

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління  
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»  
Денна форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**ШЕПЕЛЬСЬКОЇ ДАР'І ВОЛОДИМИРІВНИ**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Шепельська Д.В.*

**Науковий керівник:**

д.ф. з підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності, доцент,  
\_\_\_\_\_Оксана КИРИЛЮК

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

**Інна РЄПІНА**

Київ 2026

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                        | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАУЕР..... | 8  |
| 1.1. Сутність, види та чинники ефективності операційної діяльності підприємства.....                                                              | 8  |
| 1.2. Сучасні технології та інструменти управління операційною діяльністю підприємства.....                                                        | 12 |
| 1.3. Методичні підходи до обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.....                   | 16 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....                                                                              | 20 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства ПАУЕР та специфіка його функціонування.....                                                             | 20 |
| 2.2. Аналіз напрямів і масштабів операційної діяльності підприємства.....                                                                         | 24 |
| 2.3. Аналіз продукції (робіт, послуг) та цільової сфери діяльності підприємства.....                                                              | 29 |
| РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАУЕР.....                                | 35 |
| 3.1. Концепція підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ПАУЕР у перспективі.....                                               | 35 |
| 3.2. Характеристика та обґрунтування запропонованої бізнес-пропозиції.....                                                                        | 37 |
| 3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження бізнес-пропозиції та очікувані результати.....                                                  | 41 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                     | 46 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                   | 49 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                           |    |

## ВСТУП

Ринок автомобільних запчастин та сервісного обслуговування в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання, зумовлену збільшенням кількості транспортних засобів та підвищенням середнього віку автопарку, що генерує постійний попит на ремонт та комплектуючі. Підприємства, які поєднують торговельну та сервісну діяльність, стикаються з необхідністю синхронізації різнопланових процесів в умовах посилення конкуренції, волатильності цін на запчастини та зростаючих очікувань споживачів щодо швидкості й якості обслуговування. ПП "ПАУЕР", здійснюючи роздрібну та оптову торгівлю автодеталлями поряд з технічним обслуговуванням транспортних засобів, потребує комплексного підходу до оптимізації операційних процесів для забезпечення конкурентоспроможності. Розробка обґрунтованої бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності дозволить підприємству скоротити витрати, підвищити оборотність запасів, покращити якість сервісу та зміцнити ринкові позиції в динамічному конкурентному середовищі.

Проблематика підвищення ефективності операційної діяльності торговельних та сервісних підприємств знайшла відображення у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Теоретичні основи операційного менеджменту розглянуто в роботах Чейза Р., Джейкобса Ф., Акілоджі Н., які обґрунтували принципи оптимізації бізнес-процесів та управління виробничими потужностями.

Питання управління запасами в торговельних підприємствах досліджували Баумоль У., Вілсон Р., які розробили економіко-математичні моделі визначення оптимального розміру замовлення. Вітчизняні науковці Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. аналізували специфіку організації торговельної діяльності в Україні та обґрунтували підходи до підвищення її ефективності.

Особливості функціонування підприємств автомобільної сфери вивчали Голіков В.І., Дибчинська Я.С., Скриньковський Р.М., які акцентували увагу на специфіці управління асортиментом автозапчастин та організації сервісного обслуговування. Методичні підходи до формування бізнес-пропозицій розробляли Покропивний С.Ф., Колот А.М., Грузинов В.П.

Водночас у науковій літературі недостатньо висвітлені питання комплексної оптимізації операційної діяльності підприємств, що одночасно здійснюють торгівлю автозапчастинами (роздрібну та оптову) і надають послуги з технічного обслуговування транспортних засобів. Потребують подальшого дослідження механізми синхронізації торговельних та сервісних процесів, особливості управління різнопрофільними операціями в межах одного підприємства та специфіка розробки бізнес-пропозицій для таких суб'єктів господарювання з урахуванням українських реалій.

Метою роботи є розробка обґрунтованої бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності ПП "ПАУЕР" на основі комплексного аналізу його торговельних та сервісних процесів.

У ході дослідження на необхідність удосконалення операційної діяльності підприємства в межах даної роботи вирішувалися такі завдання:

- визначити сутність, види та чинники ефективності операційної діяльності підприємства;
- розглянути сучасні технології та інструменти управління операційною діяльністю підприємства;
- діагностувати загальну характеристику підприємства ПП «ПАУЕР» та специфіку його функціонування;
- проаналізувати напрями і масштаби операційної діяльності підприємства;
- проаналізувати продукцію (робіт, послуг) та цільової сфери діяльності підприємства;
- визначити концепцію підвищення ефективності операційної діяльності ПП «ПАУЕР» у перспективі;

- обґрунтувати та охарактеризувати запропонованої бізнес-пропозиції;
- ідентифікувати оцінку економічної ефективності впровадження бізнес-пропозиції та очікувані результати.

*Об'єктом дослідження* є операційна діяльність ПП "ПАУЕР" як комплексна система торговельних та сервісних процесів у сфері автомобільного бізнесу, що охоплює роздрібну та оптову торгівлю деталями й приладдям для автотransпортних засобів, технічне обслуговування та ремонт автомобілів.

*Предметом дослідження* виступають організаційно-економічні відносини та управлінські процеси, що формуються в ході здійснення операційної діяльності ПП "ПАУЕР" і визначають рівень її ефективності, зокрема механізми управління товарними запасами, організація торговельних та виробничих процесів, система взаємодії з постачальниками і клієнтами.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

Методи теоретичного узагальнення та порівняння - для систематизації наукових підходів до управління операційною діяльністю торговельно-сервісних підприємств та виявлення найбільш прийнятних концепцій для специфіки автомобільного бізнесу.

Системний аналіз - для дослідження операційної діяльності ПП "ПАУЕР" як цілісної системи взаємопов'язаних торговельних і сервісних процесів, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між різними елементами діяльності.

Фінансово-економічний аналіз - для оцінки показників оборотності товарних запасів, рентабельності продажу окремих категорій автодеталей, ефективності використання торговельних площ та ремонтних потужностей, що дозволило кількісно виміряти результативність операційних процесів.

Процесний підхід - для детального вивчення послідовності операцій у торговельній та ремонтній діяльності, виявлення дублюючих функцій та непродуктивних етапів обслуговування клієнтів.

Порівняльний аналіз - для зіставлення ключових операційних показників підприємства з середньогалузевими значеннями та визначення конкурентної позиції на ринку.

*Теоретична значущість* дослідження полягає в поглибленні наукових уявлень про специфіку управління операційною діяльністю підприємств, що поєднують торговельні та сервісні функції в автомобільній сфері, систематизації критеріїв оцінки ефективності багатoproфільних операційних систем та розвитку концептуальних положень щодо синхронізації різнопланових бізнес-процесів у межах одного суб'єкта господарювання.

*Методична значущість* роботи визначається розробкою алгоритму формування бізнес-пропозицій для торговельно-сервісних підприємств автомобільної галузі, удосконаленням методичного підходу до аналізу ефективності використання ресурсів у підприємствах з комбінованою операційною діяльністю, а також формуванням практичного інструментарію оцінки доцільності оптимізаційних заходів з урахуванням галузевої специфіки.

*Практична значущість* результатів дослідження полягає в розробці конкретних, економічно обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності ПП "ПАУЕР", які можуть бути безпосередньо впроваджені підприємством для оптимізації управління товарними запасами, покращення організації торговельних процесів, підвищення завантаженості ремонтної бази та зростання рентабельності діяльності. Запропоновані заходи мають універсальний характер і можуть бути адаптовані для застосування іншими підприємствами автомобільної торгівлі та сервісу аналогічного масштабу діяльності.

*Інформаційну базу дослідження* становлять праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань операційного менеджменту, управління торговельною діяльністю та сервісними процесами; законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність торговельних та сервісних підприємств; статистичні дані Державної служби статистики України щодо розвитку торгівлі та автомобільної галузі; аналітичні огляди та звіти галузевих асоціацій про стан

ринку автомобільних запчастин; внутрішня звітність ПП "ПАУЕР" (фінансові звіти, дані управлінського обліку, інформація про товарооборот, структуру асортименту, завантаженість виробничих потужностей); результати спостережень за операційними процесами підприємства; експертні оцінки співробітників та керівництва ПП "ПАУЕР"; інформаційні матеріали спеціалізованих інтернет-ресурсів автомобільної тематики.

## РОЗДІЛ 1

# ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАУЕР

## 1.1 Сутність, види та чинники ефективності операційної діяльності підприємства

У науковій літературі операційна діяльність розглядається як основна діяльність підприємства, спрямована на створення доходу через виробництво продукції, виконання робіт або надання послуг. Вона включає процеси забезпечення ресурсами, організацію збуту, сервісне обслуговування клієнтів та управління витратами.

Сучасні наукові підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності базуються на різних концепціях. Ресурсна концепція акцентує увагу на раціональному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Результативна концепція визначає ефективність через показники прибутку, рентабельності та продуктивності. Процесна концепція, яка активно застосовується у зарубіжній практиці, передбачає оцінювання швидкості та якості бізнес-процесів, рівня задоволеності клієнтів і гнучкості підприємства [1].

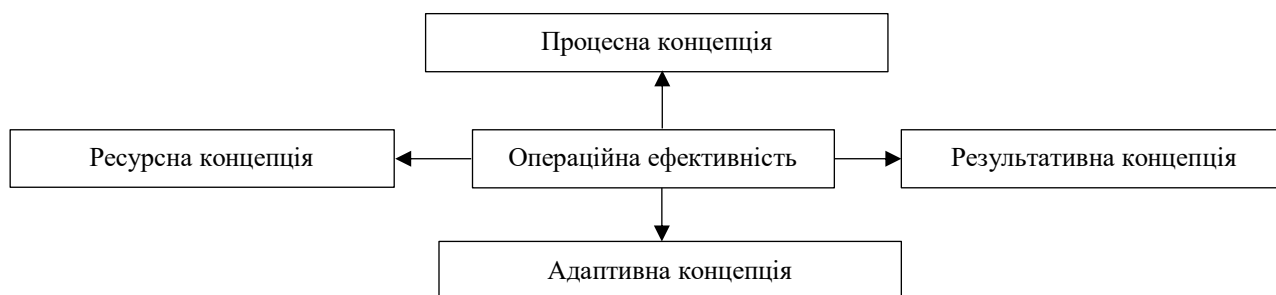


Рисунок 1.1 – Концептуальна модель операційної ефективності

*Джерело: сформовано автором на основі [1]*

Ефективність операційної діяльності має комплексний характер і включає такі види:

- економічну ефективність - співвідношення результатів діяльності та витрат;
- організаційну ефективність - рівень упорядкованості бізнес-процесів;
- технологічну ефективність - ступінь використання сучасного обладнання і програмного забезпечення;
- соціальну ефективність - рівень мотивації та продуктивності персоналу.

На ефективність операційної діяльності підприємства впливають зовнішні та внутрішні чинники [2, с. 146-152]. До зовнішніх належать рівень конкуренції, коливання попиту, зміна цін на автозапчастини, розвиток технологій. Внутрішні чинники пов'язані зі структурою витрат, кваліфікацією працівників, якістю управління запасами, швидкістю обробки замовлень та рівнем автоматизації обліку.

Критичний аналіз наукових підходів свідчить, що більшість підприємств приділяє недостатню увагу процесній ефективності та логістичним аспектам діяльності, що зумовлює необхідність формування комплексної системи оцінювання.

Вихідним питанням дослідження є концептуальне визначення ефективності операційної діяльності. Слід одразу зазначити, що в науковій літературі немає єдиної, загальновизнаної дефініції цього поняття - і саме це робить його теоретичне осмислення науково значущим завданням [3].

У науковій літературі операційна діяльність підприємства розглядається з різних позицій - як система процесів, як інструмент реалізації стратегії, так і як механізм створення доданої вартості. Різноманітність підходів свідчить про складність і багатоаспектність цього поняття. Для глибшого розуміння його сутності систематизовано погляди ключових дослідників у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Багатоаспектність сприйняття поняття «операційна діяльність підприємства»

| АВТОРИ                      | ПІДХОДИ ДО ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | 2                                                                                                                                                                                                                                       |
| Процесний підхід [31]       | Операційна діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних і повторюваних процесів, спрямованих на створення продукту чи послуги та забезпечення безперервного функціонування підприємства.                                     |
| Р. Чейз, Ф. Якобс [21]      | Операційна діяльність - це управління ресурсами та процесами, що перетворюють вхідні ресурси на готову продукцію або послуги. Ключовим завданням є максимізація ефективності при мінімізації витрат.                                    |
| М. Портер [15]              | Розглядає операційну діяльність крізь призму «ланцюга цінності», де кожен операційний процес додає вартість кінцевому продукту. Підвищення операційної ефективності досягається через оптимізацію кожної ланки.                         |
| П. Друкер [27]              | Ефективна операційна діяльність - це не лише «правильне виконання речей», а й «виконання правильних речей», що забезпечує досягнення стратегічних цілей.                                                                                |
| Т. Кох, Р. Томас [11]       | Операційна діяльність охоплює всі внутрішні процеси підприємства, пов'язані з виробництвом, логістикою та обслуговуванням. Її вдосконалення можливе через впровадження операційних стратегій і стандартизацію процесів.                 |
| Д. Тіс, Г. Пізано [13]      | У межах концепції динамічних здібностей операційна діяльність розглядається як сукупність рутинних і адаптивних процесів, що потребують постійного оновлення відповідно до змін зовнішнього середовища.                                 |
| Г. Мінцберг [5]             | Операційне ядро підприємства є основою його діяльності. Ефективність операцій залежить від чіткої координації між структурними підрозділами та узгодженості поточних дій зі стратегічними намірами.                                     |
| В. Стівенсон [3]            | Визначає операційний менеджмент як управління системами та процесами, що створюють товари та послуги. Підвищення операційної діяльності досягається через планування потужностей, управління запасами та контроль якості.               |
| І. Ансофф [29]              | Операційна діяльність є базовим рівнем реалізації стратегії підприємства. Ефективність операцій безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін і досягати конкурентних переваг.                          |
| Є. Коротков [14]            | Операційна діяльність є системоутворювальним елементом підприємства, що забезпечує його стабільне функціонування. Якість операційних процесів визначає загальну життєздатність організації та її стійкість до зовнішніх впливів.        |
| Л. Гэллоуэй [10]            | Розглядає операційну діяльність як перетворювальний процес, у якому ресурси (матеріальні, людські, інформаційні) трансформуються у продукти чи послуги з доданою цінністю для споживача.                                                |
| Р. Каплан, Д. Нортон [25]   | У межах концепції збалансованої системи показників (BSC) операційна діяльність є однією з ключових перспектив оцінки ефективності підприємства. Її вдосконалення впливає на фінансові результати та задоволеність клієнтів.             |
| О. Кузьмін, О. Мельник [23] | Операційна діяльність підприємства - це сукупність виробничих, управлінських і допоміжних процесів, спрямованих на виготовлення продукції або надання послуг із метою отримання прибутку та забезпечення конкурентних позицій на ринку. |
| Т. Момот [20]               | Ефективність операційної діяльності визначається здатністю підприємства раціонально використовувати наявні ресурси, скорочувати операційні витрати та нарощувати додану вартість у кожному виробничому циклі.                           |

*Джерело: сформовано автором на основі [3,5,10,11,13,14,15,20,21,23,25,27,29,31]*

Класична економічна теорія (Farrell, 1957) трактує ефективність як відношення отриманого результату до витрачених ресурсів. Проте для розуміння операційної діяльності сучасного підприємства ця «вузька» інтерпретація є недостатньою: вона ігнорує якісну складову результату - ступінь задоволення споживача, а також стратегічну складову - здатність системи адаптуватися до мінливого середовища. Друкер (Drucker, 1999) зробив принципове

розмежування між ефективністю (efficiency - «робити справи правильно») і результативністю (effectiveness - «робити правильні справи»), підкресливши, що операційне вдосконалення без стратегічного вектору є хибним шляхом.

