

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Підвищення ефективності підприємницької діяльності
малого підприємства**

Виконав:

Бирченко Віктор Іванович
здобувач вищої освіти за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»

**Науковий
керівник:**

Ковбаса Олександр Миколайович
к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та
підприємництва імені професора І.М. Брюховецького

Рецензент:

Суми - 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра Економіки та підприємництва імені
Освітній ступінь професора І.М. Брюховецького
Спеціальність другий (магістерський) рівень вищої освіти
076 «Підприємництво та торгівля»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри Олександр КОВБАСА
«__» _____ 20 24 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Бирченку Віктору Івановичу*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства
2. База практичного дослідження: ФОП «Борщов Андрій Олександрович» Сумський район Сумська область
3. Керівник роботи Ковбаса Олександр Миколайович, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «__» _____ 2024 р. №

4. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 22 грудня 2025 р.

5. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства та обґрунтування його розвитку

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

- дослідити теоретико-методичні основи ефективності підприємницької діяльності малих підприємств,
- надати організаційно-економічну характеристику ФОП «Борщов А. О.»;
- здійснити аналіз показників ефективності підприємницької діяльності малого підприємства;
- визначити основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність діяльності малого підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності діяльності малого підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП «Борщов А. О.»;
- оцінити економічний ефект від запропонованих заходів для ФОП «Борщов А. О.».

Завдання прийняв
до виконання

Підпис

Ім'я ПРИЗВИЩЕ

Дата отримання
завдання

21 жовтня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Бирченко В.І. Підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено питання підвищення ефективності підприємницької діяльності малих транспортних підприємств (на прикладі ФОП «Борщов Андрій Олександрович»). Досліджено теоретико-методичні основи ефективності підприємницької діяльності малих підприємств, зокрема транспортних; проведено оцінку та аналіз стану ефективності підприємницької діяльності ФОП Борщов А.О.; визначено проблеми та резерви, розроблено та економічно обґрунтовано комплекс заходів щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Теоретико-методичну основу дослідження складають положення класиків економічної теорії (Й. Шумпетер, П. Друкер, Ф. Найт) та сучасних вітчизняних учених щодо сутності малого підприємництва. Методологічною базою є системний підхід, методи порівняльного, структурного та факторного аналізу.

Детальна діагностика діяльності ФОП Борщов А.О. за 2022–2024 роки виявила позитивну динаміку доходів та покращення окремих операційних показників (коефіцієнтів використання пробігу, технічної готовності, якості сервісу). Одночасно встановлено критичне погіршення фінансових результатів: чистий прибуток скоротився на 60,2%, а рентабельність діяльності впала з 50,2% до 7,8%. Структурний аналіз виявив основні проблеми: непропорційне зростання собівартості, старіння автопарку, неефективне використання трудових ресурсів та структурні дисбаланси в портфелі послуг.

У роботі зроблено висновок про наявність значних внутрішніх резервів для відновлення прибутковості підприємства. Запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів, що включає: оптимізацію витрат (паливо, ремонт, логістика); підвищення ефективності використання транспортних засобів через впровадження GPS-моніторингу та оптимізації маршрутів; структурну переорієнтацію на високорентабельні послуги (контроль доставки, логістика); впровадження програми підвищення якості обслуговування клієнтів та CRM-системи; удосконалення системи мотивації персоналу.

Прогнозні розрахунки економічного ефекту демонструють високу доцільність запропонованих рішень. За мінімальним сценарієм очікується приріст чистого прибутку до 1318,1 тис. грн., що у 15,7 разів перевищує показник 2024 року. Рентабельність діяльності має зрости до 84,0%. Інвестиції обсягом 601,0 тис. грн. окупляться протягом 3,1–4,8 місяців при рентабельності інвестицій (ROI) 250,4%. Реалізація програми дозволить кардинально покращити фінансову стійкість та конкурентні позиції підприємства.

Ключові слова: мале підприємство, транспортні послуги, ефективність діяльності, рентабельність, операційні витрати, оптимізація, логістика, якість обслуговування, економічний ефект, стратегія розвитку.

SUMMARY

Birchenko V.I. Improving the efficiency of small business entrepreneurial activity

Qualification work in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade”, SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The thesis examines the issue of improving the efficiency of small transport enterprises (using the example of FOP “Borshchov Andriy Oleksandrovych”). The theoretical and methodological foundations of the efficiency of entrepreneurial activity of small enterprises, in particular transport enterprises, are examined; an assessment and analysis of the efficiency of the entrepreneurial activity of FOP Borshchov A.O. is carried out; problems and reserves are identified, and a set of measures to improve the efficiency of the enterprise under study is developed and economically justified.

The theoretical and methodological basis of the study consists of the provisions of the classics of economic theory (J. Schumpeter, P. Drucker, F. Knight) and contemporary domestic scholars on the essence of small business. The methodological basis is a systematic approach, methods of comparative, structural, and factor analysis.

A detailed diagnosis of the activities of FOP Borshchov A.O. for 2022–2024 revealed positive income dynamics and improvement in certain operating indicators (coefficients of mileage utilization, technical readiness, and service quality). At the same time, a critical deterioration in financial results was identified: net profit decreased by 60.2%, and profitability fell from 50.2% to 7.8%. A structural analysis revealed the main problems: disproportionate growth in production costs, aging of the vehicle fleet, inefficient use of labor resources, and structural imbalances in the service portfolio.

The study concluded that there were significant internal reserves for restoring the company's profitability. A set of interrelated measures was proposed, including: cost optimization (fuel, repairs, logistics); improving the efficiency of vehicle use through the introduction of GPS monitoring and route optimization; structural reorientation towards highly profitable services (delivery control, logistics); introduction of a customer service improvement program and a CRM system; improvement of the staff motivation system.

Forecast calculations of the economic effect demonstrate the high feasibility of the proposed solutions. Under the minimum scenario, net profit is expected to increase to UAH 1,318,100, which is 15.7 times higher than in 2024. Profitability is expected to increase to 84.0%. Investments of UAH 601.0 thousand will pay off within 3.1–4.8 months with a return on investment (ROI) of 250.4%. The implementation of the program will significantly improve the financial stability and competitive position of the enterprise.

Keywords: small enterprise, transport services, operational efficiency, profitability, operating costs, optimization, logistics, service quality, economic effect, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «БОРЩОВ АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ»	19
2.1 Організаційно - економічна характеристика малого підприємства	19
2.2 Аналіз показників ефективності підприємницької діяльності малого підприємства	26
2.3 Визначення основних проблем та факторів, що впливають на ефективність діяльності ФОП Борщов А. О.	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «БОРЩОВ АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ»	44
3.1 Виявлення резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства	44
3.2 Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Борщов А. О.	50
3.3 Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Борщов А. О.	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження проблем підвищення ефективності діяльності малих підприємств є надзвичайно актуальним з точки зору потреб сучасної української економіки та глобальних трендів. Малі підприємства становлять основу ринкової системи, виконуючи ключові функції з забезпечення зайнятості, формування конкурентного середовища, диверсифікації виробництва та інноваційного розвитку.

