати або розширення апарату управління.

Витрати на збут залишились практично на рівні попереднього року, навіть показали незначне скорочення (–20 тис. грн), що може свідчити про оптимізацію логістики або реклами.

Збільшення інших операційних витрат у 2024 році до 1627 тис. грн (+1132 тис. грн до 2023 р.) може бути пов'язане: з курсовими різницями, витратами на утримання транспорту, списанням сумнівних активів, або підвищенням витрат на охорону, зв'язок, страхування тощо.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році становив 2715 тис. грн прибутку (у 2023 р. був збиток –1097 тис. грн).

Відбулося різке покращення (+3812 тис. грн) завдяки одночасному зростанню виручки та контролю над витратами.

Чистий прибуток у 2024 році склав 2400 тис. грн, що: на 1431 тис. грн більше, ніж у 2022 р. і на 3497 тис. грн більше, ніж у 2023 р., коли спостерігався чистий збиток.

Підприємство відновило та зміцнило свою прибутковість після кризового 2023 року. Основними причинами покращення є: зростання обсягів реалізації; ефективніша операційна діяльність; зниження витрат на збут; додаткові доходи від іншої діяльності.

Отриманий чистий прибуток у 2024 році (2400 тис. грн) дозволяє ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»: фінансувати розширення; збільшити інвестиції в активи; зміцнити власний капітал.

Таким чином, наведені результати у табл. 2.7 доцільно узагальнити (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результативність стратегії з фінансової точки зору ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»
у 2024р., тис.грн.

Показник	Характеристика	Значення у 2024 р.	Тенденція
Чистий дохід від реалізації	Показує загальні обсяги реалізованих послуг	27 509	+76,7 % до 2022 р.
Чистий прибуток	Відображає фінансову вигоду підприємства	2400	значне зростання після збитку у 2023 р.
Рентабельність продажів (прибуток / дохід)	Визначає прибутковість від реалізації	≈ 8,7 %	стабілізація після просідання
Операційний прибуток	Прибуток від основної діяльності	2715	позитивна динаміка

Джерело: складено автором на підставі

Таким чином, фінансові показники демонструють, що стратегія дала результат — підприємство стабілізувало прибуток, наростило виручку та скоротило збитки.

Наступне узагальнення по показникам ефективності використання ресурсів (табл. 2.10). Підсумовуючі результати проведеного аналізу діючої стратегії з застосуванням кількісних методів доцільно й розглянути і визначити моделі ймовірності банкрутства ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН», зазвичай

використовують фінансові моделі діагностики.

Таблиця 2.10

Узагальнення показники ефективності використання ресурсів

ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2024р.

Показник	Характеристика	Оцінка
Оборотність активів	Дохід / середні активи	зростає — активи використовуються продуктивніше
Питома вага оборотних активів	Більше 60 % — гнучкість ресурсної бази	позитивно
Оновлення основних засобів	Знижується вартість ОЗ	потребує інвестицій

Джерело: складено автором на підставі

Найпопулярнішими є:

1. Z-модель Альтмана (Altman Z-score) — класична для великих підприємств;
2. U-модель (українська адаптація) — використовується для оцінки ризику підприємств в українських умовах;
3. Модель Спрінгейта, Лісу, Таффлера — підходять для швидкої оцінки.

Для українських підприємств найбільш релевантною є U-модель:

U-модель ймовірності банкрутства (індекс У)

Формула:

$$U=0,063 \cdot \text{ЧП}/\text{ВБ}+0,092 \cdot \text{ОА}/\text{ПЗ}+0,057 \cdot \text{ВК}/\text{З}+0,001 \cdot \text{Д}/\text{З}+0,012 \cdot \text{ВБ}/\text{А} \quad (2.1)$$

де: ЧП – чистий прибуток,

ВБ – власний капітал,

ОА – оборотні активи,

ПЗ – поточні зобов'язання,

ВК – власний капітал,

З – зобов'язання (всі),

Д – дохід (виручка),

А – активи (всього).

Порогові значення:

U-показник	Ймовірність банкрутства
$U \leq 0,15$	Висока
$0,15 < U < 0,35$	Середня
$U \geq 0,35$	Низька (стійке підприємство)

Розрахунок U-модель ймовірності банкрутства ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

U-модель ймовірності банкрутства ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Активи всього (А)	11 713	13 135	17 317
Власний капітал (ВБ, ВК)	11 484	10 387	12 787
Поточні зобов'язання (ПЗ)	1 651	1 932	4 530
Довгострокові зобов'язання	0	0	0
Сукупні зобов'язання (З)	1 651	1 932	4 530
Оборотні активи (ОА)	7 683	6 129	10 741
Чистий прибуток (ЧП)	969	-1 097	2 400
Дохід (Д)	15 566	19 973	27 509
U-модель ймовірності банкрутства	0,8513	0,6116	0,4059

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, згідно з даними наведеними в табл. 2.11 можна зробити висновок, що навіть з урахуванням падіння U-індексу в 2024 році, значення залишається вище порогового 0,35, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства для підприємства в усі три роки.

ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» демонструє стійку фінансову позицію за моделлю ймовірності банкрутства. Результати 2023 року можуть бути тимчасовим потрясінням, але стратегія реструктуризації дозволила компанії відновити фінансову стабільність у 2024 році. Значення індексу U для кожного року свідчать про низький ризик банкрутства у коротко- та середньостроковій перспективі.

Розрахунки ймовірності банкрутства за моделями Altman Z-score, Springate, Taffler наведені в табл. 2.12.

У табл. 2.12 наведено результати комплексної оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за 2022–2024 роки на основі трьох відомих моделей — Altman Z'-score, Springate та Taffler. Дані свідчать про

стійке фінансове становище підприємства та відсутність загроз неплатоспроможності у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.12

Узагальнені показники ймовірності банкрутства ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за 2022–2024 рр. на основі трьох моделей: Altman, Springate та Taffler

Модель	2022	2023	2024	Інтерпретація (2024)
Altman Z'-score	4,76	3,94	4,00	Низький ризик (>2,9)
Springate	2,01	1,68	1,83	Низький ризик (>0,862)
Taffler	1,12	0,88	0,94	Низький ризик (>0,2)

Джерело: складено автором самостійно

Altman Z'-score у 2024 році становить 4,00, що перевищує критичний рівень 2,9, який вказує на надійне фінансове становище. Протягом трьох років підприємство зберігає високий рівень ліквідності, прибутковості та ефективності використання активів, що позитивно впливає на значення індексу Альтмана.

Результати моделі Спрінгейта також демонструють низький ризик банкрутства. Значення індексу у 2024 році дорівнює 1,83 при пороговому значенні 0,862. Це свідчить про те, що підприємство генерує достатній прибуток та має прийнятну структуру активів щодо зобов'язань.

У 2024 році індекс Таффлера становить 0,94, що істотно вище порогового рівня 0,2. Це підтверджує здатність підприємства своєчасно покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок операційного прибутку, а також ефективне використання обігових активів.

За всіма трьома моделями ймовірність банкрутства ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» оцінюється як низька, що свідчить про фінансову стабільність, ефективне управління ресурсами та результативність діючої стратегії підприємства. У порівнянні з 2023 роком, у 2024 році спостерігається незначне зростання кожного з індексів, що може бути наслідком реалізації антикризових заходів та стратегічних інвестицій.

Показники конкурентної стратегії показують, як стратегія допомагає утримати або покращити позиції на ринку: розширення ринку: підприємство працює в більшій кількості регіонів; рівень обслуговування клієнтів: зростає

— за рахунок стабільності доставки та тарифної гнучкості; доля ринку (умовно): може зростати, якщо підкріпити даними з конкурентного середовища.

На підставі проведеного дослідження доцільно виділити стратегічні ризики та виклики: залежність від паливних цін та економічної ситуації; потреба в модернізації техніки та цифрових сервісах; обмеженість у залученні довгострокового капіталу.

Діюча стратегія ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» є помірно агресивною та результативною, орієнтованою на розширення діяльності та прибутковість. Підприємство демонструє ознаки адаптивного управління в умовах нестабільної економіки. Однак для забезпечення довгострокового успіху доцільно вдосконалити: технологічну базу, цифрові сервіси, інноваційність у логістиці.

Для надання більш ширшої оцінки стратегії розвитку ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз стратегії ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2024р.

Для оцінки ефективності чинної стратегії проведено SWOT-аналіз підприємства (табл. 1).