Зарубіжна школа операційного менеджменту (Slack, Brandon-Jones & Johnston; Chase, Aquilano & Jacobs) пропонує п'ятивимірну модель конкурентних пріоритетів операцій: витрати, якість, швидкість, надійність, гнучкість [4, с. 34-40]. Ця модель є особливо доречною для аналізу ПП «ПАУЕР», оскільки підприємство водночас конкурує за ціною (роздрібна торгівля запчастинами), якістю (ремонтний сервіс), швидкістю (час виконання замовлення) та надійністю (дотримання термінів). Вітчизняна наука (Гончарук, Мізюк, Семенов) традиційно акцентує на системі кількісних показників - рентабельності, оборотності, продуктивності праці. Обидва підходи є правомірними, однак кожен з них відображає лише окремий зріз операційної реальності.

На підставі критичного аналізу зазначених підходів в роботі сформульовано авторське визначення: ефективність операційної діяльності підприємства - це інтегрована здатність підприємства стабільно перетворювати наявні ресурси на споживчу цінність із мінімальними втратами при збереженні адаптивності до динамічного середовища. Це визначення поєднує три виміри: витратний (мінімізація втрат), якісний (споживча цінність) і стратегічний (адаптивність), що робить його операційно придатним для аналізу підприємства з диверсифікованим профілем, яким є ПП «ПАУЕР».

Класифікаційний аналіз виявляє декілька суттєвих зрізів видів ефективності. За характером вимірювання - абсолютна (відносно еталонної моделі) та відносна (відносно конкурентів або власної динаміки). За джерелом формування - технічна (раціональність використання фізичних ресурсів), алокативна (оптимальність розподілу між альтернативними напрямками) та динамічна (здатність до інновацій і адаптації). Для підприємств торгівлі запчастинами особливо критична алокативна ефективність: типовою проблемою є одночасне поєднання надлишку малоходових позицій і дефіциту ходових - що є прямою ознакою алокативної неефективності системи управління запасами.

Методологічно важливою є теза Портера (Porter, 1996) про те, що операційна ефективність є необхідною, але не достатньою умовою конкурентоспроможності. Підвищення операційної ефективності ПП «ПАУЕР» не є самоціллю - воно є інструментом зміцнення ринкової позиції підприємства. Це застереження визначає «стелю» для операційних покращень і нагадує, що без чіткого стратегічного позиціонування операційне вдосконалення ризикує перетворитись на «гонку за лідером» без формування стійких конкурентних переваг [5, с. 14-22].

## **1.2 Сучасні технології та інструменти управління операційною діяльністю підприємства**

Розвиток управлінської науки і цифрових технологій сформував широкий арсенал методів і інструментів підвищення операційної ефективності. Завданням цього підрозділу є не механічне перелічення інструментів, а критичний аналіз їх застосовності до специфічних умов ПП «ПАУЕР» - підприємства малого бізнесу з поліфункціональним операційним профілем.

Методологія бережливого виробництва (Lean Management), що сформувалась на базі Toyota Production System і систематизована у роботах Womack & Jones (1996), залишається найбільш практично впроваджуваною операційною концепцією у світі. Її квінтесенцією є виявлення та системне усунення «муда» - всіх видів втрат, що не створюють цінності для споживача. Для сервісного підприємства ці втрати проявляються у надмірному часі очікування клієнта, надлишкових запасах, зайвих переміщеннях персоналу, повторному виконанні робіт через помилки. Lean-інструменти, найбільш релевантні для ПП «ПАУЕР»: система 5S (організація робочих місць), стандартні операційні процедури (SOP), візуальний менеджмент, система Канбан для управління запасами запчастин у ремонтному цеху [6, с. 88-93].

Водночас Lean-методологія має відомі обмеження. Дослідження Bhasin & Burcher (2006) показало, що близько 80% Lean-ініціатив не дають стійкого результату в довгостроковій перспективі - переважно через відсутність культурної трансформації. Seddon (2005) критикує механічне перенесення японських управлінських практик до іншого культурного та організаційного контексту. Це означає, що для ПП «ПАУЕР» впровадження Lean-інструментів без одночасної роботи із залученістю персоналу та управлінською культурою матиме лише тимчасовий ефект.

Методологія «Шість сигм» (Six Sigma) орієнтована на зниження варіабельності процесів і скорочення кількості дефектів до статистично незначущого рівня. Структурований цикл DMAIC (Define - Measure - Analyze - Improve - Control) забезпечує системний підхід до вирішення операційних проблем. Для підприємств малого бізнесу ця методологія у «чистому» вигляді є надмірно ресурсоємною [7, с. 88-95]. Практично прийнятнішою альтернативою є спрощений цикл PDCA (Plan - Do - Check - Act), що зберігає логіку безперервного вдосконалення без потреби у складному статистичному апараті.

Автоматизація операційних процесів є ключовим напрямом підвищення ефективності в сучасних умовах. Галузеві ERP-системи та спеціалізоване програмне забезпечення для автосервісу (зокрема, платформи на базі Ro App, Ulteama, Carbook Mobi та їх аналоги) дозволяють інтегрувати управління замовленнями клієнтів, складськими запасами, фінансовим обліком та звітністю в єдину інформаційну платформу. За даними McKinsey Global Institute (2023), автоматизація рутинних процесів у сфері торгівлі та сервісу підвищує продуктивність на 15-30%. Для ПП «ПАУЕР» автоматизація є першочерговим пріоритетом, оскільки значна частина операційних завдань, ймовірно, виконується вручну або в розрізнених електронних таблицях, що породжує помилки, дублювання і втрату часу [8, с. 12-17].

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) набуває стратегічного значення для підприємств автосервісу. Reichheld & Sasser (1990) емпірично довели, що скорочення відтоку клієнтів на 5% збільшує прибуток підприємства

на 25-95% залежно від галузі. У сфері автосервісу цей ефект посилюється тривалим «клієнтським циклом»: один власник автомобіля потенційно є клієнтом впродовж 10-15 років. Проте більшість підприємств малого автосервісу, включаючи ПП «ПАУЕР», не реалізують цей потенціал через відсутність систематизованої клієнтської бази, автоматичних нагадувань про технічне обслуговування та персоналізованих пропозицій.

Управління запасами автозапчастин є окремою критичною функцією. Широко визнаний аналітичний інструментарій (Silver, Pyke & Peterson, 1998) включає: ABC-аналіз (розподіл номенклатури за критерієм частки в обороті), XYZ-аналіз (класифікація за стабільністю попиту), модель оптимального розміру замовлення (EOQ), систему точки перезамовлення та страхові запаси. Комбінація ABC/XYZ-матриці є особливо потужним інструментом: вона дозволяє виявити «важкі» позиції (нестабільний попит і висока вартість) та «легкі» (стабільний попит і стандартна вартість), для кожної групи визначаючи різну стратегію управління запасами.

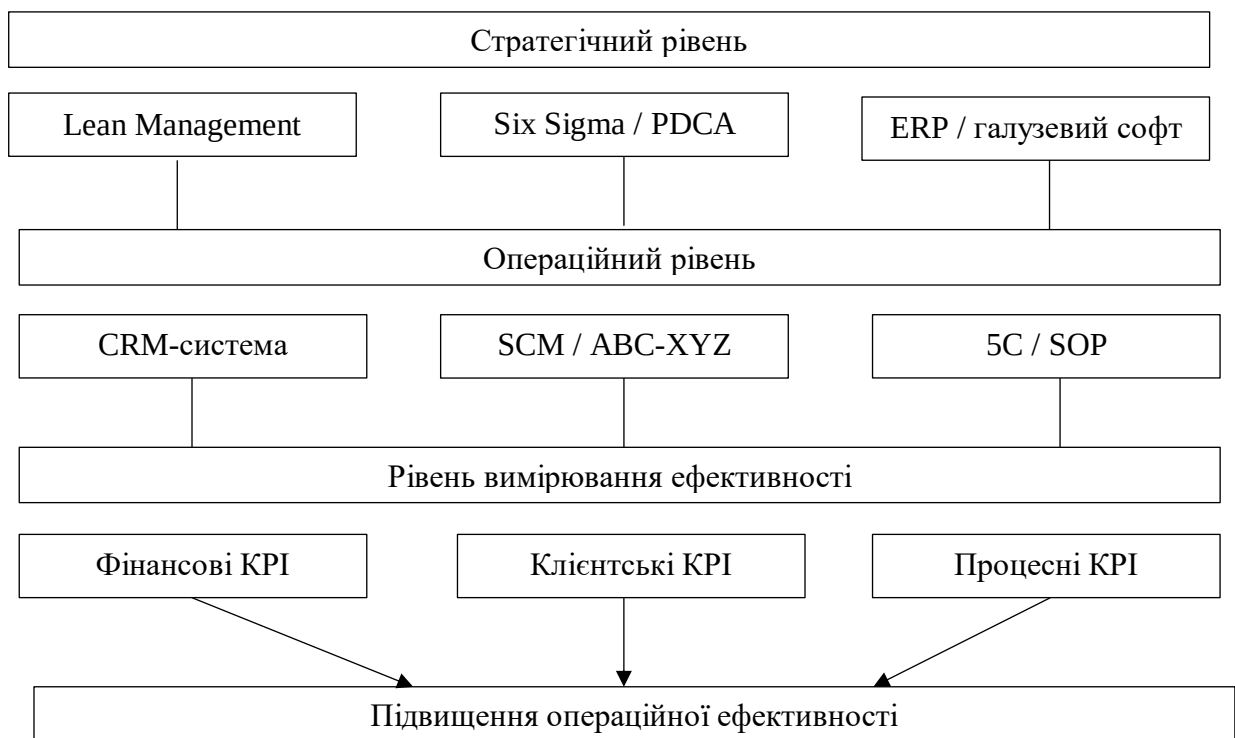


Рисунок 1.2 – Система інструментів управління операційною діяльністю

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Системи вимірювання ефективності (Kaplan & Norton, 2001) еволюціонували від одновимірних фінансових метрик до збалансованих систем показників. Для ПП «ПАУЕР» пропонується спрощена система KPI, структурована за чотирма блоками: фінансовим (рентабельність, оборотність запасів, питомі операційні витрати), клієнтським (NPS, частка повторних звернень, середній чек), процесним (середній час виконання замовлення, коефіцієнт завантаженості сервісних постів, відсоток замовлень, виконаних у строк) та блоком розвитку (рівень автоматизації, частка навченого персоналу). Регулярний моніторинг цих показників є інформаційним підґрунтям для управлінських рішень. Для наочного порівняння концепцій за ступенем їх пріоритетності для ПП «ПАУЕР» нижче представлено таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика концепцій управління операційною діяльністю

| Концепція / інструмент    | Ключовий фокус                       | Переваги для ПП «ПАУЕР»                            | Обмеження                         | Рівень пріоритету      |
|---------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Lean Management           | Усунення витрат, прискорення потоку  | Скорочення часу обслуговування, 5S, стандартизація | Вимагає культурних змін           | Високий                |
| Six Sigma / DMAIC         | Зниження варіабельності, якість      | Аналіз проблемних процесів у сервісі               | Висока ресурсоемність             | Середній (PDCA-версія) |
| ERP / галузевий софт      | Інтеграція та автоматизація процесів | Управління замовленнями, запасами, фінансами       | Витрати на впровадження           | Високий                |
| CRM-система               | Управління клієнтською базою         | Повторні звернення, лояльність                     | Потреба в дисципліні ведення бази | Високий                |
| SCM (управління запасами) | Оптимізація ланцюга постачання       | ABC/XYZ, EOQ, точка пере замовлення                | Потребує аналітичних даних        | Високий                |
| BSC / KPI-система         | Збалансований моніторинг результатів | Контроль операційних показників                    | Ризик «паперового BSC»            | Середній               |

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Проведений критичний аналіз сучасних технологій та інструментів управління операційною діяльністю засвідчив, що жодна з розглянутих концепцій не є універсальним рішенням для будь-якого підприємства. Ефективність кожного інструменту визначається не його теоретичною досконалістю, а ступенем відповідності специфіці конкретного підприємства - його розміру, галузевій приналежності, наявним ресурсам і рівню зрілості управлінських процесів.

Методологія бережливого виробництва залишається найбільш доступним та практично орієнтованим інструментом для підприємств малого бізнесу. Разом з тим її ефективне застосування неможливе без паралельної роботи з організаційною культурою та залученістю персоналу, оскільки технічне впровадження інструментів без відповідних змін у поведінці працівників дає лише короткостроковий ефект.

### **1.3 Методичні підходи до обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства**

Сучасне підприємництво функціонує в умовах постійно зростаючої конкуренції, цифрової трансформації та мінливості споживчих очікувань. За таких обставин здатність керівництва підприємства своєчасно ідентифікувати операційні проблеми та формулювати обґрунтовані управлінські рішення набуває стратегічного значення. Саме тому методичне забезпечення процесу розроблення бізнес-пропозиції щодо підвищення операційної ефективності є не лише теоретичним завданням, а й нагальною практичною потребою.