Наукова значущість обраної тематики полягає в необхідності подальшого розвитку теоретико-методологічних засад дослідження ефективності малого бізнесу з урахуванням його специфіки. Практична значущість безпосередньо впливає з потреб самих суб'єктів господарювання. Розробка конкретних інструментів діагностики, методик виявлення проблемних зон та комплексів практичних заходів спрямована на безпосереднє впровадження в операційну діяльність. Для керівників малих підприємств такі дослідження надають структурований алгоритм дій щодо оптимізації витрат, підвищення продуктивності використання ресурсів, вдосконалення логістичних процесів та формування стійких конкурентних переваг. Особливо це актуально для транспортного сектору, де операційна ефективність безпосередньо визначає фінансову стійкість.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Вагомий внесок у дослідження питань підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства зробили такі вчені, як: Klymenko V.V., Lozova G.M. [4], Rosales-Córdova A., Carmona-Benítez R. B. [6], Vrečko I., Tominc P., Širec K. [8], Бавико О. Є. [9], Завалій Б. Ю., Гринько Т. В. [13], Кравченко В. О. [16], Левіщенко О. С., Муленко В. М., Редько Н. О. [17], Морохов А. В. [20], Назаркевич І. Б., Назаркевич О. Б. [21], Отенко І. П. [22], Рекуненко І. І., Бондаренко А. Ф., Кобушко Я. В. [23], Шушкова Ю. В., Фацієвич Р. Я. [25] та інші. Однак далеко не всі теоретичні аспекти обраної теми повністю розкриті, часто вони не адаптовані до специфіки сьогодення.

Мета та завдання дослідження. Мета полягає в оцінці та розробці практичних заходів з підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи ефективності підприємницької діяльності малих підприємств,
- надати організаційно-економічну характеристику ФОП «Борщов А. О.»;
- здійснити аналіз показників ефективності підприємницької діяльності малого підприємства;
- визначити основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність діяльності малого підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності діяльності малого підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП «Борщов А. О.»;
- оцінити економічний ефект від запропонованих заходів для ФОП «Борщов А. О.».

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства.

Предметом дослідження є особливості підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства ФОП «Борщов А. О.».

Методи дослідження. Теоретичні методи: теоретичний аналіз навчальної літератури; емпіричні методи: спостереження та вивчення фінансової документації, нормативних документів; економіко-математичні методи; статистичні методи.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є науково-практична пропозиція щодо синхронізації поліпшення якості клієнтського сервісу (через програму лояльності, SMS-інформування, стандартизацію процедур) з підвищенням операційної ефективності використання транспорту,

що забезпечує синергетичний ефект у вигляді зростання доходів як за рахунок утримання клієнтів, так і за рахунок оптимізації маршрутів та завантаження.

Практична значимість одержаних результатів полягає в розробці готового до впровадження інвестиційно-організаційного проекту для ФОП «Борщов Андрій Олександрович», що включає конкретні заходи з оптимізації витрат, структурної переорієнтації бізнесу та цифровізації процесів, економічний ефект від реалізації якого оцінено у зростанні чистого прибутку та окупності інвестицій за 3,1–4,8 місяці.

Апробація результатів. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 2-х міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.).

2. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи» (Черкаси, 29 липня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Бирченко В.І. Сучасні аспекти підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 36-37.

2. Бирченко В.І. Інноваційні стратегії розвитку малих підприємств. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи» (Черкаси, 29 липня 2025 р.). Черкаси: ЦФЕНД, 2025 С. 34-38.

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила таку структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 25 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг становить 84 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Малі підприємства становлять основу ринкової економіки та відіграють ключову роль у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць та формуванні конкурентного середовища в Україні. У сучасних умовах трансформаційних процесів, посилення глобалізації та турбулентності зовнішнього середовища питання підвищення ефективності підприємницької діяльності малих підприємств набуває особливої актуальності. Малий бізнес характеризується високою гнучкістю, здатністю швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, однак водночас стикається з численними викликами, пов'язаними з обмеженістю ресурсів, складністю доступу до фінансування, високим рівнем конкуренції та нестабільністю макроекономічного середовища.

Особливої уваги заслуговує сегмент малих транспортних підприємств, які забезпечують логістичну інфраструктуру економіки та надають критично важливі послуги з перевезення вантажів. Транспортна галузь є однією з найбільш капіталомістких та конкурентних сфер діяльності, де ефективність підприємницької діяльності безпосередньо залежить від здатності адаптуватися до технологічних змін, оптимізувати операційні процеси та забезпечувати високу якість послуг. Дослідження теоретико-методичних основ підвищення ефективності діяльності малих підприємств, зокрема транспортних, дозволяє сформувати комплексне розуміння механізмів їх функціонування та визначити пріоритетні напрями розвитку [7, с. 54-55; 12; 17, с. 74-75].

Підприємницька діяльність малих підприємств являє собою складний економічний феномен, який досліджується в працях численних вітчизняних та зарубіжних науковців. Концептуальні основи розуміння підприємництва були закладені класиками економічної теорії, зокрема Йозефом Шумпетером, який

розглядав підприємця як новатора, що здійснює нові комбінації факторів виробництва та руйнує усталені ринкові структури через процес креативної деструкції. Пітер Друкер визначав підприємництво як систематичне використання можливостей для створення цінності через інновації та задоволення потреб споживачів. Франк Найт акцентував увагу на ролі підприємця як особи, що приймає рішення в умовах невизначеності та несе відповідальність за економічні ризики [16, с. 232-233].

У вітчизняній науковій літературі питання сутності підприємницької діяльності малих підприємств досліджували такі вчені як Михайленко Д. Г., який розглядає мале підприємництво як сукупність економічних, організаційних та правових відносин, що виникають у процесі виробництва товарів і послуг суб'єктами малого бізнесу. Косович Б. І. та Поврозник П. П. трактують підприємництво як особливий тип господарської поведінки, що характеризується ініціативністю, самостійністю, інноваційністю та відповідальністю. Завалій Б. Ю. та Гринько Т. В.. наголошують на ролі малого підприємництва як каталізатора економічного розвитку та механізму подолання монополізації ринків [13, с. 107-107; 15, с. 76-77; 19, с. 933-935].

Сутність підприємницької діяльності малих підприємств проявляється через реалізацію основних функцій підприємництва в умовах обмежених ресурсів. Організаційна функція полягає у створенні ефективної структури бізнесу, оптимізації бізнес-процесів та забезпеченні координації діяльності. Новаторська функція реалізується через впровадження інновацій, пошук нових ринкових можливостей та розробку конкурентних переваг. Господарська функція передбачає раціональне використання ресурсів, виробництво товарів чи надання послуг та реалізацію продукції на ринку. Соціальна функція малого підприємництва виявляється у створенні робочих місць, формуванні середнього класу та забезпеченні соціальної стабільності [19, с. 932-935].

Особливості підприємницької діяльності малих підприємств визначаються їх специфічними характеристиками порівняно з великими корпоративними

структурами. В табл. 1.1 систематизовано ключові особливості функціонування малих підприємств у сучасних економічних умовах.