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Досвід роботи на ринку логістики;	Обмеженість парку сучасних транспортних засобів;
Впізнаваний бренд серед постійних клієнтів;	Залежність від цін на пальне;
Високий рівень виконання доставок вчасно;	Відсутність онлайн-системи трекінгу для клієнтів;
Гнучка тарифна політика;	Незначні інвестиції в інновації та ІТ;
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення послуг (складська логістика, страхування);	Зростання конкуренції з боку великих операторів;
Діджиталізація процесів;	Інфляційні ризики, нестабільність курсу валют;
Залучення нових ринків через партнерства	Регуляторні зміни у сфері перевезень

Джерело: складено автором самостійно

Діюча стратегія дозволяє підприємству підтримувати стабільний розвиток, однак існує низка слабких місць, які потребують корекції: зокрема,

модернізація автопарку, цифрова трансформація та підвищення клієнтського сервісу.

Діюча стратегія також піддається впливу зовнішніх факторів, проаналізованих у рамках PEST:

- Політичні: регуляторна політика в сфері транспорту, податкові зміни, ліцензування.
- Економічні: рівень інфляції, ціни на паливо, доступ до кредитування.
- Соціальні: зростаючі очікування клієнтів щодо швидкості та зручності доставки.
- Технологічні: необхідність впровадження CRM-систем, мобільних додатків, автоматизації логістики.

На основі аналізу фінансових результатів за 2022–2024 рр. можна зробити висновки:

- Доходи зросли на 76,7 % за три роки (з 15,6 до 27,5 млн грн), що підтверджує результативність обраної стратегії розвитку.
- Підприємство повернулося до прибуткової діяльності після збитків у 2023 році, що свідчить про адаптивність та ефективне реагування на ризики.
- Чистий прибуток у 2024 р. склав 2400 тис. грн, що дозволяє реінвестувати кошти в оновлення технічної бази або маркетинг.

Водночас, структура витрат і наявність критичних слабких сторін (застарілий транспорт, відсутність цифрових сервісів) свідчать про потребу в оновленні частини стратегічних елементів.

Діюча стратегія ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» є актуальною і здебільшого ефективною, оскільки забезпечила зростання обсягів діяльності, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності. Проте з огляду на зовнішні виклики та технологічні зміни, доцільно провести часткову стратегічну трансформацію з акцентом на цифровізацію, оновлення технічної бази та розвиток клієнтських сервісів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У результаті проведеного аналізу стратегічного управління на ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» встановлено, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає ефективного стратегічного планування й адаптивного управління.

Проаналізовано організаційну структуру, поточну стратегію, фінансово-економічні показники діяльності підприємства та його конкурентне середовище. Виявлено, що ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» має стабільні позиції на ринку, однак існують певні проблеми, пов'язані з нечіткою стратегічною орієнтацією, відсутністю системного підходу до моніторингу зовнішніх загроз і можливостей, а також обмеженим використанням сучасних інструментів стратегічного аналізу.

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства засвідчила наявність сильних сторін, зокрема: налагоджені бізнес-процеси, достатній кадровий потенціал, досвід ведення підприємницької діяльності. Водночас, слабкими сторонами залишаються недостатня інноваційна активність, низький рівень діджиталізації управлінських процесів та обмежене використання стратегічних ІТ-рішень.

SWOT-аналіз показав, що для ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» відкриваються нові можливості в умовах цифрової трансформації ринку, проте необхідно своєчасно реагувати на загрози, зокрема на зростання конкуренції та зміни в поведінці споживачів. Існуюча стратегія потребує перегляду з метою підвищення ефективності використання ресурсів і посилення конкурентоспроможності.

Таким чином, стратегічне управління на ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» потребує вдосконалення шляхом впровадження сучасних методик стратегічного планування, підвищення рівня гнучкості управлінських рішень та формування адаптивної стратегії розвитку відповідно до викликів зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»

3.1 Виявлення проблем та ризиків стратегічного управління

Стратегічне управління підприємством передбачає довгострокове планування та прийняття рішень, спрямованих на досягнення цілей, з урахуванням змін зовнішнього середовища. В умовах економічної нестабільності, конкуренції, зростання витрат та змін у логістичному секторі ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» стикається з рядом стратегічних викликів.

До основних категорій ризиків у сфері стратегічного управління належать: зовнішні ризики (ринкові, економічні, політичні, регуляторні); внутрішні ризики (організаційні, управлінські, фінансові, кадрові); операційні ризики (логістичні, технічні, ІТ-збої); репутаційні ризики (втрата клієнтів, негативний імідж).

За результатами діагностики діяльності ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» були виявлені наступні ключові проблеми, що впливають на ефективність реалізації стратегічних планів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові проблеми впливу на ефективність реалізації стратегії ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2024р.

Проблема	Опис	Наслідки
Слабка інноваційна політика	Відсутність цифрових інструментів для планування та аналітики	Зниження конкурентоспроможності
Низька адаптивність до змін ринку	Повільне реагування на зміни попиту	Втрата частки ринку
Надмірна залежність від окремих клієнтів/напрямів	Обмежена диверсифікація	Високий ризик фінансових втрат
Зношеність основних засобів	Частина автопарку потребує оновлення	Зростання витрат і зниження якості послуг
Недостатній розвиток персоналу	Обмежені можливості навчання та мотивації	Зниження ефективності управлінських рішень

Джерело: складено автором

У табл. 3.1 представлено основні внутрішні проблеми, що негативно впливають на ефективність реалізації стратегії розвитку ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2024 році. Виявлення цих проблем ґрунтується на аналізі фінансових показників, результатів діагностики діяльності підприємства, SWOT-аналізу та загальних тенденцій логістичної галузі.

Незважаючи на позитивну фінансову динаміку у 2024 році, підприємство не впровадило сучасні цифрові інструменти управління (CRM-системи, онлайн-аналітика, автоматизоване планування маршрутів тощо). Це знижує гнучкість управлінських рішень, ускладнює адаптацію до нових ринкових викликів і ставить компанію у неконкурентну позицію щодо сучасніших учасників ринку.

Підприємство демонструє повільну реакцію на коливання попиту, що виявляється у зниженні швидкості прийняття стратегічних рішень. Це може призвести до втрати клієнтів, особливо в умовах підвищеної конкуренції з боку гнучкіших компаній. Проблема пов'язана із централізованою системою управління та недостатнім використанням ринкових досліджень.

Аналіз структури доходів показав, що значна частина виручки формується завдяки обмеженій кількості клієнтів або основних маршрутів. Це створює ризики фінансової нестабільності, якщо один із ключових партнерів припинить співпрацю або знизить обсяги замовлень.

Оцінка активів показала, що частина автопарку фізично та морально застаріла, що призводить до частих технічних збоїв, високих експлуатаційних витрат і затримок у доставці. Цей фактор негативно впливає на якість логістичних послуг і може знижувати довіру клієнтів.

Кадровий склад підприємства не проходить регулярне навчання, відсутні програми розвитку компетенцій, мотиваційні системи є слабо вираженими. Як наслідок, знижується якість управлінських рішень, а також підвищується ризик кадрового відтоку.

Перераховані проблеми є ключовими внутрішніми бар'єрами для реалізації стратегії підприємства. Їх вирішення потребує розробки конкретних

управлінських рішень: технічного оновлення, цифрової трансформації, кадрової політики та диверсифікації клієнтської бази. Врахування цих факторів є критично важливим для побудови дієвої моделі стратегічного розвитку.

На основі SWOT-аналізу, фінансової діагностики та галузевих тенденцій можна виділити такі основні стратегічні ризики для ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні стратегічні ризики для ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2024р.

Тип ризику	Суть	Ймовірність	Вплив
Економічний	Інфляція, зростання цін на паливо, коливання курсу	Висока	Високий
Конкурентний	Агресивна цінова політика конкурентів	Висока	Середній
Регуляторний	Зміни в законодавстві щодо логістики	Середня	Середній
Інвестиційний	Нестача фінансування для оновлення техніки	Висока	Високий
Кадровий	Відтік досвідчених працівників	Середня	Високий

Джерело: складено автором самостійно

У табл. 3.2 наведено основні стратегічні ризики, які мають суттєвий вплив на здатність ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» ефективно реалізовувати свою стратегію розвитку в умовах економічної нестабільності. Оцінка базується на поточному стані підприємства, фінансових показниках, динаміці галузевого середовища та загрозах зовнішнього середовища.