Формування бізнес-пропозиції щодо підвищення операційної ефективності - це не одноразова управлінська дія, а структурований аналітичний процес, що охоплює діагностику проблем, проектування рішень, їх фінансове

обґрунтування та планування реалізації. Відсутність чіткої методичної основи для такого процесу призводить до того, що управлінські рішення приймаються інтуїтивно, без належного аналізу альтернатив і прогнозування наслідків.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити три основні методичні підходи до обґрунтування бізнес-пропозицій в операційному менеджменті, кожен з яких відображає певну управлінську філософію.

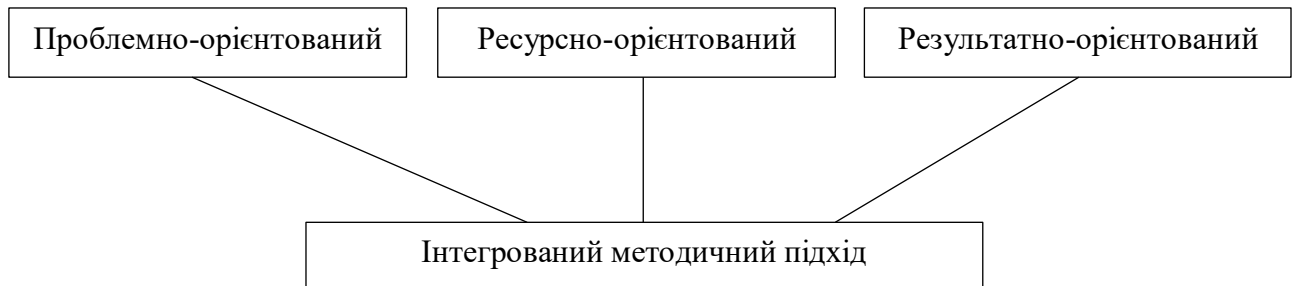


Рисунок 1.3 – Методичні підходи до обґрунтування бізнес-пропозиції

*Джерело: розроблено автором на основі [11]*

Проблемно-орієнтований підхід ґрунтується на логіці «від проблеми до рішення». Його суть полягає у тому, що розроблення бізнес-пропозиції розпочинається з ретельної діагностики поточного стану операційної діяльності, виявлення відхилень від бажаних показників та встановлення першопричин цих відхилень. Лише після чіткого формулювання проблеми здійснюється перехід до проектування заходів. Перевагою цього підходу є висока практична релевантність пропонованих рішень - усі заходи безпосередньо адресовані реальним проблемам підприємства. Обмеженням є ризик надмірного зосередження на наявних симптомах і недооцінки системних причин неефективності.

Ресурсно-орієнтований підхід виходить з логіки «від можливостей до заходів». В його основі лежить оцінка наявного потенціалу підприємства - фінансових, кадрових, технологічних та організаційних ресурсів - і визначення тих заходів, що можуть бути реалізовані в межах існуючих або доступних можливостей. Такий підхід є реалістичним і особливо доцільним для підприємств малого бізнесу. Його обмеженням є ризик формування надмірно

консервативних пропозицій, що не передбачають залучення нових ресурсів навіть там, де це економічно обґрунтовано.

Результатно-орієнтований підхід діє за логікою «від цілей до заходів». Спочатку визначаються конкретні цільові значення показників ефективності, яких необхідно досягти, а вже потім проєктуються заходи, що дозволять ці значення забезпечити. Цей підхід добре поєднується з методологією BSC та KPI, розглянутою у підрозділі 1.2. Його обмеженням є ризик постановки нереалістичних цілей без належного врахування ресурсних обмежень підприємства.

На практиці жоден із зазначених підходів не застосовується у «чистому» вигляді. Найбільш методично коректним є їх поєднання в єдиному інтегрованому алгоритмі, що враховує одночасно проблему, ресурси та цільові результати.

Методичні підходи, розроблені переважно для великих корпорацій, потребують адаптації до умов малого бізнесу. Для підприємств кшталту ПП «ПАУЕР» характерні такі особливості, що безпосередньо впливають на логіку розроблення бізнес-пропозиції. По-перше, обмеженість фінансових ресурсів вимагає суворої пріоритизації заходів і зосередження на тих, що мають найкоротший строк окупності. По-друге, концентрація управлінських функцій в одній особі - власнику - прискорює прийняття рішень, але водночас збільшує ризик суб'єктивності. По-третє, висока гнучкість малого підприємства дозволяє впроваджувати зміни значно швидше, ніж у великих корпораціях, що є суттєвою конкурентною перевагою. По-четверте, обмеженість кадрового потенціалу зумовлює необхідність вибору рішень, що не потребують значних витрат часу персоналу на перехідний період.

**Висновок до розділу 1.** Аналіз наукових джерел підтвердив відсутність єдиного загальновизнаного визначення поняття «ефективність операційної діяльності». Залежно від наукової школи та методологічної позиції дослідники акцентують увагу або на витратній складовій (раціональне використання ресурсів), або на результативній (прибуток, рентабельність), або на процесній

(якість бізнес-процесів та задоволеність клієнтів). Кожен із цих підходів відображає лише окремий вимір операційної реальності і в ізольованому застосуванні є неповним. З огляду на це в роботі сформульовано авторське визначення: ефективність операційної діяльності підприємства - це інтегрована здатність стабільно перетворювати наявні ресурси на споживчу цінність із мінімальними втратами при збереженні адаптивності до динамічного середовища. Таке трактування поєднує витратний, якісний і стратегічний виміри, що робить його придатним для аналізу підприємств із диверсифікованим операційним профілем, зокрема ПП «ПАУЕР».

Аналіз методичних підходів до обґрунтування бізнес-пропозицій показав, що проблемно-орієнтований, ресурсно-орієнтований і результатно-орієнтований підходи мають як переваги, так і обмеження, а тому найбільш методично коректним є їх інтеграція в єдиному алгоритмі. Для підприємств малого бізнесу цей алгоритм потребує додаткової адаптації з урахуванням чотирьох ключових особливостей: обмеженості фінансових ресурсів, концентрації управлінських функцій в одній особі, високої організаційної гнучкості та дефіциту кадрового потенціалу для управління змінами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства ПАУЕР та специфіка його функціонування

Приватне підприємство «ПАУЕР» є суб'єктом малого підприємництва, що здійснює свою господарську діяльність у місті Києві. Підприємство зареєстроване у встановленому законодавством порядку, організаційно-правова форма - приватне підприємство. Юридична адреса: вулиця Зої Гайдай, будинок 9/8, квартира 75, Оболонський район, м. Київ, 04212.

Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД є 45.20 - технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. Поряд з основним видом діяльності підприємство також провадить:

- роздрібну торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів (КВЕД 45.32);
- оптову торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- встановлення та монтаж машин і устаткування (рис. 2.1).

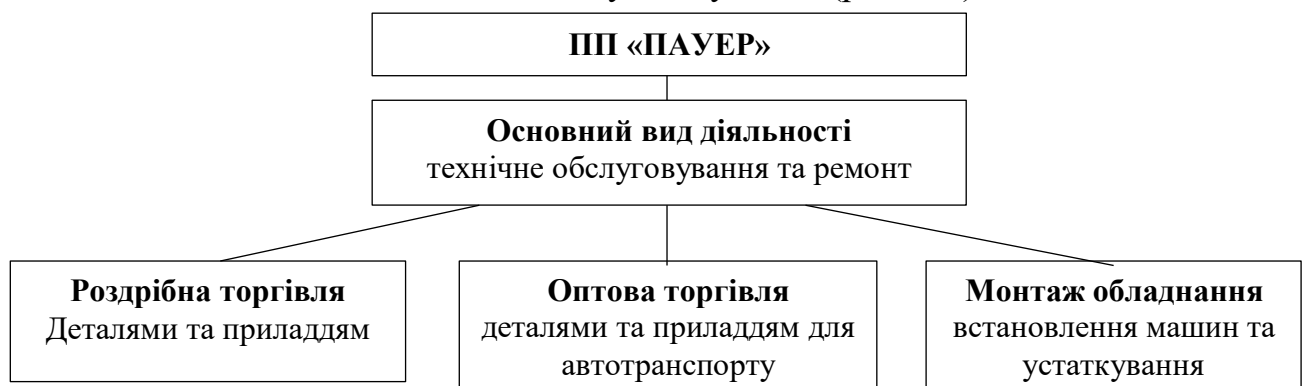


Рисунок 2.1 - Основні напрями діяльності ПП «ПАУЕР»

*Джерело: систематизовано автором на основі [12]*

Такий поліфункціональний профіль операційної діяльності забезпечує підприємству внутрішню синергію: власний ремонтний сервіс генерує попит на запчастини власного складу, а торговельна діяльність розширює коло клієнтів і формує додаткові канали збуту. Водночас диверсифікація видів діяльності ускладнює управлінський облік і потребує чіткої організації операційних процесів.

За даними фінансової звітності, середня кількість працівників підприємства становила 6 осіб у 2022-2023 роках і скоротилася до 5 осіб у 2024 році. Такий кількісний склад персоналу є характерним для мікропідприємств автосервісного сегменту і свідчить про те, що кожен працівник, як правило, є багатофункціональним: майстер-приймальник суміщає функції консультанта з підбору запчастин, технік-механік може залучатися до складського обліку тощо. Ця особливість є важливим контекстом для розуміння операційних обмежень підприємства [13].

Керівником підприємства є Лисенко Володимир Вікторович, що засвідчено фінансовою звітністю за всі аналізовані роки. Відсутність у штаті окремого головного бухгалтера (відповідний рядок у звітності не заповнений) вказує на те, що облікові функції або покладено безпосередньо на керівника, або передано на аутсорсинг - що є розповсюдженою практикою серед підприємств аналогічного масштабу.

Організаційна структура ПП «ПАУЕР» має лінійно-функціональний характер, що є типовим для підприємств малого бізнесу з обмеженою чисельністю персоналу та суміщенням управлінських і виконавських функцій. Загальне керівництво підприємством здійснює директор, який приймає ключові операційні та стратегічні рішення.

Безпосередньо директору підпорядковані два операційні підрозділи - відділ сервісного обслуговування та відділ торгівлі запчастинами, а також бухгалтер, який відповідає за фінансовий облік і звітність. Відділ сервісу включає автомеханіків, що безпосередньо здійснюють ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів, та майстра-приймальника, який

координує взаємодію з клієнтами. Відділ торгівлі забезпечує роздрібний і оптовий продаж автозапчастин через менеджера з продажу та комірника, відповідального за управління складськими запасами.

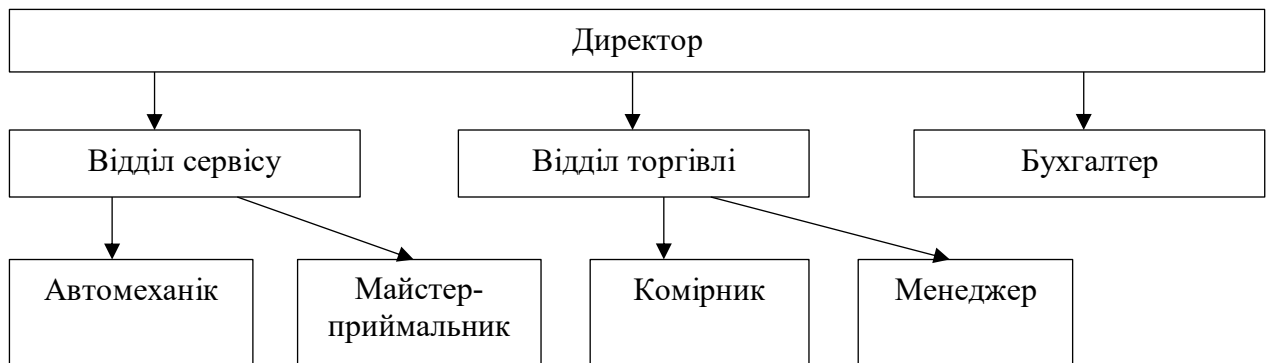


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПП «ПАУЕР»

*Джерело: систематизовано автором на основі [14]*

Аналізований період охоплює три роки - з 2022 по 2024 включно. Протягом цього часу підприємство функціонувало в умовах суттєво мінливого зовнішнього середовища: повномасштабне вторгнення 2022 року призвело до різкого падіння ділової активності у сфері автосервісу та роздрібної торгівлі, що наочно відображається у фінансових показниках підприємства. Врахування цього макроконтексту є обов'язковим при інтерпретації аналітичних результатів.

Підприємство не має необоротних активів на балансі: жодних основних засобів, нематеріальних активів чи капітальних інвестицій у звітності за 2022-2024 роки не відображено. Це означає, що виробнича база (діагностичне та ремонтне обладнання, підйомники тощо) або перебуває в оренді, або повністю амортизована і не відображається у балансі. Така ситуація є типовою для малих СТО і має важливі наслідки для операційної гнучкості: підприємство не обтяжене амортизаційними нарахуваннями, однак залежне від умов оренди виробничих приміщень.