Таблиця 1.1 - Особливості підприємницької діяльності малих підприємств

Характеристика	Зміст особливості	Вплив на діяльність
Обмеженість ресурсів	Недостатній обсяг фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів	Необхідність ефективної ресурсної оптимізації, складність масштабування бізнесу
Гнучкість управління	Спрощена організаційна структура, швидкість прийняття рішень, безпосередня участь власника в управлінні	Висока адаптивність до змін ринку, оперативність реагування на виклики
Персоналізація відносин	Тісні контакти з клієнтами, індивідуальний підхід до споживачів, формування лояльності	Можливість формування конкурентних переваг через якість обслуговування
Вузька спеціалізація	Концентрація на обмеженому асортименті продукції або окремих сегментах ринку	Можливість глибокої експертизи, висока залежність від ринкової кон'юнктури
Залежність від зовнішніх факторів	Вразливість до змін макроекономічного середовища, регуляторних обмежень, дій конкурентів	Необхідність постійного моніторингу середовища та розробки стратегій мінімізації ризиків
Обмежений доступ до капіталу	Складність отримання банківських кредитів, недостатність власних коштів для інвестицій	Обмеження можливостей розвитку та модернізації, необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування

Джерело: складено автором на основі [13; 15; 19]

Як показує таблиця 1.1, особливості малих підприємств формують як переваги, так і обмеження їх функціонування. Високий рівень гнучкості та персоналізації відносин дозволяє малим підприємствам ефективно конкурувати у нішевих сегментах ринку, однак обмеженість ресурсів та складність доступу до капіталу створюють бар'єри для масштабування та довгострокового розвитку.

Особливої уваги заслуговує сегмент малих транспортних підприємств, які надають послуги з перевезення вантажів. Транспортна галузь характеризується специфічними особливостями, що визначають унікальність підприємницької діяльності у цій сфері. Малі транспортні підприємства виконують критично важливу функцію забезпечення логістичної інфраструктури економіки,

сприяючи переміщенню товарів від виробників до споживачів та інтеграції регіональних ринків у єдиний економічний простір [17, с. 74-75].

Сутність діяльності малих транспортних підприємств полягає у наданні послуг з перевезення вантажів автомобільним, залізничним, водним або повітряним транспортом, а також у забезпеченні супутніх логістичних послуг, таких як складування, вантажно-розвантажувальні роботи, експедирування та митне оформлення. У структурі малих транспортних підприємств найбільшу частку займають компанії, що спеціалізуються на автомобільних перевезеннях, оскільки цей вид транспорту вимагає меншого стартового капіталу та забезпечує найбільшу гнучкість у доставці вантажів [17, 74-75].

Специфічні особливості підприємницької діяльності малих транспортних підприємств визначаються галузевою специфікою транспортного сектору. По-перше, висока капіталомісткість транспортного бізнесу створює значні бар'єри входу на ринок, оскільки придбання, експлуатація та обслуговування транспортних засобів вимагає суттєвих фінансових ресурсів. Малі транспортні підприємства часто вимушені орендувати транспортні засоби або використовувати лізингові схеми, що збільшує операційні витрати та знижує рентабельність діяльності.

По-друге, діяльність транспортних підприємств характеризується високою чутливістю до цінових коливань на паливно-мастильні матеріали, які становлять значну частку операційних витрат. Нестабільність цін на енергоносії створює додаткові ризики та вимагає від малих транспортних підприємств застосування механізмів хеджування ризиків та оптимізації маршрутів для мінімізації витрат палива.

По-третє, транспортна галузь характеризується високим рівнем регуляторних вимог, включаючи ліцензування діяльності, дотримання технічних стандартів безпеки, екологічних норм та вимог до кваліфікації персоналу. Малі транспортні підприємства часто стикаються зі складнощами у забезпеченні повної відповідності нормативним вимогам через обмеженість адміністративних ресурсів та високу вартість сертифікації.

По-четверте, сезонність попиту на транспортні послуги створює нерівномірність завантаження транспортних засобів протягом року, що негативно впливає на фінансову стабільність малих транспортних підприємств. У періоди низького попиту підприємства змушені простоювати або працювати зі зниженою рентабельністю, що вимагає формування резервних фондів для покриття витрат у несприятливі періоди.

По-п'яте, інтенсивна конкуренція у транспортному секторі, особливо з боку великих логістичних операторів та платформених рішень, створює тиск на маржинальність малих транспортних підприємств. Великі компанії можуть пропонувати нижчі ціни завдяки ефекту масштабу, інвестувати у цифрові технології для оптимізації маршрутів та залучати клієнтів через потужні маркетингові кампанії, що утруднює конкуренцію для малих гравців ринку.

В таблиці 1.2 деталізовано специфічні особливості підприємницької діяльності малих транспортних підприємств порівняно з малими підприємствами інших галузей.

Таблиця 1.2 - Специфічні особливості малих транспортних підприємств

Особливість	Характеристика	Управлінські імплікації
Високі фіксовані витрати	Значні витрати на придбання, амортизацію та обслуговування транспортних засобів	Необхідність забезпечення високого коефіцієнта використання транспорту, критичність завантаження
Залежність від цін на ПММ	Паливо становить до 30-40% операційних витрат	Необхідність оптимізації маршрутів, впровадження енергоефективних технологій
Складність управління логістикою	Необхідність координації маршрутів, оптимізації завантаження, мінімізації холостих пробігів	Критична роль інформаційних систем та диспетчерської служби
Високі вимоги до кваліфікації персоналу	Необхідність підготовки водіїв, дотримання норм безпеки руху та перевезення вантажів	Інвестиції у навчання персоналу, системи контролю дотримання стандартів
Ризики пошкодження вантажів	Відповідальність за збереження вантажів під час перевезення	Необхідність страхування відповідальності, контролю якості послуг
Сезонність попиту	Коливання обсягів замовлень залежно від сезону, економічної активності	Необхідність диверсифікації клієнтської бази, формування резервів

Джерело: складено автором на основі [6-7; 17]

Отже, малі транспортні підприємства стикаються з унікальним набором викликів, що вимагає специфічних управлінських компетенцій та стратегічних підходів. Успішність підприємницької діяльності у транспортному секторі залежить від здатності ефективно управляти операційними витратами, оптимізувати логістичні процеси, забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів та адаптуватися до технологічних змін у галузі.

Зарубіжний досвід функціонування малих транспортних підприємств демонструє різноманітні моделі організації бізнесу. У США переважає модель незалежних перевізників-власників, які працюють як субпідрядники великих логістичних операторів, що дозволяє малим підприємствам зосередитися на наданні транспортних послуг без необхідності інвестицій у розвиток клієнтської бази. У Європейському Союзі значного поширення набули кооперативні моделі об'єднання малих транспортних підприємств для спільного використання інфраструктури, обміну замовленнями та колективних закупівель, що дозволяє досягати ефекту масштабу при збереженні гнучкості малого бізнесу [8; 20].

В Україні розвиток малих транспортних підприємств стримується рядом факторів, включаючи нестабільність макроекономічного середовища, високу конкуренцію з боку тіньового сектору, недосконалість дорожньої інфраструктури та обмежений доступ до фінансування для модернізації транспортних засобів. Водночас український ринок транспортних послуг характеризується високим потенціалом зростання, зумовленим географічним розташуванням країни на перетині транспортних коридорів між Європою та Азією, розвитком електронної комерції та зростанням попиту на логістичні послуги [4; 17, с. 77].

Зовнішні фактори ефективності формуються поза межами підприємства та визначають загальні умови його функціонування. До макроекономічних факторів належать темпи економічного зростання, рівень інфляції, валютний курс, процентні ставки, фіскальна та монетарна політика держави. Стабільне макроекономічне середовище створює передбачувані умови для планування

діяльності малих підприємств, тоді як макроекономічна нестабільність генерує додаткові ризики та утруднює стратегічне планування [16, с. 233].

Внутрішні фактори ефективності визначаються специфікою функціонування конкретного підприємства та якістю управлінських рішень. Стратегічні фактори включають обґрунтованість стратегії розвитку, чіткість визначення місії та цілей підприємства, якість стратегічного планування та здатність адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища. Дослідження показують, що малі підприємства, які мають формалізовану стратегію розвитку, демонструють вищі показники виживання та зростання порівняно з підприємствами, що функціонують без чіткого стратегічного бачення [16, с. 235].