До основних економічних загроз у 2024 році належать інфляційні процеси, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, а також коливання валютного курсу, що прямо впливають на собівартість логістичних послуг. Оскільки транспортна діяльність є енергоємною, підприємство має високу залежність від зовнішньоекономічних факторів, що зумовлює як високу ймовірність, так і високий вплив цього ризику.

Підвищення конкуренції в логістичній сфері, зокрема агресивна цінова політика конкурентів, змушує підприємство працювати в умовах цінового

тиску. Це створює загрозу втрати клієнтів, особливо за відсутності диференційованих конкурентних переваг. Хоча вплив цього ризику оцінюється як середній, його ймовірність є високою, що вимагає перегляду стратегій ціноутворення та позиціонування на ринку.

Зміни у податковому, митному та транспортному законодавстві можуть ускладнити діяльність підприємства або вимагати додаткових витрат на адаптацію. Наприклад, посилення вимог до екологічності автотранспорту або змінення тарифів на перевезення впливають на фінансову модель бізнесу. Цей ризик оцінюється як середній за ймовірністю та впливом, однак потребує системного моніторингу нормативної бази.

ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» стикається з обмеженими можливостями залучення зовнішнього фінансування для оновлення матеріально-технічної бази (зокрема автопарку). Високий рівень зношеності основних засобів підвищує потребу в інвестиціях, а їх нестача може уповільнити розвиток, зменшити якість послуг і конкурентоспроможність. Тому інвестиційний ризик має високу ймовірність і високий вплив.

Сфера логістики потребує кваліфікованого персоналу, однак відтік досвідчених працівників та низький рівень мотивації створюють ризики для стабільного функціонування підприємства. В умовах кадрового дефіциту в галузі, ця проблема стає все більш актуальною. Незважаючи на середню ймовірність, вплив кадрового ризику оцінюється як високий, адже він напряду впливає на якість управлінських і виконавчих процесів.

Аналіз стратегічних ризиків показав, що найбільш критичними для ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2024 році є економічний, інвестиційний та кадровий ризики, які мають одночасно високу ймовірність і значний вплив на ефективність реалізації обраної стратегії. Для мінімізації наслідків рекомендовано розробити антикризовий план управління ризиками, включаючи: диверсифікацію витрат, пошук інвестиційних джерел, впровадження систем управління персоналом, моніторинг зовнішнього середовища.

Наступним кроком доцільно проаналізувати діяльність ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за критерієм беззбитковості.

CVP-аналіз здійснюється з метою визначення кількості одиниць товару, необхідної для продажу, чи обсягу реалізації послуг, аби окупити всі витрати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

CVP-аналіз ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2024р.

Показники	Роки			Абсол.відх. 2024 від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Постійні витрати тис. грн.	3333,0	3664,0	4859,0	1526	1195
Середньозважений маржинальний прибуток. тис. грн./т.	7,91	5,71	13,86	5,95	8,15
Точка беззбитковості. т.	421,37	641,68	350,58	-70,79	-291,1
Кількість випущеної продукції т.	403,3	426,8	401,0	-2,3	-25,8
Різниця між кількістю випущеної продукції і точкою беззбитковості, т.	-18,07	-214,88	50,42	68,49	265,3
Змінні витрати тис. грн.	12377,0	17537,0	21951	9574	4414

Джерело: складено автором самостійно

У табл. 3.3 проведено CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit analysis), який дозволяє оцінити взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутковістю підприємства. На основі цього аналізу визначено рівень точки беззбитковості, змінні й постійні витрати, а також маржинальний прибуток за період 2022–2024 років.

У 2024 році постійні витрати ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» зросли до 4859 тис. грн, що на 1195 тис. грн більше, ніж у 2023-му. Це зростання може бути пов'язане з інфляцією, підвищенням орендної плати, витратами на утримання автопарку, зростанням витрат на адміністративний персонал. Незважаючи на це, підприємству вдалося покращити маржинальні показники.

Суттєвим позитивом є те, що у 2024 році середньозважений маржинальний прибуток зріс до 13,86 тис. грн/т, що більше, ніж удвічі порівняно з 2023 роком (+8,15 тис. грн). Це свідчить про покращення цінової політики, зниження питомих витрат або зміну в структурі продукції на користь більш прибуткових видів.

У 2024 році точка беззбитковості знизилась до 350,58 тонн, що свідчить

про зменшення мінімального обсягу виробництва, необхідного для покриття витрат. Для порівняння, у 2023 році цей показник становив 641,68 т, а у 2022 — 421,37 т. Зниження точки безбитковості на 291,1 т у порівнянні з 2023 роком є позитивною динамікою, що вказує на зростання ефективності діяльності.

У 2024 році фактичний обсяг виробництва становив 401,0 тонн, що на 50,42 т більше, ніж точка безбитковості. Це означає, що підприємство працювало з прибутком, тоді як у 2022 та 2023 роках обсяги були нижчими за критичну точку. Зокрема, у 2023 році підприємство працювало із значним операційним збитком, оскільки обсяг виробництва був на 214,88 т меншим від точки безбитковості.

У 2024 році змінні витрати становили 21 951 тис. грн, що на 4414 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Зростання пов'язане з підвищенням цін на паливо, матеріали та обслуговування транспорту. Проте ці витрати були компенсовані зростанням маржинального прибутку, що свідчить про зростання ефективності витрат.

Загалом CVP-аналіз показує, що у 2024 році ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» досягло стабільного рівня рентабельності, подолавши критичну точку безбитковості. Підвищення маржинального прибутку і зменшення точки безбитковості є свідченням ефективної реалізації цінової політики, контролю за витратами та оптимізації виробничих процесів. У той же час, підприємству слід і надалі контролювати зростання постійних витрат та підтримувати рівень виробництва вище критичного обсягу для забезпечення прибутковості.

3.2 Розробка альтернативних стратегій розвитку

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища (фінансові показники, CVP-аналіз, діагностика ризиків) та зовнішніх факторів (конкурентне середовище, ринкові виклики, нормативні зміни), можна

стверджувати, що ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» потребує стратегічного переосмислення свого розвитку.

Виявлені проблеми, зокрема: зношеність основних засобів, слабка цифровізація бізнес-процесів, залежність від обмеженого кола клієнтів, ризику інвестиційної обмеженості, — свідчать про необхідність розробки кількох можливих напрямів розвитку, серед яких можна обрати найефективніший з урахуванням ресурсів та цілей підприємства.

На основі SWOT-аналізу та PEST-аналізу сформовано перелік п'яти можливих альтернатив стратегічного розвитку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Альтернативи стратегічного розвитку ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2026р.

№	Назва стратегії	Короткий зміст
1	Цифрова трансформація	Впровадження CRM, трекінгу, автоматизованих систем управління логістикою
2	Розширення географії обслуговування	Вихід на нові регіони та розширення ринку
3	Оновлення автопарку	Закупівля або лізинг нових економічних авто задля зниження витрат
4	Диверсифікація клієнтської бази	Пошук нових сегментів клієнтів та напрямків діяльності
5	Стратегія партнерств	Побудова системи довгострокових контрактів із великими замовниками

Джерело: складено автором

У табл. 3.4 наведено п'ять ключових стратегічних альтернатив, сформованих на основі результатів ситуаційного аналізу, SWOT-аналізу, CVP-аналізу та діагностики ризиків діяльності ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН». Кожна з альтернатив покликана вирішити виявлені проблеми підприємства та сприяти підвищенню його конкурентоспроможності й фінансової стійкості.

Впровадження сучасних ІТ-рішень, таких як CRM-системи, GPS-трекінг, аналітика маршрутів і автоматизація управлінських процесів, дозволить: зменшити вплив людського фактора; оптимізувати логістику; підвищити якість обслуговування клієнтів; скоротити операційні витрати.

Ця стратегія є актуальною в умовах потреби у підвищенні гнучкості та точності управлінських рішень.

Розширення географії обслуговування. Освоєння нових регіональних

ринків дозволяє: зменшити залежність від обмеженого кола клієнтів; забезпечити зростання обсягів перевезень; підвищити впізнаваність бренду.

Дана стратегія орієнтована на розширення частки ринку за рахунок географічної експансії.

Оновлення автопарку. Закупівля або лізинг нових транспортних засобів дозволить: знизити витрати на обслуговування застарілої техніки; підвищити надійність логістичних послуг; покращити екологічні показники. Це рішення особливо актуальне з урахуванням аналізу активів підприємства та тенденцій до зниження якості сервісу через зношеність транспорту.