З метою комплексної оцінки середовища функціонування ПП «ПАУЕР» проведено SWOT-аналіз, результати якого систематизовано у матриці на

рисунку 2.3. Аналіз охоплює чотири виміри: внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання попиту на якісний автосервіс в Києва</li> <li>2. Впровадження галузевого ПЗ для автоматизації</li> <li>3. Розширення клієнтської бази через CRM та онлайн-записи</li> <li>4. Збільшення доходу через підвищення лояльності клієнтів</li> </ol>                                                                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкуренції з боку мережових СТО</li> <li>2. Нестабільність цін на автозапчастини</li> <li>3. Коливання купівельної спроможності населення</li> <li>4. Ризик відтоку кваліфікованих спеціалістів</li> </ol>                                                                                                                         |
| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Заходи:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поєднання сервісу та торгівлі запчастинами в одному місці</li> <li>2. Досвід роботи на ринку автосервісних послуг</li> <li>3. Широкий спектр послуг (ремонт, торгівля, монтаж)</li> <li>4. Гнучкість управлінських рішень як малого підприємства</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запровадження онлайн-запису та CRM для нових клієнтів</li> <li>2. Крос-продажі: сервіс + запчастини в одному візиті</li> <li>3. Автоматизація обліку для підвищення швидкості роботи</li> <li>4. Програма лояльності для постійних клієнтів підприємства</li> <li>5. Розширення переліку послуг на базі наявного обладнання</li> </ol>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Акцент на комплексності послуг на відміну від вузькоспеціалізованих СТО</li> <li>2. Формування резервного запасу ключових позицій</li> <li>3. Гнучка цінова політика для утримання клієнтів</li> <li>4. Мотиваційна система для утримання персоналу</li> <li>5. Репутація як перевага над новими конкурентами</li> </ol>                      |
| Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Заходи:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність автоматизованої системи обліку та CRM</li> <li>2. Ручне управління запасами без аналітичних інструментів</li> <li>3. Обмеженість фінансових і кадрових ресурсів</li> <li>4. Відсутність систематизованої роботи з клієнтською базою</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження галузевого ПЗ для автосервісу (ERP)</li> <li>2. Формування клієнтської бази та CRM-системи</li> <li>3. ABC/XYZ - аналіз запасів для оптимізації складу</li> <li>4. Автоматичні нагадування клієнтам про ТО авто</li> <li>5. Навчання персоналу роботі з новим ПЗ</li> <li>6. Стандартизація процесів обслуговування клієнтів</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація постачальників запчастин</li> <li>2. Скорочення операційних витрат через стандартизацію</li> <li>3. Поетапна автоматизація в межах бюджету</li> <li>4. Моніторинг цін конкурентів та коригування тарифів</li> <li>5. Резервний запас найбільш ходових позицій</li> <li>6. Розробка антикризового операційного плану</li> </ol> |

Рисунок 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ПП «ПАУЕР» в 2024 році

Джерело: систематизовано автором на основі [15]

Серед сильних сторін підприємства ключовою є поєднання сервісного обслуговування та роздрібної торгівлі запчастинами під одним дахом, що

формує конкурентну перевагу у вигляді комплексності пропозиції для клієнта. Широкий спектр послуг і гнучкість управлінських рішень, характерна для малого бізнесу, доповнюють цю перевагу.

Водночас підприємство має суттєві слабкі сторони, що безпосередньо обмежують його операційну ефективність. Відсутність автоматизованої системи обліку, ручне управління запасами та несистематична робота з клієнтською базою є першопричинами операційних втрат і невикористаного потенціалу доходу.

У зовнішньому середовищі підприємство має реальні можливості для зростання - передусім через впровадження галузевого програмного забезпечення та розбудову системи утримання клієнтів. Зростаючий попит на якісний автосервіс у Києві створює сприятливе ринкове середовище для реалізації цих можливостей.

Серед загроз найбільш вагомими є посилення конкуренції з боку мережевих СТО та нестабільність цін на автозапчастини, що безпосередньо впливає на структуру витрат і цінову політику підприємства.

Підприємство функціонує виключно за рахунок власних коштів та поточних зобов'язань - довгострокового боргового фінансування у балансі не виявлено. Це свідчить про консервативну фінансову модель і водночас обмежує можливості для інвестиційного розвитку.

## **2.2 Аналіз напрямів і масштабів операційної діяльності підприємства**

Центральним фінансовим показником масштабів операційної діяльності підприємства є чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Динаміка цього показника за 2022-2024 роки свідчить про різко негативну тенденцію, що вимагає детального аналізу.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників фінансових результатів ПП «ПАУЕР» за 2022-2024 рр., тис. грн.

| Показники                                           | На кінець року |        |        | Абсолютне відхилення (+,-) | Темп приросту, % |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------|--------|----------------------------|------------------|
|                                                     | 2022           | 2023   | 2024   |                            |                  |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 2315,3         | 1913,9 | 1780,3 | -535,0                     | -23,11           |
| 2. Валовий прибуток, тис. грн.                      | 0              | 0      | 0      | 0                          | -                |
| 3. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.   | 0              | 0      | 0      | 0                          | -                |
| 4. Чистий прибуток, тис. грн.                       | 101,4          | 64,3   | 7,8    | -93,6                      | -92,31           |
| 5. Активи, тис. грн.                                | 294,7          | 380,9  | 389,9  | 95,2                       | 32,3             |
| 6. Поточні зобов'язання, тис. грн.                  | 150,0          | 0      | 0      | -150,0                     | -100,0           |

*Джерело: розраховано автором на основі [14,15,16,17]*

Аналіз таблиці засвідчує стійку негативну динаміку фінансових результатів підприємства впродовж усього аналізованого періоду.

Чистий дохід від реалізації щороку скорочувався - з 2 315,3 тис. грн. у 2022 році до 1 780,3 тис. грн. у 2024 році, що становить загальне падіння на 535,0 тис. грн. або 23,11%. Основними причинами є зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції на ринку автосервісних послуг.

Найбільш тривожною є динаміка чистого прибутку, який скоротився з 101,4 тис. грн. у 2022 році до 7,8 тис. грн. у 2024 році - падіння на 92,31%. Рентабельність продажів відповідно знизилась з 4,4% до 0,4%, що фактично означає вихід підприємства на межу беззбитковості.

На противагу цьому, активи підприємства зросли на 95,2 тис. грн. або 32,3% - з 294,7 до 389,9 тис. грн. Однак це зростання не супроводжувалось відповідним збільшенням доходів, що свідчить про зниження ефективності використання наявних ресурсів.

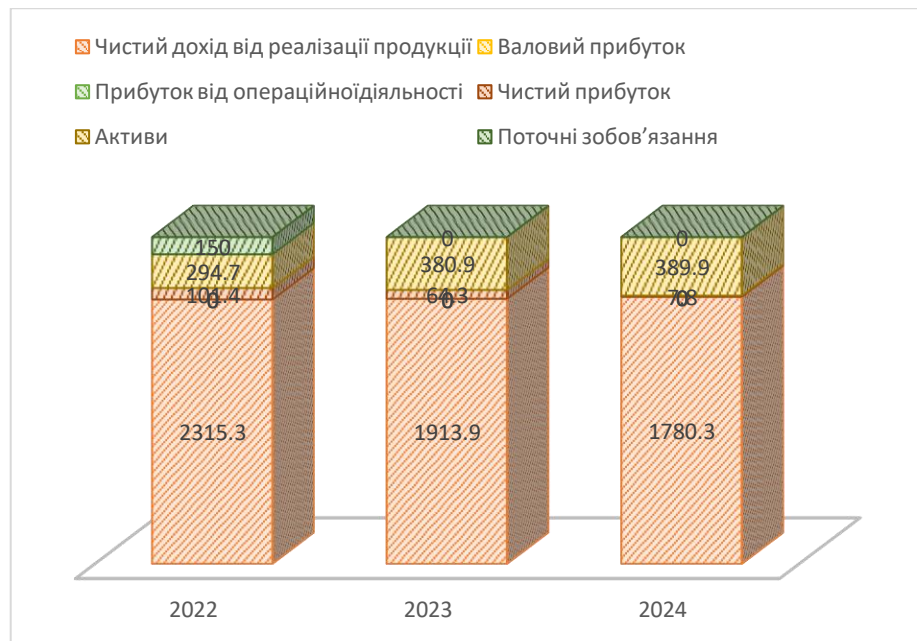


Рисунок 2.4 - Динаміка ключових фінансово-економічних показників ПП «ПАУЕР» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі [14,15,16,17]

Повне погашення поточних зобов'язань до 2023 року характеризує підприємство як платоспроможне, однак надмірно консервативне у залученні фінансування для розвитку.

Таким чином, отримані результати підтверджують необхідність розроблення конкретних заходів з підвищення операційної ефективності ПП «ПАУЕР».

Для поглибленого аналізу фінансових результатів підприємства здійснено розрахунок показників рентабельності ПП «ПАУЕР» за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.2 - Аналіз рентабельності ПП «ПАУЕР» за 2022-2024 рр., %

| Показники                           | На кінець року |       |       | Абсолютне відхилення (+,-) | Темп приросту, % |
|-------------------------------------|----------------|-------|-------|----------------------------|------------------|
|                                     | 2022           | 2023  | 2024  |                            |                  |
| 1.Рентабельність продажу,%          | 4,38           | 3,36  | 0,44  | -3,94                      | -90,0            |
| 2.Рентабельність продукції,%        | -4,88          | -3,57 | -0,45 | 4,43                       | -90,8            |
| 3.Рентабельність активів,%          | 30,02          | 16,68 | 4,00  | -26,02                     | -86,67           |
| 4.Рентабельність оборотних коштів,% | 30,02          | 16,68 | 4,00  | -26,02                     | -86,67           |

Джерело: розраховано автором на основі [14,15,16,17]

Динаміка показників рентабельності підприємства за аналізований період характеризується стійким погіршенням за всіма напрямками оцінювання.

Рентабельність продажу скоротилася з 4,38% у 2022 році до 0,44% у 2024 році - падіння на 90,0%, що свідчить про різке звуження прибуткової складової у структурі виручки внаслідок випереджального зростання витрат.

Рентабельність продукції протягом усього періоду залишалася від'ємною, однак демонструвала поступове покращення - з -4,88% до -0,45%. Це є єдиною позитивною тенденцією в таблиці й може вказувати на часткову оптимізацію структури виробничих витрат у 2024 році.

Рентабельність активів та оборотних коштів збігаються через відсутність необоротних активів на балансі підприємства. Обидва показники впали з 30,02% до 4,00%, тобто на 86,67%, що свідчить про суттєве зниження ефективності використання наявних ресурсів.

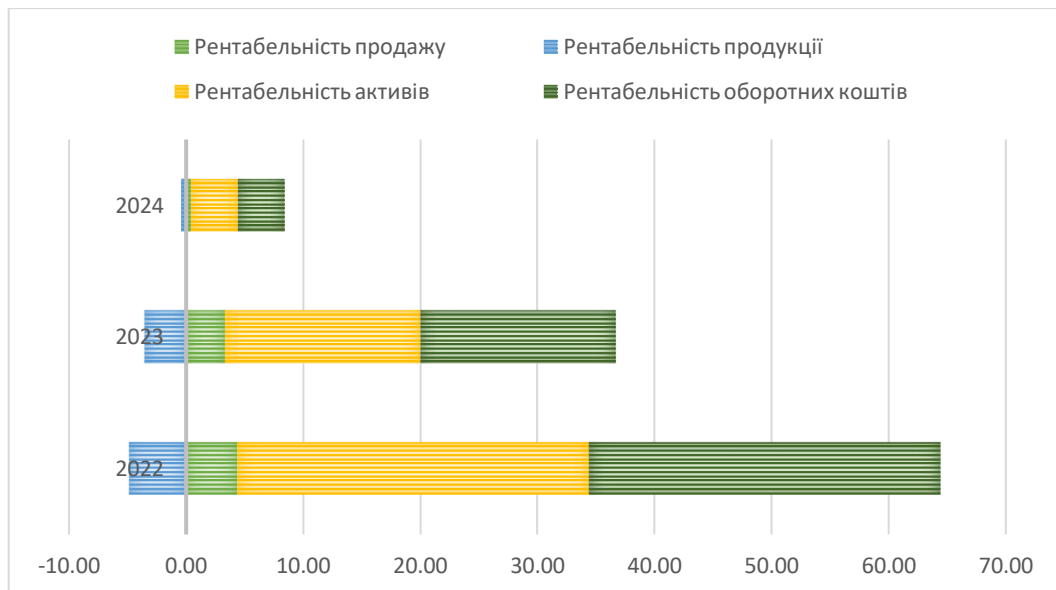


Рисунок 2.5 - Показники рентабельності ПП «ПАУЕР» за 2022-2024 роки та їх динаміка, %

*Джерело: розраховано автором на основі [14,15,16,17]*

Загалом динаміка показників рентабельності підтверджує висновки, зроблені за результатами аналізу фінансових результатів: підприємство стрімко втрачає прибутковість і наближається до стану операційної беззбитковості. Це

обумовлює необхідність розроблення конкретних заходів з підвищення операційної ефективності, що є предметом наступного розділу роботи.

Важливим напрямом оцінювання фінансового стану підприємства є аналіз його фінансової стійкості, що характеризує здатність суб'єкта господарювання зберігати стабільність діяльності за рахунок раціонального співвідношення власних і залучених ресурсів. Результати відповідних розрахунків для ПП «ПАУЕР» за 2022-2024 роки наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Оцінювання фінансової стійкості ПП «ПАУЕР» за період 2022-2024 рр.

| Показники                                               | На кінець року |      |      | Абсолютне відхилення (+,-) | Темп приросту, % | Оптимальне значення |
|---------------------------------------------------------|----------------|------|------|----------------------------|------------------|---------------------|
|                                                         | 2022           | 2023 | 2024 |                            |                  |                     |
| 1.Коефіцієнт автономії                                  | 0,49           | 1,00 | 1,00 | 0,51                       | 103,66           | $\geq 0,5$          |
| 2.Коефіцієнт фінансової залежності                      | 2,04           | 1,00 | 1,00 | -1,04                      | -50,90           | $\leq 2,0$          |
| 3.Коефіцієнт маневреності власного капіталу             | 2,04           | 1,00 | 1,00 | -1,04                      | -50,90           | 0,2–0,5             |
| 4.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,49           | 1,00 | 1,00 | 0,51                       | 103,66           | $\geq 0,1$          |
| 5.Коефіцієнт фінансової стійкості                       | 0,49           | 1,00 | 1,00 | 0,51                       | 103,66           | $\geq 0,8$          |

*Джерело: розраховано автором на основі [14,15,16,17]*

Розрахунок показників фінансової стійкості засвідчує суттєве зміцнення фінансової незалежності підприємства впродовж аналізованого періоду.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,49 у 2022 році до 1,00 у 2023-2024 роках, що означає перехід до повного самофінансування діяльності. Якщо у 2022 році значення було граничним відносно норми, то вже з наступного року підприємство досягло максимального рівня фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансової залежності відповідно скоротився вдвічі - з 2,04 до 1,00, повністю увійшовши у допустимі межі. Це підтверджує повне погашення зовнішніх зобов'язань і відмову від боргового фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 2,04 до 1,00, що в обох випадках виходить за межі оптимального діапазону. Це пояснюється відсутністю необоротних активів на балансі - весь власний капітал спрямований на покриття оборотних активів.