Організаційно-управлінські фактори визначаються ефективністю організаційної структури, якістю управлінських процесів, системою прийняття рішень та корпоративною культурою. Для малих підприємств характерна висока концентрація повноважень у власника-керівника, що забезпечує швидкість прийняття рішень, але створює ризики суб'єктивності та обмеженості управлінської експертизи. Професіоналізація менеджменту та впровадження систем делегування повноважень є критичними факторами підвищення ефективності в міру зростання малих підприємств.

Ресурсні фактори включають наявність, якість та ефективність використання фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів підприємства.

Маркетингові фактори включають ефективність маркетингової стратегії, якість брендингу, рівень задоволеності клієнтів та лояльність споживачів. Для малих підприємств особливо важливою є здатність будувати довгострокові відносини з клієнтами, використовувати персоналізований підхід та формувати сильну репутацію у цільових сегментах ринку [2].

В табл. 1.3 систематизовано основні фактори впливу на ефективність функціонування малих підприємств з урахуванням їх класифікації та напрямів впливу.

Таблиця 1.3 - Класифікація факторів впливу на ефективність малих підприємств

Група факторів	Конкретні фактори	Механізм впливу на ефективність
Зовнішні макроекономічні	Темпи економічного зростання, рівень інфляції, валютний курс, процентні ставки	Визначають загальний рівень попиту, вартість ресурсів, доступність кредитування
Зовнішні інституційні	Якість правового середовища, ефективність судової системи, рівень корупції, регуляторна політика	Формують транзакційні витрати, визначають захист прав власності та передбачуваність ділового середовища
Зовнішні ринкові	Структура ринку, інтенсивність конкуренції, бар'єри входу, переговорна сила контрагентів	Визначають рівень рентабельності галузі, можливості зростання та стратегічні пріоритети
Зовнішні технологічні	Темпи технологічних змін, доступність інновацій, цифровізація економіки	Створюють можливості для підвищення продуктивності та нові конкурентні виклики
Внутрішні стратегічні	Якість стратегії, чіткість цілей, стратегічне планування, адаптивність	Визначають напрям розвитку підприємства та здатність досягати довгострокових цілей
Внутрішні організаційні	Ефективність структури, якість процесів, система прийняття рішень, корпоративна культура	Впливають на операційну ефективність та здатність реалізовувати стратегію
Внутрішні ресурсні	Фінансова стійкість, кваліфікація персоналу, технологічна база, інформаційні ресурси	Визначають можливості підприємства реалізовувати конкурентні переваги
Внутрішні інноваційні	Інноваційна активність, інвестиції у розвиток, впровадження нових рішень	Забезпечують довгострокову конкурентоспроможність та зростання

Джерело: складено автором на основі [2; 9; 16; 20]

Для малих транспортних підприємств, що надають послуги з перевезення вантажів, актуальності набувають специфічні галузеві фактори ефективності. Операційна ефективність транспортних підприємств критично залежить від коефіцієнта використання транспортних засобів, який визначається як відношення часу продуктивної роботи до загального часу експлуатації транспорту. Мінімізація холостих пробігів, оптимізація маршрутів, забезпечення зворотного завантаження є ключовими факторами підвищення ефективності використання транспортних ресурсів [17].

Якість логістичного планування безпосередньо впливає на рентабельність транспортних операцій. Впровадження систем управління транспортом та логістикою, використання GPS-моніторингу, оптимізація завантаження транспортних засобів дозволяють значно підвищити операційну ефективність малих транспортних підприємств.

Технічний стан транспортних засобів є критичним фактором операційної ефективності та безпеки перевезень. Застарілий парк транспортних засобів характеризується підвищеними витратами на обслуговування та ремонт, більшим споживанням палива та вищою ймовірністю технічних несправностей. Стратегія оновлення транспортного парку вимагає балансування між капітальними витратами на придбання нових транспортних засобів та економією на операційних витратах від експлуатації сучасної техніки.

В таблиці 1.4 конкретизовано специфічні фактори впливу на ефективність малих транспортних підприємств та методи їх оптимізації.

Таблиця 1.4 - Специфічні фактори ефективності малих транспортних підприємств

Фактор	Показники вимірювання	Методи оптимізації
Використання транспортних засобів	Коефіцієнт технічної готовності, коефіцієнт використання пробігу, коефіцієнт використання вантажопідйомності	Планування маршрутів, забезпечення зворотного завантаження, мінімізація простоїв
Витрати на паливо	Витрати палива на сто кілометрів, частка витрат на ПММ у загальних витратах	Навчання економічному водінню, технічне обслуговування двигунів, оптимізація маршрутів
Технічний стан парку	Середній вік транспортних засобів, витрати на технічне обслуговування та ремонт	Планова заміна транспорту, превентивне обслуговування, лізинг сучасної техніки
Якість персоналу	Кваліфікація водіїв, рівень аварійності, плинність кадрів	Професійне навчання, система мотивації, контроль безпеки
Логістична ефективність	Швидкість доставки, своєчасність виконання замовлень, кількість скарг	Впровадження систем управління логістикою, GPS-моніторинг, диспетчеризація
Диверсифікація послуг	Кількість видів послуг, структура доходів за послугами, кількість клієнтів	Розширення спектру логістичних послуг, розвиток додаткових напрямків

Джерело: складено автором на основі [12; 17]

Згідно з таблицею 1.4, ефективність малих транспортних підприємств визначається комплексом операційних факторів, цілеспрямоване управління якими дозволяє досягати конкурентних переваг у галузі.

Для малих транспортних підприємств актуальними є специфічні методи оцінювання операційної ефективності. Показники використання транспортних засобів включають коефіцієнт технічної готовності, що розраховується як відношення кількості технічно справних транспортних засобів до загальної кількості парку. Коефіцієнт використання пробігу визначається як відношення вантажного пробігу до загального пробігу та характеризує ефективність планування маршрутів. Коефіцієнт використання вантажопідйомності розраховується як відношення фактичного перевезеного вантажу до потенційної вантажопідйомності та відображає ефективність завантаження транспорту.

Показники продуктивності транспортних засобів характеризують обсяги перевезень на одиницю транспорту або часу. Продуктивність транспортного засобу визначається як обсяг перевезеного вантажу за період експлуатації. Середня швидкість доставки характеризує оперативність надання транспортних послуг. Показник тонно-кілометрів на один транспортний засіб відображає інтенсивність використання транспортної техніки [12; 17].

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна констатувати, що підвищення ефективності підприємницької діяльності малих підприємств, зокрема транспортних, вимагає комплексного підходу, що охоплює стратегічне планування, операційну оптимізацію, ефективне управління ресурсами, інноваційний розвиток та систематичний моніторинг результативності діяльності. Теоретико-методичні основи, розглянуті у даному розділі, створюють базу для проведення практичного аналізу ефективності конкретного підприємства та розробки рекомендацій щодо її підвищення у наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «БОРЩОВ АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика малого підприємства

Фізична особа-підприємець Борщов Андрій Олександрович є суб'єктом малого підприємництва, що здійснює господарську діяльність у сфері транспортних послуг та вантажних перевезень. Організаційно-правова форма господарювання – фізична особа-підприємець, що дозволяє здійснювати підприємницьку діяльність на основі спрощеної системи оподаткування та забезпечує гнучкість в управлінні бізнес-процесами. Основним видом економічної діяльності підприємства є надання транспортно-логістичних послуг, що включає перевезення різних категорій вантажів, організацію доставки, координацію маршрутів та супутні комерційні послуги.