Диверсифікація клієнтської бази. Розширення кількості цільових сегментів і видів перевезень допоможе: знизити ризик втрати основних клієнтів; створити додаткові джерела доходів; підвищити стійкість до коливань попиту. Ця стратегія орієнтована на стабілізацію доходів підприємства.

5. Стратегія партнерств. Укладання довгострокових контрактів з великими компаніями (B2B-сегмент) забезпечує: прогнозованість доходів; стабільність замовлень; зміцнення ділової репутації.

Це дозволяє зменшити вплив ринкових коливань і посилити позиції на конкурентному ринку.

Кожна з представлених альтернатив спрямована на усунення актуальних слабких сторін та мінімізацію стратегічних ризиків ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН». На наступному етапі аналізу доцільно провести порівняльну оцінку альтернатив за низкою критеріїв (фінансова доцільність, рівень ризику, ресурсна доступність тощо) з метою обґрунтованого вибору оптимальної стратегії розвитку на 2026 рік.

Для вибору найбільш ефективної стратегії використаємо метод бального оцінювання за такими критеріями: фінансова досяжність; стратегічна важливість; ризики реалізації; потенціал росту доходів; вплив на конкурентоспроможність (табл. 3.5).

У табл. 3.5 представлено порівняльну оцінку п'яти стратегічних

альтернатив, сформованих для розвитку ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2026 році.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності стратегії з використанням методу бального оцінювання ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» на 2026р.

Альтернатива	Фінансова досяжність	Важливість	Ризики	Потенціал зростання	Сума балів
Цифрова трансформація	4	5	3	5	17
Географічне розширення	3	4	4	4	15
Оновлення автопарку	2	5	2	5	14
Диверсифікація клієнтів	5	4	3	4	16
Стратегія партнерств	4	4	2	3	13

Джерело: складено автором самостійно

Метод бального оцінювання використано як інструмент обґрунтованого вибору оптимальної стратегії на основі кількох ключових критеріїв: фінансова досяжність – можливість реалізувати стратегію з урахуванням наявних ресурсів; стратегічна важливість – значущість для досягнення довгострокових цілей підприємства; рівень ризику – ймовірність та масштаб можливих ускладнень; потенціал зростання – здатність стратегії забезпечити приріст прибутку, обсягу діяльності та ринкової частки.

Цифрова трансформація (17 балів) - набрала найбільшу суму балів. Висока важливість (5) і потенціал зростання (5) роблять цю стратегію найбільш пріоритетною. Незважаючи на помірний рівень ризику (3), вона є фінансово доступною (4) та актуальною для покращення операційної ефективності.

Диверсифікація клієнтів (16 балів) - стратегія показала хороші результати за всіма критеріями, особливо з погляду фінансової досяжності (5) та потенціалу зростання (4). Це свідчить про стратегічну доцільність розширення клієнтської бази для зменшення залежності від окремих замовників.

Географічне розширення (15 балів) - має високі оцінки з важливості та потенціалу зростання, але потребує більших ресурсів (фінансова досяжність – 3) і супроводжується вищими ризиками (4), зокрема у сфері логістики, витрат

і регуляторних змін.

Оновлення автопарку (14 балів) - хоча має найвищу стратегічну важливість (5) і добрий потенціал росту (5), ця стратегія відзначається низькою фінансовою досяжністю (2) через значні інвестиційні потреби та високі витрати на обслуговування техніки.

Стратегія партнерств (13 балів) - незважаючи на прийнятні оцінки (всі в межах 3–4 балів), ця стратегія має найнижчу суму балів, оскільки передбачає довгострокову реалізацію і має менший прямий вплив на швидке зростання показників у 2026 році.

За результатами бального аналізу оптимальною стратегією для ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2026 році є цифрова трансформація, яка забезпечує найкраще співвідношення між важливістю, результативністю та ресурсною доступністю. Вона здатна підвищити конкурентоспроможність підприємства, скоротити витрати, покращити управління замовленнями та забезпечити основу для сталого зростання в подальшому.

Розробка альтернативних стратегій дозволила оцінити потенційні напрями розвитку ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН». На основі порівняння ключових критеріїв обрано пріоритетний напрям — цифрову трансформацію логістичних процесів. Це дає змогу не лише зберегти поточні позиції компанії, але й закласти основу для довгострокового зростання в умовах динамічного ринку.

З урахуванням SWOT-аналізу та оцінки чинної стратегії ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» доцільно запропонувати альтернативні стратегії розвитку (табл. 3.6).

У табл. 3.6 подано п'ять потенційних стратегічних напрямів розвитку ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН», які відповідають сучасним викликам у сфері логістики та потребам підприємства щодо підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості обслуговування клієнтів. Кожна стратегія супроводжується аналізом переваг та потенційних ризиків, що дає змогу порівняти їх з урахуванням ресурсних можливостей та очікуваних результатів.

Таблиця 3.6

Альтернативні стратегії розвитку ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» на 2026р.

№	Назва стратегії	Суть стратегії	Переваги	Потенційні ризики
1	Діджиталізація послуг	Впровадження онлайн-системи замовлень, трекінгу, CRM	Зростання лояльності клієнтів, зручність обслуговування	Висока вартість впровадження IT-рішень
2	Оновлення автопарку	Лізинг або купівля нових економічних авто, оптимізація витрат на ПММ	Менше витрат, вища надійність доставки	Потреба у додатковому фінансуванні
3	Географічне розширення	Вихід на нові регіони України або міжнародні перевезення	Розширення ринку, зростання прибутку	Логістичні труднощі, конкуренція
4	Розширення послуг (3PL, склад)	Додавання послуг зберігання, пакування, повної логістики	Комплексне обслуговування клієнтів, вища маржинальність	Потреба у додаткових площах і персоналі
5	Цінова стратегія диференціації	Встановлення різних тарифів для різних сегментів клієнтів	Гнучкість, залучення нових клієнтів	Можливе нерозуміння цінової політики з боку ринку

Джерело: складено автором самостійно

1. Діджиталізація послуг. Суть стратегії полягає у впровадженні інформаційних технологій — CRM-систем, онлайн-замовлень, трекінгу вантажів. Основна мета — покращення клієнтського досвіду та оптимізація управління замовленнями. До переваг слід віднести: зручність для клієнтів, підвищення лояльності, можливість обробки більшої кількості заявок без збільшення персоналу. При цьому доцільно окреслити і ризики: потреба у значних інвестиціях в IT-інфраструктуру та навчання персоналу.

2. Оновлення автопарку. Передбачає поступову заміну застарілих транспортних засобів новими, економічнішими моделями шляхом купівлі або лізингу. Переваги: зниження витрат на обслуговування та паливо, підвищення точності та надійності доставки. Ризики: високе фінансове навантаження, особливо при обмежених ресурсах.

3. Географічне розширення. Розширення діяльності підприємства на нові регіони України або вихід на міжнародні ринки перевезень. Переваги:

збільшення частки ринку, зростання обсягу продажів і прибутку. Ризики: додаткові витрати на логістику, високий рівень конкуренції в нових регіонах, адаптація до локальних умов.

4. Розширення послуг (3PL, складські сервіси). Додаткові логістичні послуги — зберігання, пакування, сортування — дозволяють перейти до формату комплексного логістичного провайдера (3PL). Переваги: зростання маржинальності, залучення великих корпоративних клієнтів. Ризики: потреба в інвестиціях у складські приміщення, персонал і обладнання.

5. Цінова стратегія диференціації. Запровадження різних тарифів для різних типів клієнтів (наприклад, малий бізнес, постійні клієнти, експрес-доставка) задля максимізації доходу та залучення нових сегментів. Переваги: гнучкість у ціноутворенні, можливість працювати з ширшим колом клієнтів. Ризики: ризик неоднозначного сприйняття тарифної сітки, потреба у чіткому поясненні політики ціноутворення.

Усі стратегії мають реальний потенціал підвищити ефективність діяльності підприємства. Найбільш перспективною для швидкої реалізації є діджиталізація, яка дозволяє забезпечити зростання якості сервісу й оптимізацію внутрішніх процесів. Стратегії оновлення автопарку та географічного розширення мають значний ефект у довгостроковій перспективі, але вимагають фінансових вкладень. Варіант із 3PL-послугами відкриває новий сегмент ринку, а диференціація тарифів — підвищує гнучкість у роботі з клієнтами.

З огляду на це, доцільно розглянути комбіновану реалізацію 1-ї, 2-ї та 5-ї стратегій як взаємодоповнюючих, з поступовим переходом до розширення послуг і регіонів обслуговування.