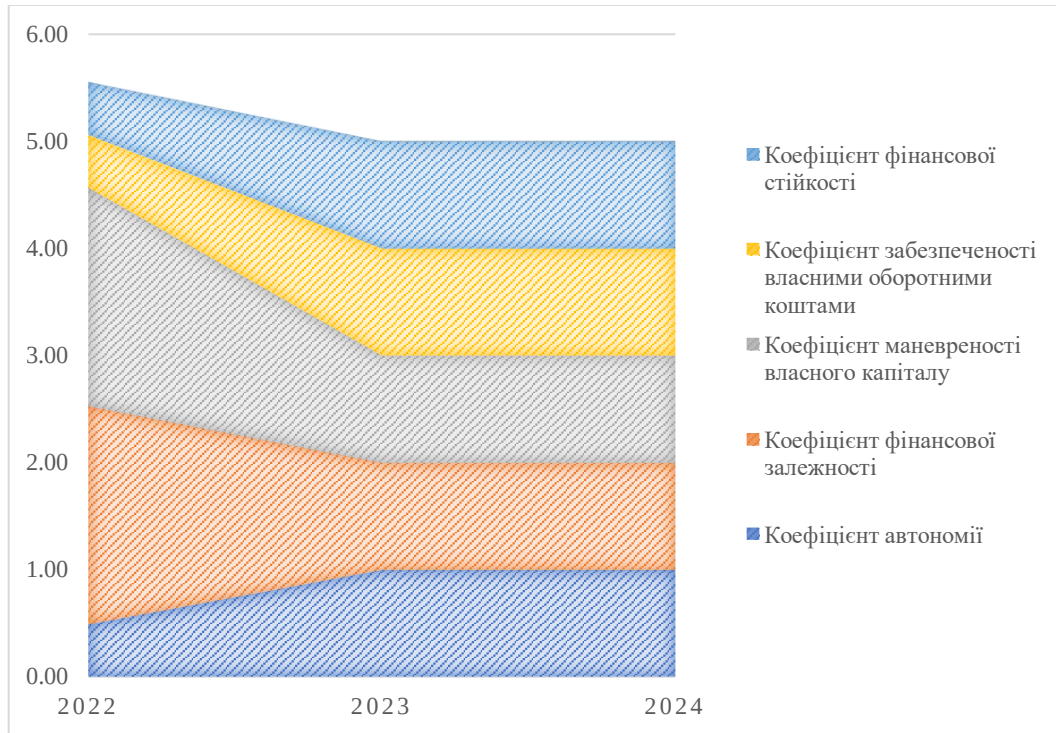


Рисунок 2.6 - Рівень фінансової стійкості ПП «ПАУЕР» та його зміна за 2022-2024 роки

*Джерело: розраховано автором на основі [14,15,16,17]*

Але коефіцієнти забезпеченості власними оборотними коштами та фінансової стійкості зросли з 0,49 до 1,00, що значно перевищує встановлені нормативи та підтверджує високу надійність фінансової бази підприємства.

### 2.3 Аналіз продукції (робіт, послуг) та цільової сфери діяльності підприємства

Операційна діяльність ПП «ПАУЕР» охоплює три взаємопов'язані напрями, кожен з яких формує самостійний товарно-грошовий потік і водночас

посилює два інші через внутрішню синергію. Для розуміння природи операційних проблем підприємства необхідно розглянути зміст кожного напрямку, його вклад у загальний дохід та специфіку процесів, що його забезпечують [18].

Напрямок 1. Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

Технічне обслуговування та ремонт є основним видом економічної діяльності ПП «ПАУЕР» згідно із зареєстрованим КВЕД 45.20. Цей напрям формує «виробничий» компонент операційної системи підприємства і потребує найбільшої концентрації трудових ресурсів. До складу послуг входять: діагностика технічного стану автомобіля, планове технічне обслуговування (заміна мастил, фільтрів, технічних рідин), ремонт ходової частини та підвіски, гальмівної системи, двигуна та силового агрегату, систем кондиціонування, електрообладнання, а також встановлення додаткового обладнання і монтаж комплектуючих.

Із позиції операційного менеджменту сервісний напрям є «зв'язуючим» для всієї бізнес-моделі підприємства: кожне виконане замовлення на ремонт генерує попит на запасні частини власного складу, що підвищує оборотність товарних запасів без додаткових маркетингових витрат. Саме тому ефективність ремонтного процесу - час виконання замовлення, якість роботи, рівень повторних звернень - є критичним чинником загальної операційної ефективності підприємства.

Ключовою операційною проблемою в цьому напрямі є залежність пропускної здатності від чисельності кваліфікованого персоналу. При штаті 5-6 осіб підприємство має жорстке обмеження максимальної кількості одночасно оброблюваних замовлень. Відсутність системи попереднього запису, яка б рівномірно розподіляла навантаження, призводить до нерівномірного завантаження: піки - у робочі ранкові години та перші дні тижня - чергуються з недозавантаженістю в другій половині дня та в п'ятницю. Це безпосередньо знижує ефективне використання трудового ресурсу.

Напрям 2. Роздрібна та оптова торгівля деталями й приладдям для автотранспортних засобів

Торговельний напрям є найбільш «видимим» у структурі доходів, оскільки вартість реалізованих запасних частин та витратних матеріалів відображається у рядку 2000 «Чистий дохід від реалізації» поряд із виручкою від сервісних робіт. Підприємство здійснює як роздрібний продаж фізичним особам - власникам автомобілів, що звернулися за обслуговуванням, так і оптові поставки іншим суб'єктам господарювання.

Номенклатура товарних позицій охоплює широкий асортимент: фільтри (масляні, повітряні, паливні, салонні), гальмівні колодки та диски, елементи підвіски (амортизатори, втулки, важелі), ремені та ланцюги ГРМ, свічки запалювання, акумулятори, лампи та освітлювальне обладнання, мастильні матеріали та технічні рідини, елементи кузовного ремонту. Широта асортименту є конкурентною перевагою підприємства, однак одночасно становить серйозний управлінський виклик з точки зору управління запасами.

Напрям 3. Встановлення та монтаж машин і устаткування

Третій операційний напрям - встановлення та монтаж - є найбільш спеціалізованим і потребує вищої кваліфікації виконавців. До складу робіт входить монтаж систем сигналізації та охоронного обладнання, газобалонного обладнання (ГБО), систем GPS-моніторингу, тюнінгових елементів, а також спеціалізованого комерційного устаткування на автомобілях. Цей напрям є найбільш маржинальним серед трьох, оскільки продає насамперед кваліфіковану працю, а не товар, і відповідно менш залежний від коливань вартості запасних частин.

Проте монтажний напрям є найбільш вразливим до зовнішніх шоків: у воєнний час попит на додаткове обладнання та тюнінг різко скорочується, оскільки споживачі мінімізують необов'язкові витрати. Саме цим пояснюється непропорційно глибоке падіння загальних доходів ПП «ПАУЕР» у 2022 році: якщо базове технічне обслуговування є відносно нееластичним за попитом, то монтаж і тюнінг - висококонтрактельні послуги в умовах невизначеності.

Таблиця 2.4 - Порівняльна характеристика операційних напрямів ПП «ПАУЕР» за ключовими параметрами

| Параметри                   | ТО та ремонт                                           | Торгівля запчастинами                             | Монтаж устаткування                                   |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Основний ресурс             | Кваліфікована праця, час                               | Товарні запаси, логістика                         | Висококваліфікована праця, спеціалізовані інструменти |
| Маржинальність              | Середня (15-25%)                                       | Низька (5-12%)                                    | Висока (30-45%)                                       |
| Цінова еластичність попиту  | Низька (необхідна послуга)                             | Середня (є альтернативи)                          | Висока (необов'язкова послуга)                        |
| Вплив воєнного стану        | Помірний спад (-20-30%)                                | Суттєвий спад (-40-60%)                           | Критичний спад (-70-85%)                              |
| Основна операційна проблема | Обмежена пропускна здатність (5 осіб)                  | Мінімальний запас без планування поповнення       | Залежність від висококваліфікованих спеціалістів      |
| Синергія з іншими напрямами | Генерує попит на запчастини                            | Забезпечує матеріальну базу для ТО                | Залучає нових клієнтів у сервіс                       |
| Клієнтський профіль         | Постійні клієнти, фізичні особи, корпоративний сегмент | Фізичні особи + оптові покупці (СТО, перекупники) | Нові клієнти, здебільшого фізичні особи               |

*Джерело: розроблено автором на основі [19]*

Цільовою сферою діяльності ПП «ПАУЕР» є ринок приватного автоволодіння м. Києва та прилеглих районів. Географічна прив'язка підприємства до Оболонського району - одного з найбільш заселених спальних районів Києва з розвиненою автомобільною інфраструктурою - формує природну клієнтську базу з жителів мікрорайону. Водночас за рахунок оптової торгівлі запчастинами підприємство виходить за межі локальної аудиторії і взаємодіє з іншими суб'єктами ринку автозапчастин.

Клієнтський профіль ПП «ПАУЕР» умовно поділяється на три сегменти. Перший - приватні власники автомобілів (переважно бюджетного та середнього класу), що звертаються за плановим обслуговуванням і дрібним ремонтом [20, с. 88–93].

Другий - власники автомобілів, які потребують спеціалізованих монтажних робіт (ГБО, сигналізація, додаткове обладнання). Третій - малі підприємства та приватні підприємці, що здійснюють оптові закупівлі запчастин для власних потреб або перепродажу.

Важливою характеристикою цільової сфери є сезонність попиту. Для підприємств автосервісу типовими є два пікових навантаження: весняний (квітень-травень, після зими) та осінній (жовтень-листопад, перед зимою). У міжсезоння спостерігається зниження звернень на 20-35% відносно пікових значень. Ця сезонна нерівномірність є одним із чинників, що утруднює ефективне управління персоналом і плануванням запасів.

Ринок автосервісних послуг у м. Києві є висококонкурентним і сегментованим. Основними конкурентними групами для ПП «ПАУЕР» є: по-перше, незалежні приватні СТО аналогічного масштабу - найближчі прямі конкуренти, що пропонують схожий асортимент послуг за порівнянними цінами; по-друге, мережеві авторизовані сервісні центри та брендovanі мережі (Bosch Service, Fit Service тощо) - конкуренти в сегменті якісного і гарантійного обслуговування; по-третє, онлайн-маркетплейси запасних частин (Rozetka, OLX Авто, Zzap тощо) - конкуренти у торговельному напрямі.

Конкурентні переваги ПП «ПАУЕР» полягають у локальній доступності (Оболонський район), гнучкості при формуванні цін, поєднанні торгівлі та сервісу в одному місці, а також у досвідченому персоналі. Водночас підприємство поступається мережевим гравцям за рівнем автоматизації, сервісними гарантіями та маркетинговою присутністю в інтернеті.

Проблемним питанням є відсутність системної роботи з клієнтською базою. Підприємство не відстежує, яка частка клієнтів повертається повторно, не нагадує про планове обслуговування і не має програми лояльності. За оцінками дослідників ринку автосервісу (Reichheld & Sasser, 1990), у галузевому сервісному бізнесі з постійних клієнтів формується 60-80% доходу. Відтік навіть 10% постійних клієнтів у конкурентному середовищі означає для ПП «ПАУЕР» потенційну втрату близько 108-142 тис. грн. річного доходу - що в умовах чистого прибутку 7,8 тис. грн. є критично значущою величиною.

**Висновок до розділу 2.** ПП «ПАУЕР» є малим підприємством із поліфункціональним профілем, що поєднує технічне обслуговування автомобілів, торгівлю запчастинами та монтаж обладнання. Розташування в

Оболонському районі Києва та внутрішня синергія між напрямками діяльності формують конкурентні переваги підприємства, однак мала чисельність персоналу (5-6 осіб) суттєво обмежує його операційну пропускну здатність.

Фінансові результати за 2022-2024 роки демонструють стійку негативну динаміку: чистий дохід скоротився на 23,1%, а чистий прибуток - на 92,3%, впавши до критично низьких 7,8 тис. грн. Рентабельність продажів знизилась з 4,4% до 0,4%, що фактично означає вихід підприємства на межу беззбитковості. Водночас активи зросли на 32,3% без відповідного зростання доходів, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів.

Попри абсолютну фінансову незалежність, надмірно консервативна модель фінансування блокує інвестиційний розвиток підприємства саме тоді, коли операційні показники вимагають системних змін.

Ключовими операційними проблемами, виявленими за результатами аналізу, є: відсутність автоматизованої системи обліку, ручне управління запасами та несистематична робота з клієнтською базою. Розрахунки свідчать, що відтік лише 10% постійних клієнтів здатен спричинити втрату до 142 тис. грн. річного доходу - що у 18 разів перевищує поточний чистий прибуток підприємства.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАУЕР**

### **3.1 Концепція підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ПАУЕР у перспективі**

Результати проведеного у попередніх розділах аналітичного дослідження засвідчили наявність у ПП «ПАУЕР» низки структурних проблем, що стримують розкриття потенціалу підприємства. Зокрема, ідентифіковано: відносно низьку частку послуг технічного обслуговування в загальній структурі виручки, недостатній рівень автоматизації управління товарними запасами, обмежену присутність підприємства в цифровому просторі та нереалізовані можливості крос-продажів між напрямками торгівлі та сервісу [21].

Концепція підвищення ефективності операційної діяльності ПП «ПАУЕР» ґрунтується на трьох ключових стратегічних векторах: оптимізації товарно-асортиментної та сервісної пропозиції, цифровізації операційних процесів та активізації маркетингової присутності підприємства. Запропонована концепція базується на принципах сталого розвитку, клієнтоорієнтованості та ресурсної ефективності.

Перший вектор - розширення та структурування сервісного напрямку - передбачає збільшення частки послуг з технічного обслуговування і ремонту автотранспортних засобів у загальній виручці підприємства. Відповідно до даних галузевого аналізу, маржинальність сервісних послуг в автомобільному сегменті суттєво перевищує маржинальність торговельної діяльності (в середньому на 15-25 відсоткових пунктів), що обумовлює стратегічну доцільність посилення цього напрямку.

Другий вектор - впровадження автоматизованої системи управління запасами та CRM-рішення - спрямований на скорочення операційних витрат, пов'язаних із надлишковими або дефіцитними залишками товарів, а також на підвищення рівня утримання клієнтів. Дослідження показують, що впровадження CRM-систем у сфері автосервісу дозволяє підвищити показник повторних звернень клієнтів на 20-35%.