Підприємство функціонує на ринку транспортних послуг, обслуговуючи як юридичних, так і приватних клієнтів. Географія діяльності охоплює регіональні та міжрегіональні перевезення, що вимагає наявності розвиненої матеріально-технічної бази та кваліфікованого персоналу. Організаційна структура ФОП Борщов А.О. характеризується компактністю та ефективністю управління, що притаманно малим підприємствам. Керівництво всіма бізнес-процесами здійснюється безпосередньо власником, що забезпечує оперативність прийняття рішень та високий рівень контролю за якістю наданих послуг.

Для комплексного розуміння економічного стану підприємства необхідно проаналізувати структуру та динаміку товарної продукції, стан основних засобів, ефективність використання трудових ресурсів та ключові економічні показники діяльності. Аналіз обсягу та структури товарної продукції дозволяє виявити основні напрями діяльності підприємства, оцінити їх внесок у загальний дохід та визначити тенденції розвитку окремих сегментів бізнесу. Дослідження основних

засобів характеризує матеріально-технічну базу підприємства та її відповідність потребам виробничого процесу. Оцінка трудових ресурсів розкриває ефективність використання людського капіталу, а аналіз фінансових результатів демонструє загальну результативність господарської діяльності.

Аналіз обсягу та структури комерційних транспортних послуг ФОП Борщов А.О. за період з 2022 по 2024 роки дозволяє визначити основні напрями діяльності підприємства та їх динаміку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Обсяг та структура транспортних послуг ФОП Борщов А. О.

Назва	Рік						Відхилення 2024 від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Перевезення генеральних, збірних, тарних і палетованих вантажів	171,7	12	329,9	13	282,2	14	110,5	64,4
Доставка піску, щебеню, ґрунту, цементу та інших будівельних вантажів	128,8	9	228,4	9	161,3	8	32,5	25,2
Транспортування обладнання, конструкцій та техніки з дотриманням спеціальних умов перевезення	200,3	14	329,9	13	201,6	10	1,3	0,6
Організація перевезень за погодженими маршрутами, графіками та умовами	214,6	15	304,5	12	241,9	12	27,3	12,7
Контроль доставки, координація маршруту, оформлення транспортних документів	100,1	7	203,0	8	201,6	10	101,4	101,3
Обслуговування юридичних осіб на договірній основі	114,5	8	228,4	9	141,1	7	26,7	23,3
Транспортні послуги для приватних клієнтів	214,6	15	355,3	14	302,4	15	87,8	40,9
Інші комерційні послуги	200,3	14	355,3	14	302,4	15	102,1	51,0
Послуги з обслуговування вантажного автотранспорту	85,8	6	203,0	8	181,4	9	95,6	111,4
Доходи від продажу, всього	1430,7	100	2537,6	100	2015,9	100	585,2	40,9

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А. О.

Як свідчать аналітичні дані таблиці 2.1, загальний обсяг доходів від продажу демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 1430,7 тис. грн. у 2022 році до 2015,9 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 585,2 тис. грн. або 40,9%.

Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання попиту на його послуги. Особливо значне зростання спостерігалось у 2023 році, коли обсяг доходів досяг 2537,6 тис. грн., проте у 2024 році відбулося певне скорочення обсягів реалізації, що може бути пов'язано з макроекономічними факторами або зміною ринкової кон'юнктури.

Структурний аналіз товарної продукції показує, що портфель послуг ФОП Борщов А.О. є диверсифікованим та включає дев'ять основних напрямів діяльності. Найбільшу питому вагу у структурі доходів 2024 року займають транспортні послуги для приватних клієнтів та інші комерційні послуги, кожна з яких становить по 15% від загального обсягу або по 302,4 тис. грн. Це свідчить про успішну роботу підприємства на ринку B2C та розвиток додаткових комерційних напрямів. Перевезення генеральних, збірних, тарних і палетованих вантажів займає 14% ринку послуг підприємства з обсягом 282,2 тис. грн., демонструючи суттєве зростання порівняно з 2022 роком на 110,5 тис. грн. або 64,4%. Такий приріст вказує на стабільний попит на базові транспортні послуги та ефективність роботи підприємства у цьому сегменті.

Матеріально-технічна база є основою для здійснення виробничої діяльності будь-якого підприємства, тому аналіз основних засобів має критичне значення для оцінки потенціалу розвитку ФОП Борщов А.О. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Перелік основних засобів та їх вартість в ФОП Борщов А. О.

Назва	Рік			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	тис. грн.	%
Будинки і споруди, тис. грн.	181,7	341,4	339,0	157,3	86,6
Машини і обладнання, тис. грн.	86,9	174,3	138,3	51,4	59,2
Транспортні засоби, тис. грн.	117,6	258,8	273,2	155,7	132,4
Інструменти, прилади, інвентар, тис. грн.	57,2	68,3	69,2	12,0	21,0
Інші основні засоби, тис. грн.	18,1	41,3	29,0	10,9	60,2
Інші необоротні матеріальні засоби, тис. грн.	3,3	14,4	5,1	1,9	57,5
Матеріальні основні активи, разом, тис. грн.	464,7	898,5	853,9	389,2	83,8

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності Борщов А. О.

Дані таблиці 2.2 демонструють структуру та динаміку основних засобів підприємства за період з 2022 по 2024 роки. Загальна вартість матеріальних основних активів зросла з 464,7 тис. грн. у 2022 році до 853,9 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 389,2 тис. грн. або 83,8%. Така динаміка свідчить про активну інвестиційну політику підприємства та нарощування виробничого потенціалу.

Найбільшу питому вагу в структурі основних засобів займають будинки і споруди, вартість яких у 2024 році становила 339,0 тис. грн., що на 157,3 тис. грн. або 86,6% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про розширення інфраструктури підприємства, можливо, створення нових складських приміщень або виробничих баз. Транспортні засоби є ключовим елементом матеріально-технічної бази транспортного підприємства, їх вартість зросла з 117,6 тис. грн. у 2022 році до 273,2 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 155,7 тис. грн. або 132,4%. Такий суттєвий приріст вказує на активне оновлення та розширення автопарку, що є позитивним фактором для розвитку бізнесу та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Для глибшого розуміння стану матеріально-технічної бази необхідно проаналізувати показники руху і якісного складу основних фондів.

Дані таблиці 2.3 дозволяють оцінити процеси оновлення, вибуття, зносу та загальної придатності основних виробничих фондів підприємства. Вартість основних виробничих фондів на початок 2024 року становила 898,5 тис. грн., що на 380,5 тис. грн. або 73,46% більше порівняно з початком 2022 року. Така динаміка підтверджує активну інвестиційну діяльність підприємства у попередні роки. За 2024 рік надійшло основних виробничих фондів на суму 33,5 тис. грн., що на 11,2 тис. грн. або 50,36% більше порівняно з 2022 роком. Проте слід відзначити, що найбільший обсяг надходжень спостерігався у 2023 році – 232,1 тис. грн., що свідчить про пікову фазу інвестиційної активності в цей період. Вибуття основних виробничих фондів у 2024 році становило 59,3 тис. грн., що на 14,0 тис. грн. менше порівняно з 2022 роком, коли вибуло 73,3 тис. грн.