При розробці стратегії на 2026 рік доцільно застосовувати операційне (табл. 3.7) та фінансове планування (табл. 3.8) діяльності ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН», які можна використати і в господарській діяльності товариства в дипломній роботі або бізнес-плані.

Операційне планування є ключовим інструментом реалізації обраної

стратегії розвитку підприємства. Табл. 3.7 містить основні кількісні та якісні цілі на 2026 рік, що ґрунтуються на стратегічних пріоритетах, визначених у попередніх підрозділах дипломної роботи.

Таблиця 3.7

Операційне планування діяльності ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» на 2026 р.

Показник / Захід	Одиниця виміру	План на 2025 рік	Виконавець / підрозділ	Примітки
Кількість перевезень	рейсів	15 000	Логістичний відділ	Зростання на 15 %
Середній дохід з одного перевезення	грн	1800	Фінансовий відділ	З урахуванням оновленої тарифної сітки
Впровадження CRM-системи	факт	1 (впроваджено)	ІТ-відділ	До кінця II кварталу
Кількість нових клієнтів	клієнтів	200	Відділ продажів	Активне просування B2B послуг
Оновлення транспортного парку	одиниць	5	Відділ логістики	Через лізинг
Витрати на маркетинг	тис. грн	500	Маркетингова служба	Збільшення на 25 %

Джерело: складено автором самостійно

Кількість перевезень — 15 000 рейсів, планується зростання кількості виконаних перевезень на 15 % у порівнянні з 2024 роком. Цей показник напряму пов'язаний із планами розширення клієнтської бази, географії обслуговування та підвищення ефективності логістики. Збільшення операційного навантаження є результатом стратегій цифровізації та оновлення автопарку.

Середній дохід з одного перевезення — 1800 грн., очікуване зростання цього показника пов'язане з впровадженням нової тарифної сітки, яка дозволить гнучко формувати ціни залежно від типу клієнта, маршруту та додаткових послуг. Така стратегія диференціації цін сприятиме збільшенню маржинальності послуг без втрати клієнтів.

Впровадження CRM-системи — до II кварталу 2026 року. Цей захід є ключовим етапом реалізації стратегії діджиталізації послуг. CRM дозволить централізовано керувати контактами, замовленнями, знижками та історією

обслуговування клієнтів, що в підсумку підвищить якість сервісу та лояльність споживачів.

Кількість нових клієнтів — 200. План залучення нових клієнтів базується на активізації B2B-просування, участі у виставках, рекламі в галузевих ЗМІ та розвитку онлайн-присутності. Цей показник важливий для диверсифікації клієнтської бази та зменшення залежності від окремих замовників.

Оновлення транспортного парку — 5 одиниць. Через лізинг спрямоване на підвищення надійності та енергоефективності перевезень, зменшення витрат на техобслуговування та поліпшення іміджу компанії. Це також сприяє підвищенню пунктуальності доставки.

Витрати на маркетинг — 500 тис. грн. Планується збільшення маркетингового бюджету на 25 % у порівнянні з попереднім роком. Це дозволить активніше просувати нові послуги, залучати клієнтів у нових регіонах та реалізувати кампанії з підвищення впізнаваності бренду. Орієнтація буде як на цифрові канали, так і на офлайн-просування.

Показники операційного плану на 2026 рік є логічним продовженням обраної стратегії розвитку. Вони збалансовано поєднують зростання операційної активності, технологічну модернізацію та роботу з клієнтами, забезпечуючи умови для сталого зростання фінансових результатів підприємства у середньостроковій перспективі.

Використовуючи дані табл. 3.7 доцільно розрахувати очікувану динаміку доходів і витрат ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» на 2026 рік:

Очікуваний дохід у 2026 р. = $15000 \times 1800 = 27$ млн.грн.

Операційні витрати (постійні + змінні):

- Змінні витрати (65 % від доходу):

$27 \text{ млн.грн.} \times 0,65 = 17,55 \text{ млн.грн.}$

- Витрати на CRM-систему (разові у 2026) = 0,2 млн.грн.

- Витрати на маркетинг = 0,5 млн.грн.

- Витрати на лізинг/амортизацію транспорту (5 авто) = 0,75 млн.грн.

Загальні витрати у 2026 р.:

$17,55 + 0,2 + 0,5 + 0,7 = 19,0$ млн.грн.

Очікуваний прибуток (операційний)

Операційний прибуток = Дохід – Витрати = $27,0 - 19,0 = 8,0$ млн.грн.

Таким чином, очікуваний дохід 27 млн грн., загальні витрати 19 млн грн., операційний прибуток 8 млн грн.

- Рентабельність операційної діяльності = $8,0 / 27,0 \times 100\% = 29,6\%$

На підставі отриманих результатів доцільно графічно зобразити динаміку доходів і витрат порівняно з прогнозом (рис. 3.1).

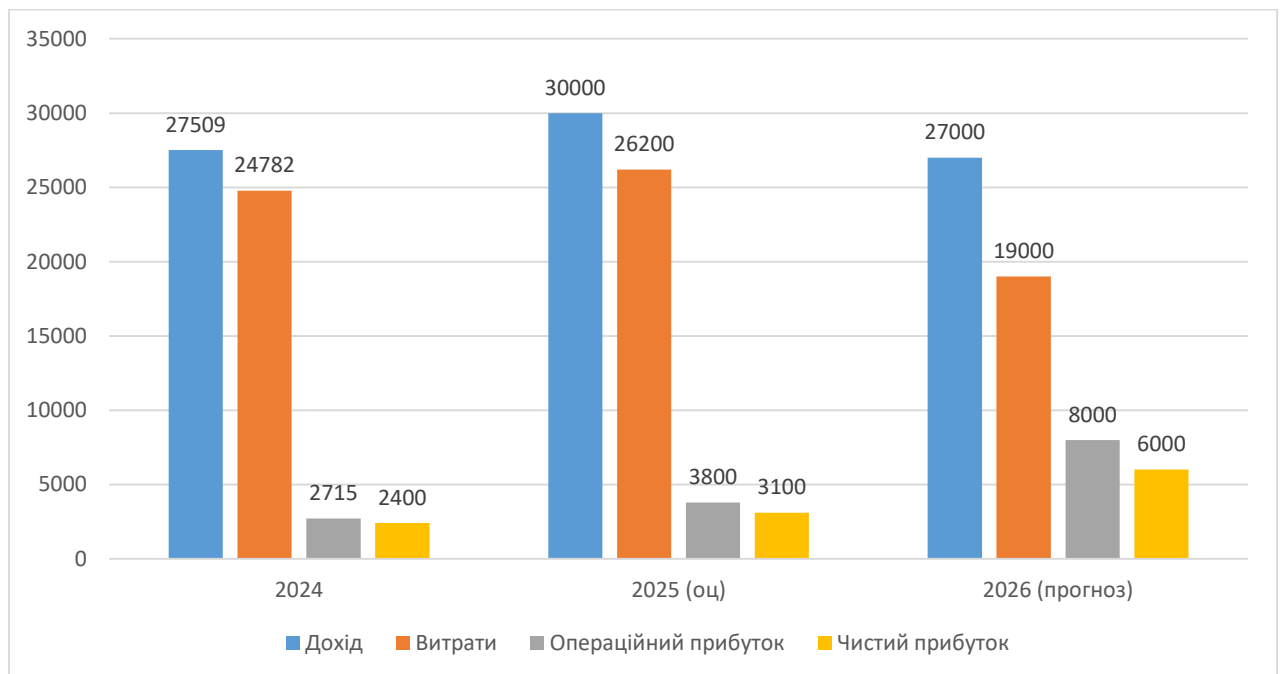


Рис. 3.1 Динаміка фінансових результатів ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН»

Джерело: складено автором самостійно

Наступним етапом є фінансове планування діяльності ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» на 2026 р. (табл. 3.8).

У табл. 3.8 представлено узагальнений фінансовий план підприємства на 2026 рік, що базується на прогнозованих обсягах реалізації послуг, очікуваній структурі витрат та інвестиційних намірах у межах реалізації обраної стратегії розвитку.

Фінансове планування діяльності ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» на 2026р.