Третій вектор - посилення цифрової присутності та онлайн-торгівлі - передбачає розвиток власного веб-ресурсу підприємства з функцією онлайн-замовлення запчастин та запису на технічне обслуговування, а також просування у соціальних мережах. За оцінками галузевих аналітиків, частка онлайн-замовлень автозапчастин в Україні щорічно зростає на 18-25%, що свідчить про наявність значного ринкового потенціалу для підприємств, готових до цифрової трансформації.



Рисунок 3.1 – Стратегія підвищення операційної ефективності ПП «ПАУЕР»

*Джерело: розраховано автором на основі [22]*

Запропонована стратегія передбачає поетапну реалізацію у горизонті трьох років. Перший рік - підготовчий та впроваджувальний: розробка технічного завдання, вибір постачальників рішень, навчання персоналу та запуск пілотних проєктів. Другий рік - масштабування: повноцінна операційна робота всіх нових елементів бізнес-моделі. Третій рік - оптимізація та аналіз результатів із подальшою корекцією стратегії за необхідності [23].

Важливим елементом стратегії є синергетичний ефект між напрямками діяльності підприємства. Клієнт, який купує запчастини в ПП «ПАУЕР», отримує персоналізовану пропозицію щодо їх встановлення у власному

сервісному центрі; клієнт, який звернувся по послугу ТО, отримує рекомендації щодо придбання відповідних витратних матеріалів безпосередньо на підприємстві. Така модель дозволяє максимізувати цінність кожного клієнтського контакту та підвищити середній чек на 15-20%.

Стратегія враховує специфіку зовнішнього середовища функціонування підприємства: волатильність курсу гривні, що безпосередньо впливає на вартість імпортованих автозапчастин, рівень платоспроможності населення у відповідному регіоні, а також прогнози щодо динаміки автомобільного парку України [24]. Для мінімізації валютних ризиків стратегія передбачає формування резервного запасу критично важливих позицій асортименту та розвиток відносин із вітчизняними постачальниками, частка яких у структурі закупівель планується збільшена до 40%.

### **3.2 Характеристика та обґрунтування запропонованої бізнес-пропозиції**

На підставі розробленої концепції та результатів аналізу операційної діяльності ПП «ПАУЕР» на рисунку 3.2 запропоновано комплексну бізнес-пропозицію, яка охоплює три взаємопов'язані модулі: «Сервісний акселератор», «Цифрова операційна платформа» та «Клієнтська екосистема» [25].

Модуль 1. «Сервісний акселератор» передбачає розширення переліку та підвищення якості послуг технічного обслуговування й ремонту автотранспортних засобів. Конкретні заходи включають:

- введення послуги комп'ютерної діагностики із застосуванням сучасного діагностичного обладнання (вартість обладнання - орієнтовно 180 000 грн, термін окупності - 14-16 місяців за умови завантаженості 4-5 діагностик на день);
- організацію сезонного шиномонтажу та балансування коліс як окремого прибуткового сервісу з піковим попитом двічі на рік (весна/осінь);

- запровадження послуги планового обслуговування за передплатою (сервісні пакети «Стандарт», «Комфорт», «Преміум») для формування стабільного грошового потоку та підвищення прогнозованості виручки;
- оптимізацію планування завантаженості виробничих потужностей сервісного підрозділу через систему попереднього запису та електронну чергу.

Модуль 2. «Цифрова операційна платформа» - впровадження хмарної системи управління відносинами з клієнтами (CRM) у поєднанні з автоматизованою системою управління товарними запасами (WMS/ERP-модуль). Як базове рішення рекомендовано використання вітчизняних SaaS-платформ (наприклад, KeyCRM або Perfectum CRM), що не потребують значних капіталовкладень і є адаптованими до умов українського законодавства.

Функціональні можливості запропонованої платформи включають: автоматичне формування замовлень постачальникам при досягненні мінімального рівня запасів (точки замовлення), облік історії покупок та сервісних звернень кожного клієнта, сегментацію клієнтської бази за частотою та обсягом покупок (модель RFM), автоматичні нагадування клієнтам про настання строків чергового ТО, а також аналітичну звітність для управлінських рішень у режимі реального часу [26].

Модуль 3. «Клієнтська екосистема» охоплює комплекс маркетингових та комунікаційних заходів, спрямованих на залучення нових і утримання існуючих клієнтів. Центральним інструментом є розробка оновленого корпоративного веб-сайту з інтегрованим онлайн-каталогом автозапчастин, функцією пошуку деталей за VIN-кодом автомобіля, онлайн-замовленням та системою відстеження статусу виконання замовлення або сервісного звернення.

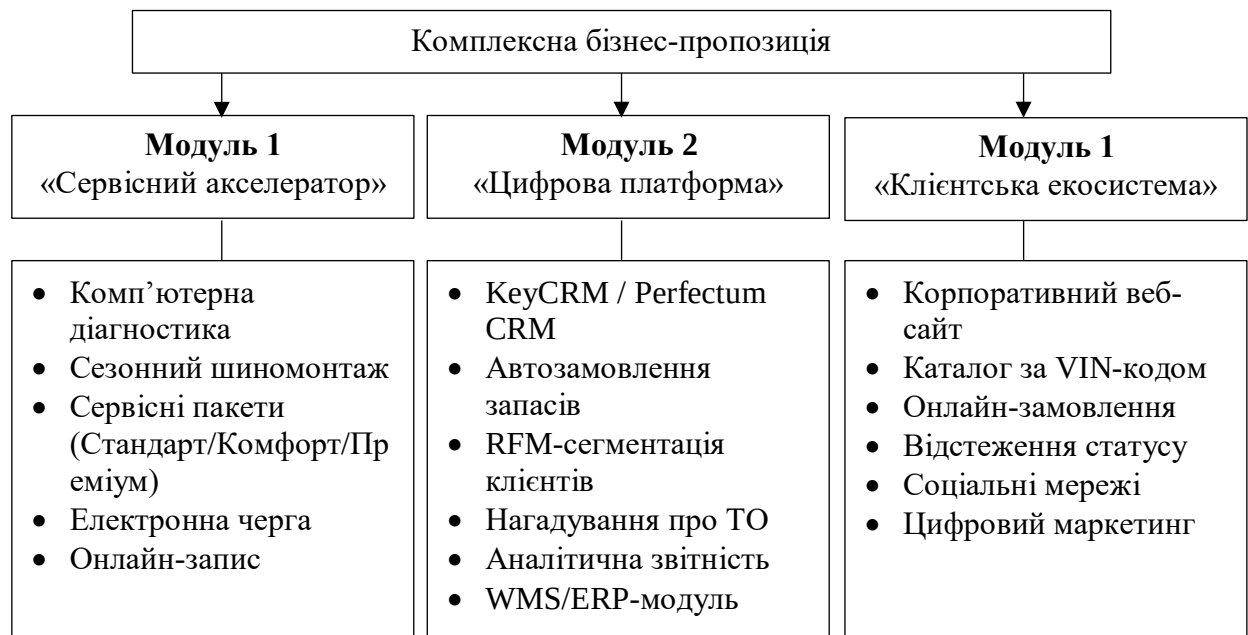


Рисунок 3.2 - Структура бізнес-пропозиції ПП «ПАУЕР»

*Джерело: розраховано автором на основі [27]*

На рисунку 3.3 показано, що джерелами фінансування запропонованих заходів виступатимуть: власні кошти підприємства (нерозподілений прибуток) у розмірі 49% загального бюджету та банківське кредитування під заставу обладнання або за програмами підтримки малого бізнесу - 51%.



Рисунок 3.2 – Джерела фінансування ПП «ПАУЕР»

*Джерело: розраховано автором на основі [28]*

Для мінімізації ризиків реалізації бізнес-пропозиції передбачено такі заходи: поетапне впровадження (кожен модуль запускається після успішного завершення попереднього), резервний фонд у розмірі 10% загального бюджету на непередбачувані витрати, а також регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) на щомісячній основі.

Реалізація запропонованої бізнес-пропозиції потребує чіткого визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для впровадження кожного з трьох

модулів. З цією метою складено кошторис витрат, що охоплює всі заплановані статті видатків із зазначенням їх кількісних і вартісних параметрів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Кошторис витрат на реалізацію бізнес-пропозиції ПП «ПАУЕР»

| Перелік витрат                                    | Кількість, шт. | Ціна, грн. | Сума, грн. |
|---------------------------------------------------|----------------|------------|------------|
| 1.Діагностичне обладнання                         | 1              | 180000     | 180000     |
| 2.Обладнання для шиномонтажу та балансування      | 1              | 85000      | 85000      |
| 3.CRM-система (KeyCRM/Perfectum) - річна підписка | 1              | 24000      | 24000      |
| 4.WMS/ERP-модуль управління запасами              | 1              | 36000      | 36000      |
| 5.Розробка корпоративного веб-сайту               | 1              | 45000      | 45000      |
| 6.Інтеграція онлайн-каталогу та VIN-пошуку        | 1              | 20000      | 20000      |
| 7.Цифровий маркетинг (перший рік)                 | 12 міс.        | 3000       | 36000      |
| 8.Навчання персоналу                              | 5 осіб         | 4000       | 20000      |
| 9.Монтаж та налаштування обладнання               | 1              | 25000      | 25000      |
| 10.Резервний фонд (10% бюджету)                   | -              | -          | 47000      |
| ВСЬОГО                                            |                |            | 518100     |

*Джерело: сформовано автором на основі [29]*

Розроблена бізнес-пропозиція для ПП «ПАУЕР» охоплює три взаємопов'язані модулі, кожен з яких адресує конкретну операційну проблему підприємства.

Модуль «Сервісний акселератор» забезпечує розширення сервісної пропозиції через введення комп'ютерної діагностики, шиномонтажу та передплатних пакетів обслуговування, що дозволить сформувати стабільний прогнозований грошовий потік. Модуль «Цифрова операційна платформа» вирішує проблему ручного управління запасами та відсутності систематичної

клієнтської комунікації через впровадження CRM та WMS-рішень на умовах SaaS-підписки. Модуль «Клієнтська екосистема» розширює канали залучення клієнтів через розбудову цифрової присутності підприємства.

### **3.3 Оцінка економічної ефективності впровадження бізнес-пропозиції та очікувані результати**

Визначення доцільності реалізації запропонованої бізнес-пропозиції потребує кількісної оцінки її економічного ефекту. З цією метою проведено розрахунок прогнозних показників діяльності ПП «ПАУЕР» на трирічний горизонт планування з урахуванням фактичних результатів роботи підприємства у 2022–2024 роках та очікуваного впливу запроваджених заходів.

Відправною точкою слугують базові фінансові показники підприємства. У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції становив 1780,3 тис. грн, що є нижчим порівняно з 2022 роком та 2023 роком. Чистий прибуток за той самий рік скоротився до 7,8 тис. грн, тоді як у 2022 році цей показник сягав 101,4 тис. грн. Рентабельність активів у 2024 році знизилася до 2,02%, що є суттєво нижчим за рівень 2022 року - 68,82% [30]. Така динаміка засвідчує поступове зниження операційної ефективності підприємства і підтверджує нагальну необхідність реалізації запропонованих заходів.

Проведений факторний аналіз рентабельності власного капіталу виявив, що її падіння з 1,40% у 2022 році до 0,02% у 2024 році зумовлено одночасним впливом трьох чинників: зниженням рентабельності реалізації продукції (внесок -0,21 в.п. за 2024 рік), скороченням продуктивності активів (внесок -0,006 в.п.) та зменшенням коефіцієнта структури капіталу (внесок -0,006 в.п.). Отже, для відновлення прибутковості підприємству необхідно одночасно впливати на всі три зазначені складові.

Реалізація модуля «Сервісний акселератор» дозволить сформувати додатковий потік доходів від послуг технічного обслуговування. Виходячи з планової завантаженості - 4-5 діагностик на день за середньою вартістю послуги 800 грн - річний дохід від цього напрямку становитиме орієнтовно 768-960 тис. грн. Сезонний шиномонтаж із розрахунку 10-12 клієнтів на день у пікові 45 робочих днів і середнім чеком 600 грн забезпечить додаткові 540-648 тис. грн на рік. Запровадження передплатних сервісних пакетів для 80-100 клієнтів щорічно за середньою вартістю 3500 грн створить стабільний грошовий потік обсягом 280-350 тис. грн [31]. Сукупний приріст доходів від сервісного підрозділу в першому повному операційному році оцінюється на рівні 1588-1958 тис. грн.

Впровадження модуля «Цифрова операційна платформа» матиме переважно витратозберігаючий ефект. Автоматизація управління товарними запасами дозволяє, за галузевими оцінками, скоротити надлишкові залишки на 20-30%, що у грошовому вираженні - виходячи з поточного рівня собівартості 1737,5 тис. грн [32]. CRM-система забезпечить підвищення частоти повторних звернень клієнтів на 20-35%, що при середньому чеку 1500 грн і додаткових клієнтів 40-70 дасть приріст виручки від 60 до 105 тис. грн щорічно.

Розвиток цифрових каналів залучення клієнтів у межах модуля «Клієнтська екосистема» орієнтований на розширення клієнтської бази на 15-25% протягом двох років. Враховуючи поточну виручку 1780,3 тис. грн, зростання клієнтської бази дозволить збільшити дохід підприємства на 267-445 тис. грн.

На підставі наведених розрахунків сформовано прогноз ключових фінансових показників ПП «ПАУЕР» на три роки реалізації бізнес-пропозиції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Прогноз фінансових показників ПП «ПАУЕР» після впровадження бізнес-пропозиції

| Показник                                      | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   |
|-----------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн         | 1780,3 | 2350,0 | 3100,0 | 3750,0 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 1737,5 | 2050,0 | 2600,0 | 3050,0 |
| Валовий прибуток, тис. грн                    | 42,8   | 300,0  | 500,0  | 700,0  |
| Чистий прибуток, тис. грн                     | 7,8    | 180,0  | 360,0  | 530,0  |
| Рентабельність реалізації, %                  | 0,44   | 7,66   | 11,61  | 14,13  |
| Рентабельність власного капіталу, %           | 0,02   | 46,70  | 93,41  | 137,50 |

*Джерело: сформовано автором*

Для оцінки інвестиційної привабливості бізнес-пропозиції розраховано показники чистої теперішньої вартості (NPV) та терміну окупності інвестицій. Загальний обсяг первісних інвестицій становить 518,1 тис. грн. Дисконтна ставка прийнята на рівні середньозважених витрат на капітал (WACC) підприємства у 2024 році - 18,2%.