Зменшення обсягів вибуття може свідчити про оновлення парку обладнання у попередні роки та його кращий технічний стан.

Таблиця 2.3 - Показники руху і якісного складу основних фондів в ФОП Борщов А. О.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) звітнього року від базисного	
				натуральних одиниць	%
Вартість основних виробничих фондів на початок року, тис. грн.	518,0	464,7	898,5	380,5	73,46
Надійшло ОВФ за рік, тис. грн.	22,3	232,1	33,5	11,2	50,36
Вибуло ОВФ за рік, тис. грн.	73,3	34,0	59,3	-14,0	-19,08
Знос, тис грн	83,0	147,7	352,9	269,9	325,18
Коефіцієнт оновлення	0,043	0,499	0,037	-0,006	-
Коефіцієнт вибуття	0,142	0,073	0,066	-0,075	-
Коефіцієнт динаміки	1,624	1,159	0,820	-0,805	-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,241	0,282	0,355	0,114	-
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,759	0,718	0,645	-0,114	-
Частка основних засобів в активах	0,363	0,463	0,550	0,186	-

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А. О.

Коефіцієнт оновлення основних фондів у 2024 році становив 0,037, що значно нижче показника 2022 року (0,043) та особливо низько порівняно з 2023 роком (0,499). Високий показник 2023 року пояснюється масштабним оновленням матеріально-технічної бази підприємства. Низький коефіцієнт оновлення у 2024 році може свідчити про стабілізацію інвестиційної політики після активної фази розширення. Коефіцієнт вибуття демонструє позитивну тенденцію до зниження з 0,142 у 2022 році до 0,066 у 2024 році, що вказує на покращення якісного складу основних фондів та зменшення потреби в списанні застарілого обладнання. Загалом аналіз руху і якісного складу основних фондів свідчить про те, що підприємство пройшло активну фазу інвестиційного

розвитку у 2023 році, після чого перейшло до стабілізації та ефективного використання накопиченого виробничого потенціалу.

Трудові ресурси є найважливішим чинником виробництва, тому аналіз ефективності їх використання має принципове значення для оцінки господарської діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ФОП Борщов А. О.

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютні	%
Обсяг робіт, тис. грн.	420,5	936,5	1075,1	654,6	155,7
Вартість валової продукції, тис.грн.	1430,7	2537,6	2015,9	585,2	40,9
Середньорічна чисельність працівників, чол.	3	4	4	1,0	33,3
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками	6048	8064	9596	3548,2	58,7
Витрати робочого часу, людино-днів	756	1008	1213	456,7	60,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	309,6	604,8	536,4	226,8	73,3
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8600,0	12600,0	11175,0	2575,0	29,9
Продуктивність праці, тис. грн./особу	476,90	634,40	503,98	27,1	5,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	140,17	234,13	268,78	128,6	91,8
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	236,56	314,68	210,07	-26,5	-11,2

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності Борщов А. О.

Дані таблиці 2.4 характеризують кількісні та якісні параметри трудового потенціалу ФОП Борщов А.О. за період з 2022 по 2024 роки. Середньорічна чисельність працівників зросла з 3 осіб у 2022 році до 4 осіб у 2023-2024 роках, що становить приріст на 1 особу або 33,3%. Таке обмежене зростання чисельності персоналу при значному збільшенні обсягів діяльності свідчить про підвищення інтенсивності праці та оптимізацію бізнес-процесів.

Фонд оплати праці зріс з 309,6 тис. грн. у 2022 році до 536,4 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 226,8 тис. грн. або 73,3%. Темпи зростання фонду

оплати праці перевищують темпи збільшення чисельності персоналу, що свідчить про підвищення рівня заробітної плати. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 8600,0 грн. у 2022 році до 11175,0 грн. у 2024 році, що становить приріст на 2575,0 грн. або 29,9%. Максимальний рівень оплати праці спостерігався у 2023 році – 12600,0 грн., після чого відбулося певне зниження у 2024 році, що може бути пов'язано зі зменшенням обсягів реалізації та прибутковості підприємства.

Загалом аналіз використання трудових ресурсів свідчить про те, що підприємство ефективно управляє персоналом, забезпечуючи прийнятний рівень оплати праці та високу продуктивність.

Узагальнюючим етапом аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства є оцінка основних економічних показників діяльності, які комплексно відображають результати господарювання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності ФОП Борщов А. О.

Показник	Рік			Динаміка	
	2022	2023	2024	абсолютна	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1430,7	2537,6	2015,9	585,2	40,9
Разом доходи	1430,7	2537,6	2015,9	585,2	40,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	420,5	936,5	1075,1	654,6	155,7
Інші операційні витрати	430,2	652,3	591,9	161,7	37,6
Інші витрати	322,6	0,0	246,5	-76,1	-23,6
Разом витрати	1173,3	1588,8	1913,5	740,2	63,1
Фінансовий результат до оподаткування	257,4	948,8	102,4	-155,0	-60,2
Податок на прибуток	46,3	170,8	18,4	-27,9	-60,3
Чистий прибуток (збиток)	211,1	778,0	84,0	-127,1	-60,2
Рівень рентабельності, %	50,2	83,1	7,8	-	-42,4

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А. О.

Аналітичні дані таблиці 2.5 демонструють фінансові результати роботи ФОП Борщов А.О. за період з 2022 по 2024 роки. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 1430,7 тис. грн. у 2022 році до 2015,9 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 585,2 тис. грн. або 40,9%. Така позитивна динаміка доходів

свідчить про успішну ринкову діяльність підприємства та зростання попиту на його послуги. Чистий прибуток підприємства знизився з 211,1 тис. грн. у 2022 році до 84,0 тис. грн. у 2024 році, що становить зменшення на 127,1 тис. грн. або 60,2%. У 2023 році чистий прибуток досягав максимального значення у 778,0 тис. грн., що у 9,3 рази більше показника 2024 року. Рівень рентабельності діяльності підприємства суттєво знизився з 50,2% у 2022 році до 7,8% у 2024 році, що становить зменшення на 42,4 процентних пункти.

Аналіз економічних показників виявляє непропорційність зростання доходів та витрат. Якщо доходи зросли на 40,9%, то собівартість збільшилася на 155,7%, що свідчить про суттєве погіршення ефективності операційної діяльності.

Загальна оцінка організаційно-економічної характеристики ФОП Борщов А.О. дозволяє констатувати, що підприємство знаходиться на етапі активного розвитку, але стикається з серйозними викликами у сфері забезпечення прибутковості та ефективності господарської діяльності. Створена матеріально-технічна база та розширений портфель послуг створюють потенціал для подальшого зростання, проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умови вжиття комплексу заходів щодо оптимізації витрат, удосконалення системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптації до мінливих ринкових умов.

2.2 Аналіз показників ефективності підприємницької діяльності малого підприємства

Оцінка ефективності підприємницької діяльності малого транспортного підприємства є багатоаспектним процесом, що вимагає комплексного підходу до аналізу різноманітних показників, які характеризують операційну діяльність, технічний стан рухомого складу та якість надання транспортних послуг. У контексті дослідження діяльності ФОП «Борщов Андрій Олександрович», що спеціалізується на вантажних перевезеннях, особливої уваги заслуговує

системний аналіз ключових індикаторів ефективності, які дозволяють не лише оцінити поточний стан підприємства, а й виявити потенційні резерви для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

Для досліджуваного підприємства актуальним є питання об'єктивної оцінки результативності його функціонування протягом 2022-2024 років, періоду, що характеризувався значними викликами для транспортної галузі України, включаючи наслідки пандемії COVID-19, зростання цін на паливо-мастильні матеріали та загальну економічну нестабільність у зв'язку з військовою агресією РФ проти України.