Стаття бюджету	План (тис. грн)	Пояснення
Дохід від реалізації послуг	27000	Очікуване зростання обсягів перевезень
Собівартість послуг	21000	Включає паливо, ЗП водіїв, обслуговування
Валовий прибуток	6000	Дохід мінус собівартість
Адміністративні витрати	1200	Зарплата офісу, оренда, канцелярія
Витрати на збут і маркетинг	700	Реклама, підтримка клієнтів
Інші операційні витрати	800	Страховання, зв'язок, ліцензії
Операційний прибуток	3300	Валовий прибуток – операційні витрати
Податок на прибуток (18 %)	594	Прибутковий податок
Чистий прибуток	2706	Після сплати податків
Інвестиції (оновлення техніки, CRM)	1500	Включено у витрати
Очікуваний грошовий потік (cash flow)	3000	Оцінка позитивного руху коштів

Джерело: складено автором самостійно

Дохід від реалізації послуг заплановано на рівні 27 млн грн, що відповідає очікуваному зростанню кількості перевезень до 15 тис. рейсів з підвищеним середнім доходом (1800 грн за рейс). Це є наслідком оновленої тарифної політики, залучення нових клієнтів і виходу на нові ринки.

Собівартість послуг у розмірі 21 млн грн включає змінні та частково постійні витрати: паливо, заробітну плату водіїв, техобслуговування транспорту та інші логістичні витрати.

Адміністративні витрати (1,2 млн грн) включають оренду офісу, зарплати адміністративного персоналу, комунальні послуги тощо.

Витрати на збут і маркетинг (700 тис. грн) обумовлені збільшеним рекламним бюджетом, спрямованим на просування бренду та послуг.

Інші операційні витрати (800 тис. грн) — страхування транспорту, мобільний зв'язок, обслуговування ІТ-систем, ліцензування тощо.

Операційний прибуток становитиме 3,3 млн грн, що свідчить про ефективну операційну діяльність та збереження прибутковості навіть з урахуванням збільшених витрат. Податок на прибуток розраховано за ставкою 18 % і становить 594 тис. грн. Чистий прибуток після оподаткування

очікується на рівні 2,706 млн грн, що перевищує показник 2024 року (2,4 млн грн), демонструючи позитивну динаміку.

Інвестиції у сумі 1,5 млн грн передбачають оновлення транспортного парку через лізинг, а також впровадження CRM-системи для автоматизації роботи з клієнтами.

Попри капітальні витрати, очікуваний позитивний грошовий потік (cash flow) оцінено на рівні 3 млн грн, що свідчить про фінансову стабільність та можливість підприємства самостійно фінансувати частину інвестицій.

План на 2026 рік є реалістичним, збалансованим і фінансово виправданим. Зростання доходу, оптимізація витрат, а також помірний рівень інвестицій дозволяють забезпечити сталий розвиток ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Обґрунтованість прогнозу посилюється результатами СVP-аналізу, показниками прибутковості та ліквідності за попередні роки, а також відповідністю обраній стратегії цифровізації та оновлення матеріально-технічної бази.

Наступним етапом дослідження є розрахунок економічного ефекту від інвестицій ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2026 році, вихідні дані табл. 3.8:

Інвестиції	1500 тис. грн
Чистий прибуток (Net Profit)	2706 тис. грн
Очікуваний cash flow	3000 тис. грн
Ставка дисконту (умовно)	15 %
Горизонт аналізу	1 рік (2026 р.)

$\text{Payback Period} = \text{Інвестиції} / \text{Грошовий потік (Cash Flow)} = 1500 / 3000 = 0,5 \text{ року (6 місяців)}$

Таким чином, інвестиції окупляться менш ніж за рік, що є дуже хорошим показником для логістичного бізнесу.

$$\text{ROI} = \text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиції} \times 100 = 180,4\%$$

Отже, кожна вкладена гривня приносить 1,80 грн прибутку.

Чиста приведена вартість (NPV, Net Present Value) = $Cash\ Flow / (1+r)^n -$
 Інвестиції = $3000 / (1+0,15)^1 - 1500 = 1108,7$ тис.грн

Чистий економічний ефект з урахуванням дисконту становить понад 1,1 млн грн.

Інвестиції у CRM та оновлення автопарку є високоефективними з фінансової точки зору. Вони швидко окупаються, дають високий рівень прибутку та створюють основу для стабільного росту в наступні роки.

Також можна запропонувати ще один інвестиційний проєкт, який дозволить — підвищити фінансові результати ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» у 2026 р. Товариству доцільно запропонувати впровадити автоматизовану систему GPS-моніторингу та маршрутизацію вантажів. Метою проєкту є зниження логістичних витрат, покращення обслуговування клієнтів і підвищення прибутковості за рахунок оптимізації перевезень, контролю транспорту та автоматизації планування маршрутів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні параметри проєкту

Показник	Значення
Тип проєкту	Інноваційний / ІТ-проєкт
Назва рішення	Впровадження GPS-трекінгу + системи автоматичного планування маршрутів
Період реалізації	I–III квартал 2026 року
Обсяг інвестицій	450 000 грн
Джерело фінансування	Власні кошти підприємства
Термін експлуатації системи	5 років
Очікуване щорічне зниження витрат на ПММ та простої	240 000 грн
Очікуване зростання доходу за рахунок підвищення точності доставки	160 000 грн / рік

Джерело: складено автором самостійно

Розрахунок економічної ефективності свідчить:

Ефект = Зменшення витрат + Збільшення доходу = $240\ 000 + 160\ 000 =$
 400 000 грн

Термін окупності (Payback Period) = $450\ 000 / 400\ 000 = 1,13$ року

Чиста приведена вартість (NPV) за ставкою дисконту 15%:

$NPV = 400\ 000 / (1,15)^1 + 400\ 000 / (1,15)^2 + \dots + 400\ 000 / (1,15)^5 - 450\ 000$

= 898000 грн

Рентабельність інвестицій (ROI) = $NPV / \text{Інвестиції} \times 100 = 898\,000 / 450\,000 \times 100 = 199,6\%$

В результаті реалізації проєкту очікуються нематеріальні результати: підвищення точності доставки і скорочення запізнень; зменшення витрат на обслуговування техніки за рахунок контролю навантаження; покращення сервісу для клієнтів (доступ до онлайн-моніторингу вантажу); зростання лояльності клієнтів і нові замовлення.

Запропонований інвестиційний проєкт має високу економічну ефективність, короткий строк окупності (1,1 року) і значний позитивний вплив на операційну діяльність підприємства. Його реалізація дозволить ТОВ «СВІФТ-ЛАЙН» суттєво покращити фінансові результати вже у 2026 році, а також закласти основу для довгострокової конкурентної переваги.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У межах дослідження було проведено комплексну оцінку стратегічного потенціалу ТОВ «СВІФТ-ЛАЙТ», визначено основні проблеми в реалізації діючої стратегії, проаналізовано ризики та розроблено альтернативні шляхи розвитку підприємства на середньострокову перспективу.

На основі діагностики встановлено, що попри позитивну динаміку доходів у 2024 році, ефективність стратегічного управління стримується рядом факторів: недостатньою цифровізацією бізнес-процесів, обмеженою географією послуг, високим зношенням автопарку та низьким рівнем кадрової мотивації.

Аналіз CVP-показників засвідчив зростання операційної ефективності підприємства, проте також виявив потребу в оптимізації змінних витрат і підвищенні маржинального прибутку. Проведений аналіз фінансового стану

підтвердив достатній рівень ліквідності та рентабельності, що створює сприятливі умови для впровадження стратегічних ініціатив.

У рамках сценарного підходу було запропоновано п'ять альтернатив стратегічного розвитку, серед яких найбільш ефективною виявилась стратегія цифрової трансформації, що отримала найвищу суму балів у методі бального оцінювання. Її реалізація дозволяє значно підвищити клієнтську лояльність, гнучкість управління, скоротити витрати та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Фінансове планування на 2026 рік показало, що підприємство має реальні можливості для зростання: очікується дохід у розмірі 27 млн грн, чистий прибуток — понад 2,7 млн грн. Розрахунки NPV, ROI та терміну окупності доводять високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів: термін окупності становить лише 0,5 року, ROI — понад 180 %, а NPV — більше 1,1 млн грн.