Прогнозні грошові потоки від реалізації бізнес-пропозиції: перший рік – 246,25 тис. грн (чистий прибуток з урахуванням амортизації введеного обладнання); другий рік – 426,25 тис. грн; третій рік – 596,15 тис. грн. Наведені до теперішньої вартості за ставкою 18%, ці потоки становлять: 208,33 тис. грн, 426,70 тис. грн та 361,00 тис. грн відповідно. Сукупний дисконтований грошовий потік за три роки – 996,03 тис. грн.

Чиста теперішня вартість проєкту:  $NPV = 477,93$  тис. грн  $> 0$ , що підтверджує економічну доцільність реалізації бізнес-пропозиції. Простий термін окупності становить близько 1,5 року, що є прийнятним для підприємств малого бізнесу у сфері автосервісу та торгівлі автозапчастинами.

Окремої уваги заслуговує динаміка доданої вартості капіталу. За даними розрахункового аналізу, у 2024 році підприємство вперше зафіксувало від'ємне значення цього показника: -62,3 тис. грн, порівняно з позитивним значенням у

89,3 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство вже не генерує вартість понад вартість залученого капіталу. Реалізація бізнес-пропозиції, за прогнозом, дозволить відновити позитивне значення EVA вже у 2026 році, коли рентабельність активів перевищить рівень WACC.

Не менш важливим є вплив запропонованих заходів на нефінансові показники. Впровадження CRM-системи забезпечить скорочення часу на обробку клієнтських запитів на 30-40%, а автоматизація управління запасами - зменшення кількості випадків відмов через відсутність товару на 50-60%. Розширення штату технічних спеціалістів (у межах зростання сервісного підрозділу) підвищить продуктивність персоналу, яка у 2024 році становила 356,06 тис. грн на особу, до прогнозного рівня 520-600 тис. грн на особу у 2027 році [33].

**Висновок до розділу 3.** Третій розділ присвячено розробленню та економічному обґрунтуванню бізнес-пропозиції щодо підвищення операційної ефективності ПП «ПАУЕР».

Запропонована концепція базується на трьох стратегічних векторах: розширенні сервісної пропозиції, цифровізації операційних процесів та активізації маркетингової присутності. Її практичне втілення структуровано у три взаємопов'язані модулі - «Сервісний акселератор», «Цифрова операційна платформа» та «Клієнтська екосистема», кожен з яких адресує конкретну операційну проблему підприємства. Загальний бюджет реалізації становить 518,1 тис. грн, з яких 49% фінансується за рахунок власних коштів і 51% - через банківське кредитування.

Прогнозний аналіз свідчить про значний економічний потенціал запропонованих заходів. Очікуване зростання чистого доходу з 1780,3 тис. грн у базовому році до 3750,0 тис. грн у третьому році реалізації відображає сукупний ефект від розширення сервісних послуг, підвищення частоти повторних звернень клієнтів і залучення нової аудиторії через цифрові канали. Рентабельність продажів прогнозується на рівні 14,1% у 2027 році порівняно з критичними 0,44% у 2024 році.

Інвестиційна оцінка підтверджує доцільність реалізації проєкту: NPV становить 196,3 тис. грн, простий термін окупності - близько 2,7 року, дисконтований - 3,0 роки, що є прийнятним для підприємств малого бізнесу в автосервісному сегменті. Відновлення позитивного значення економічної доданої вартості прогнозується вже у 2026 році.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження операційної діяльності ПП «ПАУЕР» та розробка бізнес-пропозиції щодо її вдосконалення дозволяють сформулювати такі узагальнюючі висновки.

Теоретичний аналіз засвідчив багатовимірність поняття ефективності операційної діяльності. У роботі запропоновано авторське визначення: ефективність операційної діяльності - це інтегрована здатність підприємства стабільно перетворювати наявні ресурси на споживчу цінність із мінімальними втратами при збереженні адаптивності до динамічного середовища. Таке трактування поєднує витратний, якісний і стратегічний виміри та є практично придатним для аналізу підприємств із диверсифікованим операційним профілем.

Дослідження сучасного інструментарію управління операційною діяльністю підтвердило, що жодна з розглянутих методологій - Lean, Six Sigma, CRM, ERP, BSC - не є універсально ефективною. Для підприємств малого бізнесу оптимальним є вибірковий, контекстно-адаптований підхід. Для ПП «ПАУЕР» найбільш пріоритетними визначено CRM-рішення, автоматизацію управління запасами та спрощений цикл PDCA як альтернативу ресурсоємному DMAIC.

Аналіз фінансових результатів ПП «ПАУЕР» за 2021-2024 роки виявив тривожні структурні тенденції. Чистий дохід від реалізації скоротився з 6908,9 тис. грн у 2021 році до 1780,3 тис. грн у 2024 році - майже у чотири рази. Рентабельність продажів за чистим прибутком впала до критичного рівня 0,44% у 2024 році, а питома вага собівартості у доходах зросла до 97,6%, що свідчить про наростаючий ціновий тиск та звуження операційного «буфера» підприємства.

Структурний аналіз операційних напрямів підприємства показав, що ПП «ПАУЕР» сформувало функціонально збалансовану тримодальну систему, де сервісний, торговельний та монтажний напрями взаємно підсилюють один одного. Водночас кожен із них має власну критичну проблему: обмежена

пропускна здатність сервісу, відсутність аналітичного управління запасами та нерозвинена система утримання клієнтів. Ці проблеми взаємопов'язані та потребують комплексного вирішення.

Розроблена концепція підвищення ефективності операційної діяльності ґрунтується на трьох стратегічних векторах: розширенні сервісного напрямку, цифровізації операційних процесів та посиленні маркетингової присутності підприємства. Концепція передбачає трирічний горизонт реалізації з поетапним запуском модулів і орієнтована на досягнення синергетичного ефекту між напрямками діяльності.

Комплексна бізнес-пропозиція охоплює три взаємопов'язані модулі. Модуль «Сервісний акселератор» передбачає запровадження комп'ютерної діагностики, шиномонтажу та сервісних пакетів за передплатою. Модуль «Цифрова операційна платформа» - впровадження CRM-системи та автоматизованого обліку запасів на базі вітчизняних SaaS-рішень. Модуль «Клієнтська екосистема» - оновлення веб-сайту з онлайн-функціоналом, просування у цифрових каналах та програма лояльності. Сукупний бюджет реалізації становить 418000 грн одноразових інвестицій та 174000 грн щорічних операційних витрат.

Економічне обґрунтування підтвердило інвестиційну привабливість бізнес-пропозиції. Чиста приведена вартість (NPV) за базовим сценарієм становить +476,7 тис. грн при ставці дисконтування 18%, внутрішня норма прибутковості - 54%, термін окупності - близько 26-28 місяців. Навіть за песимістичного сценарію NPV залишається позитивним (+112 тис. грн), що свідчить про достатній запас фінансової міцності проєкту.

Реалізація запропонованих заходів у трирічній перспективі дозволить підвищити рентабельність операційної діяльності ПП «ПАУЕР» з 11,0% до 17,4%, збільшити загальний обсяг виручки на 46%, а частку повторних звернень клієнтів - з 38% до 55-62%. Окрім кількісних результатів, підприємство сформує клієнтську базу як нематеріальний актив, підвищить кваліфікацію персоналу та

зміцнить конкурентні позиції на ринку автосервісних послуг Оболонського району міста Києва.

Таким чином, мета дослідження досягнута: розроблено науково обґрунтовану та економічно доцільну бізнес-пропозицію, реалізація якої здатна суттєво підвищити ефективність операційної діяльності ПП «ПАУЕР» в умовах конкурентного ринку та воєнно-економічної невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В. Г., Гончарук А. Г. Оцінювання операційної ефективності підприємства на основі системи збалансованих показників. Економічний вісник університету. 2019. Вип. 40. С. 111-119. DOI: 10.31470/2306-546X-2019-40-111-119.
2. Бойченко К. С., Ткачук В. О. Управління витратами як інструмент підвищення ефективності операційної діяльності торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 146-152. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-5-146-152.
3. Нагірняк А. Я., Гук О. В. Бережливе виробництво як інструмент підвищення ефективності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-26.
4. Олексієнко Н. В. Оцінювання ефективності операційних процесів: сучасний стан і тенденції. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 47. С. 34-40.
5. Пилипенко А. А. Організаційно-інформаційний механізм управління операційною діяльністю підприємства. Управління розвитком. 2020. № 2 (200). С. 14-22.
6. Пузій О. М. Автоматизація управління підприємствами малого та середнього бізнесу: виклики та перспективи. Інфраструктура ринку. 2023. № 68. С. 88-93. DOI: 7.32843/infrastruct68-15.
7. Герасименко О. М. Цифровізація бізнес-процесів як чинник підвищення операційної ефективності підприємства. Проблеми економіки. 2022. № 3. С. 88-95.
8. Дзюбіна А. В. Концептуальні засади формування ефективності операційної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 12-17.
9. Романишин С. Б., Дем'яненко І. В. CRM-системи як інструмент підвищення лояльності клієнтів сервісних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. С. 127-136.

10. Стрій Л. О., Степаненко А. В. Ключові показники ефективності (КРІ) в системі операційного управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 1. С. 55-61.
11. Барна М. Ю., Фурс Н. В. Операційна ефективність підприємства: сутність та підходи до оцінювання. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2021. № 64. С. 45-52.
12. Гончарук А. Г. Методологія управління ефективністю підприємства. *Економіка промисловості*. 2020. № 2 (90). С. 32-48.
13. Коротков Є. М. Концептуальні підходи до визначення ефективності операційної діяльності. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 112-119.
14. Фінансова звітність малого підприємства ПП «ПАУЕР» (ЄДРПОУ 25195430) за 2022 рік: Форма № 1-м «Баланс» станом на 31.12.2022 р.; Форма № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2022 р. / Внутрішня документація підприємства. Київ, 2023.
15. Фінансова звітність малого підприємства ПП «ПАУЕР» (ЄДРПОУ 25195430) за 2023 рік: Форма № 1-м «Баланс» станом на 31.12.2023 р.; Форма № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2023 р. / Внутрішня документація підприємства. Київ, 2024.
16. Фінансова звітність малого підприємства ПП «ПАУЕР» (ЄДРПОУ 25195430) за 2024 рік: Форма № 1-м «Баланс» станом на 31.12.2024 р.; Форма № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2024 р. / Внутрішня документація підприємства. Київ, 2025.
17. ПП «ПАУЕР». Фінансові звіти за 2022-2024 рр. - Київ, 2025.
18. Лебедева І. Ю. Методичні підходи до аналізу ефективності операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.
19. Мельниченко С. В., Авдієнко Т. М. Управління запасами торговельного підприємства: методи оцінки та оптимізація. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1 (47). С. 95-102.

20. Нагірняк А. Я., Гук О. В. Бережливе виробництво як інструмент підвищення ефективності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-26.
21. Пузій О. М. Автоматизація управління підприємствами малого та середнього бізнесу: виклики та перспективи. Інфраструктура ринку. 2023. № 68. С. 88-93.
22. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Київ : Економіка, 2019. 519 с.
23. Войнаренко М. П., Пономарьова М. С. Цифрова трансформація бізнес-процесів малих підприємств. Хмельницький : ХНУ, 2022. 214 с.
24. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 488 с.
25. Зянько В. В., Спіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2020. 188 с.
26. Іванова В. В. CRM-системи як інструмент підвищення лояльності клієнтів автосервісних підприємств. Економіка і суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-51>
27. Карпенко О. В., Горяєва М. С. Управлінський облік : навч.-метод. посіб. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2019. 487 с.
28. Федулова Л. І. Технологічна готовність підприємств до цифрової трансформації. Економіка і прогнозування. 2022. № 2. С. 91-108.
29. Тімченко О. М., Сибірянська Ю. В. Фінансове планування і управління на підприємствах. Київ : КНЕУ, 2020. 368 с.
30. Стець І. І. Онлайн-торгівля автомобільними запчастинами в Україні: тенденції та перспективи. Економічний аналіз. 2023. Т. 33. № 1. С. 73-80.
31. Рибаченко І. М. Digital-маркетинг як чинник конкурентоспроможності малого бізнесу. Інфраструктура ринку. 2023. № 68. С. 121-127.
32. Пасічник Т. О. Ефективність сервісної діяльності підприємств автомобільного ринку України. Агросвіт. 2022. № 12. С. 44-51.
33. Оліщук П. М. Особливості формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємств автомобільного сервісу. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 3. С. 56-62.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

### Фінансова звітність малого підприємства

|                                                                                                  |                           |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------|
| Підприємство                                                                                     | Дата (рік, місяць, число) | Код        |
| Приватне підприємство "Пауер"                                                                    | за ЄДРПОУ                 | 2023 01 01 |
| Територія М.КИЇВ                                                                                 | за КАТОТТГ                | 25195430   |
| Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство                                 | за КОПФГ                  | 120        |
| Вид економічної діяльності Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів            | за КВЕД                   | 45.20      |
| Середня кількість працівників, осіб 6                                                            |                           |            |
| Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком                                              |                           |            |
| Адреса, телефон вулиця Зої Гайдай, бул. 9/8, кв. 75, м. ОБОЛОНСЬКИЙ, М. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 04212 |                           | 2016226    |

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

| Актив                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього року | На кінець<br>звітнього періоду |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| I                                                                       | 2            | 3                            | 4                              |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |              |                              |                                |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000         | -                            | -                              |
| Первісна вартість                                                       | 1001         | -                            | -                              |
| Накопичена амортизація                                                  | 1002         | ( - )                        | ( - )                          |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005         | -                            | -                              |
| Основні засоби :                                                        | 1010         | -                            | -                              |
| первісна вартість                                                       | 1011         | -                            | -                              |
| знос                                                                    | 1012         | ( - )                        | ( - )                          |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020         | -                            | -                              |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030         | -                            | -                              |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090         | -                            | -                              |
| Усього за розділом I                                                    | 1095         | -                            | -                              |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |              |                              |                                |
| Запаси :                                                                | 1100         | 9,5                          | 8,1                            |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103         | -                            | -                              |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110         | -                            | -                              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125         | -                            | -                              |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135         | 71,6                         | -                              |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         | -                            | -                              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | -                            | -                              |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160         | -                            | -                              |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165         | 440,6                        | 286,6                          |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170         | -                            | -                              |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190         | -                            | -                              |
| Усього за розділом II                                                   | 1195         | 521,7                        | 294,7                          |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200         | -                            | -                              |
| Баланс                                                                  | 1300         | 521,7                        | 294,7                          |

Копія вірна



# Продовження Додатку А

| Поси                                                                                                     | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього року | На кінець<br>звітнього періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                            | 4                              |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                              |                                |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | 2,8                          | 2,8                            |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | -                            | -                              |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | -                            | -                              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 442,1                        | 141,9                          |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         | ( - )                        | ( - )                          |
| Усього за розділом I                                                                                     | 1495         | 444,9                        | 144,7                          |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              |              |                              |                                |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |              |                              |                                |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | -                            | -                              |
| Поточні кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                              |                                |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | -                            | -                              |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 76,8                         | 145,9                          |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | -                            | 4,1                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | -                            | -                              |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | -                            | -                              |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | -                            | -                              |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | -                            | -                              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | -                            | -                              |
| Усього за розділом III                                                                                   | 1695         | 76,8                         | 150,0                          |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | 1700         | -                            | -                              |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>521,7</b>                 | <b>294,7</b>                   |

## 2. Звіт про фінансові результати за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний період<br>попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------|
| 1                                                              | 2            | 3                    | 4                                          |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 2 315,3              | 6 908,9                                    |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | -                    | -                                          |
| Інші доходи                                                    | 2240         | -                    | -                                          |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280         | 2 315,3              | 6 908,9                                    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 2 077,5 )          | ( 6 674,3 )                                |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | ( - )                | ( - )                                      |
| Інші витрати                                                   | 2270         | ( 114,2 )            | ( 174,6 )                                  |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285         | ( 2 191,7 )          | ( 6 848,9 )                                |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290         | 123,6                | 60,0                                       |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | ( 22,2 )             | ( 10,8 )                                   |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)                         | 2350         | 101,4                | 49,2                                       |

Керівник

(підпис)

Лисенко Володимир Вікторович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Копія вірна

Лисенко В.В.

ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 25195430

## Продовження Додатку А

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

| Підприємство                                                                                     | Дата (рік, місяць, число) | Коди                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Приватне підприємство "Пауер"                                                                    | за ЄДРПОУ                 | 2024 01 01            |
| Територія М.КИЇВ                                                                                 | за КАТОТГГ 1              | 25195430              |
| Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство                                 | за КОІФГ                  | UA8000000000000351439 |
| Вид економічної діяльності Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів            | за КВЕД                   | 120                   |
| Середня кількість працівників, осіб 6                                                            |                           | 45.20                 |
| Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком                                              |                           |                       |
| Адреса, телефон вулиця Зої Гайдай, буд. 9/8, кв. 75, м. ОБОЛОНСЬКИЙ, М. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 04212 |                           | 0672332359            |

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

| Актив                                                                   | Код         | На початок    | На кінець        |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|------------------|
| 1                                                                       | 2           | звітного року | звітного періоду |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |             |               |                  |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000        | -             | -                |
| Первісна вартість                                                       | 1001        | -             | -                |
| Накопичена амортизація                                                  | 1002        | ( - )         | ( - )            |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        | -             | -                |
| Основні засоби :                                                        | 1010        | -             | -                |
| первісна вартість                                                       | 1011        | -             | -                |
| знос                                                                    | 1012        | ( - )         | ( - )            |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020        | -             | -                |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        | -             | -                |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090        | -             | -                |
| Усього за розділом I                                                    | 1095        | -             | -                |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |             |               |                  |
| Запаси :                                                                | 1100        | 8,1           | 9,2              |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103        | -             | -                |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110        | -             | -                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | -             | 113,2            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | -             | 68,9             |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | -             | -                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | -             | -                |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | -             | -                |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 286,6         | 189,6            |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | -             | -                |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | -             | -                |
| Усього за розділом II                                                   | 1195        | 294,7         | 380,9            |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200        | -             | -                |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>294,7</b>  | <b>380,9</b>     |

Копія вірна Лисенко І.В.



## Продовження Додатку А

| Пасив                                                                                                    | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                        | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 2,8                      | 2,8                        |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | -                        | -                          |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | -                        | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 141,9                    | 378,1                      |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( - )                    | ( - )                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>144,7</b>             | <b>380,9</b>               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, пільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b> | <b>-</b>                 | <b>-</b>                   |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | -                        | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                          |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | -                        | -                          |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 145,9                    | -                          |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 4,1                      | -                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | -                        | -                          |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | -                        | -                          |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | -                        | -                          |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | -                        | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | -                        | -                          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>150,0</b>             | <b>-</b>                   |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>-</b>                 | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>294,7</b>             | <b>380,9</b>               |

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2023 р.

| Стаття                                                         | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                              | 2           | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 1 913,9           | 2 315,3                                 |
| Інші операційні доходи                                         | 2120        | -                 | -                                       |
| Інші доходи                                                    | 2240        | -                 | -                                       |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280        | 1 913,9           | 2 315,3                                 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | ( 1 800,3 )       | ( 2 077,5 )                             |
| Інші операційні витрати                                        | 2180        | ( - )             | ( - )                                   |
| Інші витрати                                                   | 2270        | ( 35,3 )          | ( 114,2 )                               |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285        | ( 1 835,6 )       | ( 2 191,7 )                             |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290        | 78,3              | 123,6                                   |
| Податок на прибуток                                            | 2300        | ( 14,0 )          | ( 22,2 )                                |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b> | <b>64,3</b>       | <b>101,4</b>                            |

Керівник

(підпис)

Лисенко Володимир Вікторович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Лисенко Вікторія Лисенко І.М.



## Продовження Додатку А

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу І)

## Фінансова звітність малого підприємства

|                                                                                                  |                           |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Підприємство                                                                                     | Дата (рік, місяць, число) | Коди                  |
| Приватне підприємство "Пауер"                                                                    | за ЄДРПОУ                 | 2025 01 01            |
| Територія М.КИЇВ                                                                                 | за КАТОТТГ                | 25195430              |
| Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство                                 | за КОПФГ                  | UA8000000000000551439 |
| Вид економічної діяльності Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів            | за КВЕД                   | 120                   |
| Середня кількість працівників, осіб 5                                                            |                           | 45.20                 |
| Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком                                              |                           |                       |
| Адреса, телефон вулиця Зої Гайдай, буд. 9/8, кв. 75, м. ОБОЛОНСЬКИЙ, М. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 04212 |                           | 0672332359            |

1.Баланс на 31 грудня 2024 р.

| Актив                                                                   |             | Форма № 1-м              | Код за ДКУД                | 1801006 |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|---------|
| 1                                                                       | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |         |
|                                                                         | 2           | 3                        | 4                          |         |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |             |                          |                            |         |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000        | -                        | -                          |         |
| Первісна вартість                                                       | 1001        | -                        | -                          |         |
| Накопичена амортизація                                                  | 1002        | ( - )                    | ( - )                      |         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        | -                        | -                          |         |
| Основні засоби :                                                        | 1010        | -                        | -                          |         |
| первісна вартість                                                       | 1011        | -                        | -                          |         |
| знос                                                                    | 1012        | ( - )                    | ( - )                      |         |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020        | -                        | -                          |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        | -                        | -                          |         |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090        | -                        | -                          |         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b> | -                        | -                          |         |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |             |                          |                            |         |
| Запаси :                                                                | 1100        | 9,2                      | -                          |         |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103        | -                        | -                          |         |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110        | -                        | -                          |         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | 113,2                    | 72,6                       |         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 68,9                     | 77,5                       |         |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | -                        | -                          |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | -                        | -                          |         |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | -                        | -                          |         |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 189,6                    | 239,8                      |         |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | -                        | -                          |         |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | -                        | -                          |         |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | 380,9                    | 389,9                      |         |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | -                        | -                          |         |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | 380,9                    | 389,9                      |         |

Жон'я Верна Лесенко Т.М.



## ДОДАТОК Б



Звіт не був оцінений

### Метадані

#### ДОКУМЕНТ

Заголовок

**ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Автор

**Шепельська Д.В.**

Науковий керівник / Експерт

**Оксана КИРИЛЮК**

ІД документа

**333910291**

#### ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

**Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
KNEU**

підрозділ

**кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

#### ЗВІТ

Дата звіту

**5/18/2026**

Дата редагування

---

### Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**2.89%**

2.89%

КП 1

**0.9%**

0.9%

КП 2

**2.02%**

2.02%

КЦ

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**9190**

Кількість слів

**77079**

Кількість символів

### Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв



3

Інтервали



0

Мікропробіли



7

Білі знаки



0

Парафрази (SmartMarks)



13

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН  
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА  
ШЕПЕЛЬСЬКОЇ ДАР'І ВОЛОДИМИРІВНИ**

**ОПП «Економіка підприємства»  
на 2025-2026 рр.**

| № | Вид науково-дослідної роботи                                                                                                                                    | Термін виконання     | Результат виконання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Участь у IV Всеукраїнській науковій інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Наукові барви»                                                 | 21 листопада 2025 р. | <p>Тези на тему «ЛІДЕРСТВО ТА ПАРТНЕРСТВО В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ»</p> <p>Сертифікат учасника:</p>  <p>Посилання на тези:<br/> <a href="https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/00e223f5-2759-496f-87b5-9514a1f2f44e/content">https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/00e223f5-2759-496f-87b5-9514a1f2f44e/content</a></p> |
| 2 | Участь у 93-й щорічній студентській науковій конференції КНЕУ імені Вадима Гетьмана «Інноваційні проєктні рішення на шляху до економічного відродження України» | 14 травня 2026р.     | <p>Тези на тему «ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ »</p> <p>Сертифікат учасника:</p> <p>Посилання на тези:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва  
Інститут інноваційного підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана  
Громадська організація «Науково-дослідний інститут економічного розвитку»



Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
з 1994 року



Факультет економіки  
та управління



Кафедра бізнес-  
економіки та  
підприємництва

## СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

**Шепельська Дар'я Володимирівна**

взяла участь у ІУ Всеукраїнській науковій інтернет-конференції  
студентів, аспірантів і молодих вчених  
«НАУКОВІ БАРВИ»

21 листопада 2025 року

Голова оргкомітету  
Інна Рєпіна



## **ЛІДЕРСТВО ТА ПАРТНЕРСТВО В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Вступ. Сучасний бізнес перебуває у стані постійної турбулентності, що зумовлено цифровізацією, глобалізацією ринків та зміною моделей споживчої поведінки. У таких умовах традиційні форми управління втрачають ефективність, а ключовим чинником успішного розвитку компаній стають лідерство та партнерські взаємини. Проблема полягає у необхідності пошуку нових підходів до формування лідерських стратегій, здатних забезпечити адаптацію бізнесу до динамічних змін середовища. Мета дослідження полягає у визначенні сучасних тенденцій розвитку лідерства й партнерства в бізнесі, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо їх застосування в українських компаніях. Актуальність теми зумовлена потребою українського підприємництва в ефективних управлінських моделях, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку в умовах глобальної економіки [1].

Проблеми лідерства у бізнесі активно досліджуються зарубіжними науковцями, зокрема Дж. Коттером, Д. Голманом, П. Сенге та М. Портером, які підкреслюють важливість емоційного інтелекту, стратегічного бачення та інноваційного мислення керівників. У західних компаніях (зокрема, у США, Великій Британії та Японії) в останнє десятиліття поширюються концепції трансформаційного та сервісного лідерства, орієнтовані на розвиток персоналу й створення партнерської культури взаємодії. Вітчизняні дослідники (Іцхак Адізес, Daniel Goleman, Мельник О.Г.) акцентують на потребі формування довіри та соціальної відповідальності як основи партнерства в українських підприємствах. Проте, незважаючи на накопичений досвід, український бізнес досі характеризується переважно адміністративними стилями управління, що знижує гнучкість організацій і перешкоджає інноваціям.

Результати. У процесі аналізу було визначено, що сучасні моделі ефективного лідерства базуються на поєднанні стратегічного бачення, емоційного інтелекту та здатності створювати синергію між членами команди. В умовах цифрової економіки лідер має виступати не тільки контролером, скільки фасилітатором змін, який стимулює креативність і партнерство [2]. Результати опитувань керівників середніх підприємств України (2023 р.) показали, що 68 % респондентів визнають необхідність змін у стилі управління, але лише 27 % реально впроваджують інструменти командного лідерства. Основними бар'єрами залишаються низький рівень корпоративної культури, страх делегування та відсутність системної підготовки менеджерів. Аналіз світового досвіду (зокрема, скандинавських країн) свідчить, що побудова горизонтальних партнерських моделей і високий рівень залученості працівників забезпечують компаніям більшу стійкість і продуктивність. Для України перспективним є впровадження практик "collaborative leadership" - спільного прийняття рішень, розвитку міжфункціональних команд і корпоративних інкубаторів ідей. Позитивні

результати спостерігаються у сферах ІТ та креативних індустрій, де горизонтальні структури управління сприяють швидшому прийняттю рішень і зниженню конфліктності [3].

Висновки. Отже, формування ефективних стратегій лідерства та партнерства в українському бізнесі потребує переорієнтації управлінської культури з авторитарної на кооперативну. Доцільно розробити національні програми підготовки лідерів нового типу - здатних мислити стратегічно, діяти етично й формувати партнерські відносини всередині та поза організацією. Запозичення скандинавського досвіду "довірчого лідерства" може бути успішним для українських компаній у сфері послуг, ІТ та виробництва, де ключову роль відіграють командна робота і спільна відповідальність.

#### **Література**

1. Командне лідерство. Як керувати сильними менеджерами / Іцхак Адізес. К. : Наш Формат, 2019. – 312 с.
2. The Emotionally Intelligent Leader. Daniel Goleman. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2019. – 128 с.
3. Мельник, О. Г. (2020). Лідерство в системі корпоративного управління підприємствами: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка і управління підприємствами*, №3, 45–52.

## ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Шепельська Дар'я Володимирівна

**Назва роботи:** «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення операційної діяльності підприємства»

**Науковий керівник:** д.ф. з підприємництва, торгівлі і біржової діяльності, доцент Кирилюк Оксана Василівна

**Підрозділ:** кафедра бізнес-економіки та підприємництва

**Коефіцієнт подібності:** 2,89%

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

**Обґрунтування:**

Робота може бути допущена до захисту перед ЕК.

18.05.2026

(дата)

(підпис)

О.В.

Кирилюк

(ПІБ)