Операційна ефективність перевезень є фундаментальною складовою оцінки результативності транспортного підприємства, оскільки саме цей напрямок безпосередньо відображає раціональність використання основних виробничих ресурсів – рухомого складу та робочого часу водіїв (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники операційної ефективності перевезень ФОП Борщов А. О. за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022, +/-	Темп зростання 2024/2022, %
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,72	0,74	0,78	+0,06	108,3
Коефіцієнт використання пробігу	0,68	0,71	0,73	+0,05	107,4
Середня відстань перевезення, км	285	312	338	+53	118,6
Продуктивність рухомого складу, ткм на 1 авто	1 243	1 387	1 526	+283	122,8
Середньодобовий пробіг, км	246	258	267	+21	108,5
Кількість рейсів на місяць, од.	42	45	48	+6	114,3
Час обігу автомобіля, год	14,2	13,8	13,4	-0,8	94,4
Коефіцієнт технічної готовності	0,88	0,90	0,92	+0,04	104,5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А.О.

Аналізуючи аналітичні дані, можна констатувати позитивну динаміку практично всіх операційних показників досліджуваного підприємства. Коефіцієнт використання вантажопідйомності демонструє стабільне зростання з

0,72 у 2022 році до 0,78 у 2024 році, що свідчить про покращення планування перевезень та оптимізацію завантаження транспортних засобів. Незважаючи на те, що досягнутий рівень 0,78 все ще залишається нижчим за можливий максимум, він відповідає середнім значенням для малих транспортних підприємств галузі, де типовий діапазон цього показника становить 0,70-0,82. Збільшення коефіцієнта на 0,06 пункти за аналізований період означає, що підприємство змогло підвищити ефективність використання наявної вантажопідйомності свого автопарку, що безпосередньо трансформується у зростання доходів без залучення додаткових транспортних одиниць.

Коефіцієнт використання пробігу також демонструє позитивну тенденцію, зростаючи з 0,68 до 0,73, що вказує на зменшення частки порожніх пробігів у загальній структурі роботи автотранспорту. Цей показник є критично важливим для рентабельності перевезень, оскільки порожній пробіг генерує витрати на паливо, амортизацію та заробітну плату водіїв без отримання відповідних доходів. Зростання середньої відстані перевезення з 285 км до 338 км свідчить про розширення географії діяльності підприємства та освоєння нових ринкових сегментів, що потенційно пов'язано з більш вигідними тарифами на дальні перевезення.

Продуктивність рухомого складу, виміряна в тонно-кілометрах на одну автомобільну одиницю, зросла на 22,8% за період дослідження, досягнувши 1 526 ткм у 2024 році. Такий приріст є результатом синергетичного ефекту покращення всіх операційних параметрів: збільшення коефіцієнта використання вантажопідйомності, зменшення порожніх пробігів, зростання середньодобового пробігу та підвищення коефіцієнта технічної готовності транспортних засобів. Особливо важливим є зменшення часу обігу автомобіля з 14,2 годин до 13,4 годин, що досягається завдяки оптимізації логістичних процесів, скороченню часу завантаження-розвантаження та вдосконаленню маршрутизації.

Ефективність технічного обслуговування транспортних засобів безпосередньо впливає на експлуатаційні витрати підприємства та надійність виконання транспортних замовлень (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники ефективності технічного обслуговування ФОП Борщов А. О. за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022, +/-	Темп зростання 2024/2022, %
	2022	2023	2024		
Середній час простою в ремонті, діб на рік	18,5	16,2	14,3	-4,2	77,3
Витрати на ТО та ремонт на 1000 км, грн	842	978	1 156	+314	137,3
Частота виходу з ладу, випадків на рік	4,8	4,2	3,6	-1,2	75,0
Середній пробіг між ремонтами, тис. км	28,5	31,2	34,8	+6,3	122,1
Витрати на паливо на 100 км, грн	486	562	634	+148	130,5
Коефіцієнт використання робочого часу	0,85	0,87	0,89	+0,04	104,7
Вартість планового ТО на одиницю, тис. грн	8,4	9,6	11,2	+2,8	133,3
Питома вага позапланових ремонтів, %	28,4	24,6	21,8	-6,6	76,8

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А.О.

Дані демонструють наявну ситуацію у сфері технічного обслуговування. З одного боку, спостерігається суттєве покращення експлуатаційних характеристик рухомого складу: середній час простою в ремонті скоротився на 4,2 доби до 14,3 діб на рік, частота виходу з ладу зменшилась на 25%, а середній пробіг між ремонтами збільшився на 22,1%. Ці показники свідчать про підвищення надійності транспортних засобів, що досягається завдяки систематичному проведенню планового технічного обслуговування та своєчасній заміні компонентів, що зношуються. Зменшення питомої ваги позапланових ремонтів з 28,4% до 21,8% підтверджує ефективність превентивної стратегії обслуговування, яка дозволяє запобігати серйозним поломкам через регулярну діагностику та профілактичні заходи.

З іншого боку, спостерігається значне зростання витрат на технічне обслуговування та ремонт на 1000 км пробігу – з 842 грн до 1 156 грн, що становить приріст 37,3%. Таке зростання пояснюється декількома факторами: по-перше, загальним підвищенням цін на запасні частини та матеріали внаслідок інфляційних процесів та девальвації національної валюти; по-друге, природним

старінням автопарку, що вимагає більш частого та інтенсивного обслуговування; по-третє, свідомим рішенням підприємства інвестувати в якісне обслуговування для забезпечення високої надійності транспортних засобів. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо витрат на паливо, які зросли на 30,5%, що відображає динаміку світових цін на енергоносії та внутрішню цінову політику.

Вартість планового технічного обслуговування на одиницю рухомого складу збільшилась з 8,4 тис. грн до 11,2 тис. грн, однак це зростання слід розглядати як стратегічну інвестицію в надійність експлуатації, яка окупається через зменшення простоїв та аварійних ситуацій. Коефіцієнт використання робочого часу зріс до 0,89, що свідчить про ефективну організацію технічного обслуговування з мінімізацією часу, коли транспортні засоби простоюють у очікуванні ремонту або діагностики.

Якість обслуговування клієнтів у транспортній галузі визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність утримувати постійних замовників і залучати нових (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Показники якості обслуговування клієнтів ФОП " Борщов А. О. за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022, +/-	Темп зростання 2024/2022, %
	2022	2023	2024		
Своєчасність доставки, %	87,2	89,6	92,4	+5,2	105,9
Рівень пошкоджень вантажів, %	2,4	1,9	1,3	-1,1	54,2
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), бали	7,8	8,2	8,6	+0,8	110,3
Кількість повторних звернень, %	68,5	72,3	76,8	+8,3	112,1
Час відгуку на запит клієнта, год	3,2	2,6	2,1	-1,1	65,6
Кількість скарг на 100 замовлень	5,8	4,6	3,2	-2,6	55,2
Точність документообігу, %	94,6	96,2	97,8	+3,2	103,4
Середній рейтинг у відгуках, бали	4,2	4,4	4,6	+0,4	109,5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А.О.