Таким чином, розроблені стратегічні рішення та обґрунтовані проекти розвитку можуть бути покладені в основу реального плану дій для ТОВ «СВІФТ-ЛАЙТ», спрямованого на підвищення ефективності підприємницької діяльності, зростання прибутковості та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми «Стратегічне управління підприємницькою діяльністю ТОВ "СВИФТ ЛАЙН"» було з'ясовано, що стратегічне управління є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Ефективне стратегічне управління спрямоване не лише на досягнення комерційного успіху, але й на стабільний розвиток бізнесу у довгостроковій перспективі.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємницькою діяльністю. Було встановлено, що сучасне стратегічне управління базується на поєднанні процесного, цільового та глобального підходів, інтегрує інструменти стратегічного аналізу, планування, реалізації, мотивації та контролю. Визначено, що стратегічне мислення, гнучкість і адаптивність — це основні чинники ефективного функціонування підприємства в умовах швидких змін ринкового середовища.

У другому розділі проаналізовано поточну систему стратегічного управління ТОВ «СВИФТ ЛАЙН». Дослідження показало, що підприємство має позитивну динаміку розвитку, стабільні фінансово-економічні показники, проте існують проблеми, пов'язані з недостатньою стратегічною визначеністю, слабким використанням інструментів стратегічного аналізу, обмеженим виявленням та використанням ринкових можливостей. SWOT-аналіз підприємства дозволив окреслити сильні та слабкі сторони, а також зовнішні загрози і перспективи, які мають бути враховані при формуванні майбутньої стратегії.

У третьому розділі було запропоновано конкретні напрями вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві. Зокрема, рекомендовано:

- запровадження систематичного стратегічного аналізу на основі PESTEL та моделі п'яти сил Портера;

- формування стратегічного набору підприємства з орієнтацією на інновації, цифрову трансформацію, розширення ринку;
- посилення стратегічного планування з урахуванням сценарного підходу (оптимістичний і песимістичний сценарії);
- запровадження KPI для моніторингу реалізації стратегічних ініціатив та адаптації до зовнішніх змін.

Також було проведено оцінку ефективності стратегічних рішень із застосуванням показників ROI, NPV, терміну окупності інвестицій, що дозволило підтвердити доцільність запропонованих заходів.

Отже, основними результатами дослідження є:

- Уточнення сутності стратегічного управління як системного процесу досягнення довгострокових цілей у контексті змін зовнішнього середовища;
- Ідентифікація проблем стратегічного управління на ТОВ «СВИФТ ЛАЙН»;
- Розробка обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління підприємницькою діяльністю;
- Підтвердження економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень.

Впровадження розроблених рекомендацій сприятиме посиленню позицій підприємства на ринку, підвищенню його гнучкості, стійкості до ризиків і забезпеченню стабільного зростання в умовах конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2011. 328 с.
2. Бень Т. Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств. Фінанси України. 2002, № 6. С. 53-61.
3. Бланк І.А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. – Київ: НікаЦентр, 2004. 560 с.
4. Василенко В.А. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2008. 408 с.
5. Верба В.А., Гаврилюк О.В. Управління фінансовими ризиками підприємства. – Київ: КНЕУ, 2010. – 304 с.
6. Впровадження систем управління якістю як чинник зростання конкурентоспроможності продукції на шляху до ЄС [Електронний ресурс] / В. М. Ільченко, О. О. Зубайрова. Молодий вчений. 2014. № 12(1). С. 145-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_12\(1\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_12(1)_35)
7. Гаврилюк О.В. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. Київ: КНЕУ, 2014. 295 с.
8. Гайдар С. М. Коефіцієнтний підхід до оцінки фінансової стійкості підприємств торгівлі. С. М. Гайдар. Торгівля і ринок : зб. наук. праць. 2017. №27. С. 443-449.
9. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика: навч. посібник. Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 282 с.
10. Гуменюк А.Д. Інвестиційна привабливість підприємств: фінансові аспекти. Львів: Світ, 2012. 320 с.
11. Дем'яненко М.Я. Фінансовий словник-довідник. К.: ІАЕУААН, 2003. 507 с.
12. Дергалюк Б.В. Удосконалення системи управління фінансового діяльністю підприємства за рахунок підвищення оперативності аналізу фінансового стану. Б.В. Дергалюк, М.Р. Корчовна.

URL: <http://sbkeip.kpi.ua/article/view/47114>

13. Дідівський Ф.В. Управління фінансами підприємства: Підручник. Львів: Магнолія, 2011. 368 с.
14. Дідченко О. І. Підходи до оцінки фінансового потенціалу як важливої складової інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства / О. І. Дідченко, Є. М. Плаксина. Електрон. текст. дані. URL: http://www.confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/24_Dydchenko.htm.
15. Дюссе М.Ф. Економічна ефективність та фінансовий аналіз підприємств. Дніпро: Пороги, 2007. 276 с.
16. Євдокимов Ф.І. Оцінка фінансової стійкості підприємства: проблеми та рішення. Одеса: Фенікс, 2016. 342 с.
17. Єфіменко В.І. Основи фінансового аналізу. Харків: Прапор, 2013. 416 с.
18. 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>.
19. Жидяк О. Р. Фінансовий стан та вдосконалення контролю за фінансовими показниками аграрного підприємства. Вісник Таврійського державного аграрного університету. 2015. № 10. С. 138-142.
20. Загородній А. Г. Фінансовий словник. А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т.С.Смовженко. 3-тє вид., випр. і допов. К.: Знання, 2000. 587 с.
21. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.08.99р.
22. Измайлова К. В. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник. К. В. Измайлова. К.: МАУП, 2012. 152 с.
23. Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник. Гринкевич С.С. Видавництво: Знання. 2010. 476 с.
24. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: підручник. Житомир:

ЖІТІ, 2001. 440 с.

25. Клімович І. М., Татієвська К. А. Деякі питання сутності та оцінки фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/64.pdf.

26. Косарева І. П., Хохлов М. П., Бірюкова В. В. Дослідження теоретичних основ фінансового стану підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 19. С. 101-107.

27. Кравченко М.С. Сутність фінансової стійкості промислового підприємства. М. С. Кравченко. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 61–63.

28. Кузьмін О.Є. Фінансовий менеджмент у системі антикризового управління. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 380 с.

29. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 5, Том 1. С. 221-228.

30. Лучко М. Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Тернопіль. ТНЕУ. 2016. 304 с.

31. Ляпіна І.Б. Фінансовий аналіз у практиці підприємств України. Полтава: ПУЕТ, 2017. 315 с.

32. Макаренко М.В. Оцінка фінансових ризиків підприємства. Запоріжжя: КПУ, 2011. 220 с.

33. Мельник О.М. Фінансова стійкість підприємства в сучасній економіці. URL: <http://www.nbu.gov.ua>

34. Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій: Лист Державної податкової адміністрації України від 27.01.1998 р. № 759/10/20-2117. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

35. Міценко Н.Г., Сорока У.П. Фінансовий аналіз як метод діагностики фінансового стану підприємства. Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету. 2019. №11. С.192-196.

36. Набатова Ю. А., Малачевська К. О. Автоматизація аналізу та

прогнозування фінансових результатів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8405>.

37. Олійник О.В. Антикризове управління фінансовим станом підприємства. Київ: Знання, 2016. 388 с.

38. Оспіщев В.І. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств. В. І. Оспіщев, І. В. Нагорна. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг : зб. наук. праць. Редкол.: О.І. Черевко (відпов. ред.) та ін. Харків : Вид-во Харків. ДУ харчування та торгівлі. 2016. Вип. 2(10). 694. С. 218 – 223.

39. Островська О. А. Оцінка фінансового стану підприємств та шляхи її удосконалення (на прикладі підприємств будівельних матеріалів): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01. Київ. нац. екон. унт. К., 2014. 20 с.

40. Павленко О. І. Вдосконалення механізму діагностики фінансового стану підприємства. Бізнес-навігатор. 2010. № 2. 72-78 с.

41. Павленко О. П., Бурсук Г.Ю. Фінансовий аналіз оборотних активів та оптимізація джерел їх формування. Молодий вчений. 2017. № 10. С. 981-984

42. Пархоменко В. М., Малюга Н. М. Облік і фінансова звітність за міжнародними стандартами: навч. посіб. Київ: 2019. 120 с.

43. Патарідзе-Вишинська М. В. Діагностика фінансового стану підприємств як інструмент управління фінансовою безпекою. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2019. № 12. 140-145 с.

44. Підтримка соціального підприємництва під час війни та подальша відбудова. В. М. Ільченко, В. Р. Кисельов. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2022. № 4. С. 37-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_4_7

45. Пітерсон К.Ф. Економічний аналіз та діагностика підприємств. Львів: Каменярь, 2014. 276 с.

46. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: КНЕУ,

2000. 406 с.

47. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. Затвердженого наказом Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01.2001 N 49/121. URL: <http://www.rada.gov.ua>.

48. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу: автореф. дис... канд. екон. наук. 08.00.08. К.: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2007. 20 с.

49. Про запровадження МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» від 15.06.2016 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v5914500-16#Text> (дата звернення: 15.11.2025)

50. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 15.06.2016 № 60-0005/59146 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v5914500-16#Text> (дата звернення: 15.11.2025)

51. Проблеми та особливості впровадження і застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні [Електронний ресурс]. С. М. Панасейко, І. М. Панасейко. Інноваційна економіка. 2013. № 7. С. 284-286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_7_67

52. Регулювання та діяльність соціального підприємництва в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. В. М. Ільченко, В. Р. Кисельов. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. Вип. 1. С. 32-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2023_1_7

53. Рзаєв Г. І. Напрями аналізу фінансової безпеки підприємства під кутом результативності його діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 3. 153–156 с.

54. Рудницький В.А. Система фінансової діагностики підприємств. ІваноФранківськ: Фоліо, 2018. 312 с.

55. Русіна Ю.О. Управління фінансовим станом підприємства та

шляхи його покращення. Ю.О. Русіна, Т.І. Косич. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. №16 (181). С. 57-62.

56. Савченко О.В. Діагностика фінансової стабільності: теорія та практика. Ужгород: ЗакДУ, 2011. 240 с.

57. Савчук Я. О. Моделювання фінансової діагностики підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 3. С. 83-88.

58. Сидоренко-Мельник Г. М. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. № 4, Т. 1. С. 15-19.

59. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: навч. посіб. Р.А. Слав'юк. – К.: ЦУЛ, 2015. 460 с.

60. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: Автореф. дис. канд. екон. наук. 08.06.01. Хмельницьк. нац. ун-т, 2006. 20 с.

61. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз Частина II. Спеціальні методи фінансового аналізу: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2016. 76 с.

62. Сопко В.В, Мельничук Г.М., Науменко Г.О. Облік та аналіз в управлінні підприємством. В.В.Сопко, Г.М.Мельничук, Г.О.Науменко. К.: Техніка, 1992. 182 с.

63. Стадник В.В. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2007. 280 с.

64. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2006. 268 с.

65. Титаренко О.С. Сутнісна характеристика фінансового стану підприємства. О.С. Титаренко. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. №3 (54). С. 177-181.

66. Траченко К.Р. Удосконалення системи управління фінансовим станом підприємства. К.Р. Траченко URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm->

2016/paper/download/1274/808

67. Управління підприємницькими ризиками в умовах воєнного стану в Україні [Електронний ресурс]. С.М. Панасейко, І.М. Панасейко, М.С. Панасейко. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2024. № 5(1). С. 127-135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_5\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_5(1)_19)

68. Фінанси підприємств: Навчальний посібник: Курс лекцій. За ред. д. е. н., проф. Г. Г. Кірейцева. Київ: ЦУЛ, 2002.

69. Фінанси підприємств: Підручник. Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. Поддєрьогін А. М. 5-те вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2006. 546 с.

70. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення. Т.О. Фролова. К.: Видавництво європейського університету, 2011. 253 с.

71. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. Посіб. Ю.С.Цал-Цалко 2-ге вид, Житомир, ЖІТІ, 2001. 300с

72. Цар О.З. Аналіз динаміки фінансового стану підприємств України. О.З. Цар. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2013. №3. С. 221-238.

73. Цифровий маркетинг як основа сучасного бізнесу [Електронний ресурс]. Ю. Г. Горященко, В. М. Ільченко. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2. С. 115-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_22

74. Чайка Т. Ю. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. Т. Ю. Чайка, С. Є. Лошакова, Я. С. Водоріз. Економіка і суспільство. 2019. №15. С.900 – 908.

75. Черниш С. С. Діагностика фінансового стану підприємства. Інноваційна економіка. 2010. № 3. С. 111-114.

76. Чорновіл І. А. Види діагностики фінансового стану підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2011. Вип. 3. С. 208-211.

77. Швець В.А. Діагностика фінансового стану промислових підприємств. Харків: ХНЕУ, 2015. 340 с.
78. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансовоекономічної діяльності підприємства: Монографія. К.: КНЕУ, 2002. 290 с.
79. Ясіновська І. Ф. Оцінка фінансового стану підприємств регіону. Регіональна економіка. 2016. № 1. С. 188-195.
80. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Том 29(68). С. 173-180.
81. Яцух О.О. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. О.О. Яцух, Н.Ю. Захарова. Гроші, фінанси і кредит. 2018. №3. С. 173-180.
82. Arnold, G. *Corporate Financial Management*. 6th Edition. Pearson, 2019. – 896 p.
83. Berk, J., DeMarzo, P. *Corporate Finance*. 5th Edition. Pearson, 2020. – 1184 p.
84. Berstein, Leopold A. *Financial statement analysis theory, application and interpretation*. 6th ed. 1998. 864 с.
85. Brealey, R.A., Myers, S.C., Allen, F. *Principles of Corporate Finance*. 13th Edition. McGraw-Hill Education, 2020. – 992 p.
86. <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/>
87. <https://opendatabot.ua/c/45863044>
88. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. New York: Prentice Hall, 2008. 388 p.
89. Momin A. 5 Alternatives To SWOT Analysis Tackling its Limitations. 2023. URL: <https://pestleanalysis.com/alternatives-to-swot-analysis>.
90. Palepu, K.G., Healy, P.M., Peek, E. *Business Analysis and Valuation: IFRS Edition*. 5th Edition. Cengage Learning, 2019. 680 p.
91. Ross, S.A., Westerfield, R.W., Jaffe, J., Jordan, B.D. *Corporate Finance*. 12th Edition. McGraw-Hill Education, 2019. 1056 p.

ДОДАТКИ

Звіт про фінансовий стан ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за 2022-2024рр., тис.грн.

Показники	Код рядку	2022	2023	2024
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи :	1000	2	15	4
первісна вартість	1001	2	23	23
накопичена амортизація	1002		8	19
Незавершені капітальні інвестиції	1005	942	1243	1949
Основні засоби:	1010	4508	4932	4623
первісна вартість	1011	10488	12313	13958
знос	1012	5980	7381	9335
Усього за розділом I	1095	5452	6190	6576
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	866	1771	2165
Виробничі запаси	1101	776	1646	2068
Готова продукція	1103	88	124	95
Товари	1104	2	1	2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1801	2058	1441
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130			
з бюджетом	1135	282	419	314
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1840	247	298
Гроші та їх еквіваленти	1165	2893	1542	6155
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	2893	1542	6155
Інші оборотні активи	1190	1	92	344
Усього за розділом II	1195	7683	6129	10741
БАЛАНС	1300	13135	12319	17317
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	2752	2752	2752
Додатковий капітал	1410	30	30	30
Резервний капітал	1415	101	101	101
Нерозподілений прибуток	1420	8601	7504	9904
Усього за розділом I	1495	11484	10387	12787
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			3000
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	847	1358	683
розрахунки з бюджетом	1620	258	59	308
у тому числі з податку на прибуток	1621	213		286
розрахунки зі страхування	1625	10	37	23
розрахунки з оплати праці	1630	93	109	56
Інші поточні зобов'язання	1690	443	369	460
Усього за розділом III	1695	1651	1932	4530
БАЛАНС	1900	13135	12319	17317

Звіт про фінансові результати ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за 2022-2024рр.,
тис.грн.

Показники	Код рядку	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15566	19973	27509
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12377	17537	21951
Валовий прибуток	2090	3189	2436	5558
Інші операційні доходи	2120	1326	131	2018
Адміністративні витрати	2130	825	1013	1098
Витрати на збут	2150	1806	2156	2136
Інші операційні витрати	2180	702	495	1627
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	1182		2715
збиток	2195		1097	
Інші доходи	2240			1
Інші витрати	2270			30
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	1182		2686
збиток	2295		1097	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-213		-286
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	969		2400
збиток	2355		1097	

Склад операційних витрат ТОВ «СВИФТ-ЛАЙН» за 2022-2024рр., тис.грн.

Стаття	Код рядка	2022	2024	2023
Матеріальні затрати	2500	8729	15568	12885
Витрати на оплату праці	2505	3199	3851	3545
Відрахування на соціальні заходи	2510	700	858	802
Амортизація	2515	1257	1965	1409
Інші операційні витрати	2520	1729	4532	2455
Разом	2550	15614	26774	21096