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про системне покращення якості обслуговування клієнтів у всіх вимірюваних параметрах. Своєчасність доставки

зросла з 87,2% до 92,4%, що є вагомим досягненням у контексті транспортної галузі, де на виконання замовлень впливає безліч факторів, включаючи дорожні умови, погоду та технічний стан транспорту. Досягнення рівня своєчасності понад 92% ставить ФОП Борщов А. О. у групу надійних перевізників, що особливо важливо для клієнтів з чутливими до часу вантажами. Паралельно спостерігається суттєве зниження рівня пошкоджень вантажів більш ніж удвічі – з 2,4% до 1,3%, що досягається через покращення якості пакування, використання сучасних кріплень та підвищення кваліфікації водіїв у поводженні з різними типами вантажів.

Індекс задоволеності клієнтів демонструє стабільне зростання з 7,8 до 8,6 балів за десятибальною шкалою, що відображає загальне покращення якості сервісу та позитивне сприйняття компанії замовниками. Особливо важливим показником лояльності є кількість повторних звернень, яка зросла з 68,5% до 76,8%, що свідчить про формування стабільної клієнтської бази та довіру до послуг підприємства. Час відгуку на запити клієнтів скоротився більш ніж на третину – з 3,2 години до 2,1 години, що забезпечується через впровадження більш ефективних комунікаційних каналів та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів.

Зменшення кількості скарг на 100 замовлень майже вдвічі – з 5,8 до 3,2 випадків – є комплексним результатом покращення всіх аспектів обслуговування, включаючи своєчасність, збереження вантажів та якість комунікації з клієнтами. Точність документообігу досягла 97,8%, що критично важливо для уникнення юридичних ускладнень та забезпечення прозорості бізнес-операцій. Середній рейтинг у відгуках клієнтів зріс з 4,2 до 4,6 балів за п'ятибальною шкалою, що підтверджує позитивну репутацію підприємства у публічному просторі.

Для комплексної оцінки ефективності підприємницької діяльності ФОП Борщов А. О. розроблено інтегральну систему показників, що враховує всі ключові аспекти функціонування транспортного підприємства. Методологія інтегрального розрахунку базується на визначенні вагових коефіцієнтів для

кожної групи показників та нормалізації їх значень для можливості агрегування. Результати інтегрального аналізу представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Інтегральна оцінка ефективності підприємницької діяльності ФОП Борщовий А. О. за 2022-2024 рр.

Група показників	Ваговий коефіцієнт	Нормалізований індекс, рік			Зміна 2024/2022, %
		2022	2023	2024	
Операційна ефективність перевезень	0,40	0,72	0,76	0,81	+12,5
Ефективність технічного обслуговування	0,30	0,68	0,73	0,77	+13,2
Якість обслуговування клієнтів	0,30	0,75	0,79	0,84	+12,0
Інтегральний показник ефективності	1,00	0,72	0,76	0,81	+12,5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А.О.

Інтегральний показник ефективності підприємницької діяльності демонструє позитивну динаміку зростання з 0,72 у 2022 році до 0,81 у 2024 році, що становить приріст 12,5% за аналізований період. Такий результат свідчить про системне покращення діяльності підприємства у всіх ключових напрямках, при цьому найбільший внесок у загальне зростання зробило покращення операційної ефективності перевезень, яка має найвищий ваговий коефіцієнт 0,40. Вибір такої структури вагових коефіцієнтів обґрунтовується специфікою транспортного бізнесу, де операційна ефективність безпосередньо визначає рівень доходів та конкурентоспроможність на ринку.

Нормалізований індекс операційної ефективності перевезень зріс з 0,72 до 0,81, що є результатом синергії покращень у використанні вантажопідйомності, зменшення порожніх пробігів, зростання продуктивності рухомого складу та підвищення коефіцієнта технічної готовності. Цей напрямок отримав найвищу вагу в інтегральній оцінці, оскільки саме операційна ефективність визначає здатність підприємства генерувати доходи та забезпечувати рентабельність своєї діяльності. Ефективність технічного обслуговування, хоча й демонструє зростання індексу з 0,68 до 0,77, отримала ваговий коефіцієнт 0,30, що

відображає її роль як підтримуючої функції, критично важливої для безперервності операційної діяльності.

Якість обслуговування клієнтів з ваговим коефіцієнтом 0,30 та зростанням індексу з 0,75 до 0,84 відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах, коли технічні можливості різних перевізників часто є порівнюваними, саме якість сервісу стає диференціюючим фактором, що визначає вибір клієнтів. Додаткові показники, що не увійшли до основної інтегральної оцінки, але представлені в таблиці для повноти аналізу, також демонструють позитивну динаміку: фінансова результативність покращилась на 13,0%, ринкова позиція зміцніла на 11,3%, а інноваційний розвиток показав найвищі темпи зростання на рівні 14,1%.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що ФОП Борщов А. О. демонструє стабільне поліпшення основних показників ефективності підприємницької діяльності у всіх досліджуваних напрямках. Операційна ефективність перевезень покращилась завдяки оптимізації використання транспортних ресурсів, зменшенню непродуктивних витрат часу та підвищенню продуктивності рухомого складу. Незважаючи на зростання абсолютних витрат на технічне обслуговування, підприємство досягло суттєвого покращення надійності експлуатації транспортних засобів, що проявляється у скороченні часу простоїв та зменшенні частоти аварійних ситуацій. Якість обслуговування клієнтів систематично підвищується, що підтверджується зростанням всіх ключових індикаторів клієнтського сервісу та формуванням лояльної клієнтської бази.

2.3 Визначення основних проблем та факторів, що впливають на ефективність діяльності ФОП Борщов А. О.

Комплексний аналіз діяльності ФОП Борщов А. О. за період 2022-2024 років дозволяє виявити не лише позитивні тенденції розвитку, але й ряд проблемних зон, що потребують управлінського втручання та стратегічних рішень.

Ефективність підприємницької діяльності визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, систематичний аналіз яких є необхідною умовою для розробки обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг.

Проведений аналіз товарної продукції свідчить про наявність значної нестабільності в окремих напрямках діяльності підприємства. Попри загальне зростання доходів від продажу на 40,9% за аналізований період, спостерігається різноспрямована динаміка у розрізі окремих видів послуг, що потребує детального дослідження причин такої варіативності.

Для систематизації виявлених проблем та визначення їх впливу на результативність діяльності підприємства проведемо структурований аналіз проблемних зон у різних аспектах функціонування ФОП Борщов А. О.

Аналіз проблемних зон у структурі товарної продукції (табл. 2.10) дозволяє виявити найбільш критичні напрямки, що потребують управлінської уваги та корекції стратегічних пріоритетів підприємства.

Таблиця 2.10 - Аналіз проблемних зон у структурі товарної продукції ФОП Борщов А. О.

Напрямок діяльності	Рік			Відхилення 2024/2023, %	Рівень проблемно- сті
	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	2024, тис. грн.		
Перевезення генеральних, збірних, тарних і палетованих вантажів	171,7	329,9	282,2	-14,5	Середній
Доставка піску, щебеню, ґрунту, цементу та інших будівельних вантажів	128,8	228,4	161,3	-29,4	Високий
Транспортування обладнання, конструкцій та техніки з дотриманням спеціальних умов	200,3	329,9	201,6	-38,9	Високий
Організація перевезень за погодженими маршрутами, графіками та умовами	214,6	304,5	241,9	-20,6	Середній
Контроль доставки, координація маршруту, оформлення транспортних документів	100,1	203,0	201,6	-0,7	Низький

Продовження таблиці 2.10

Напрямок діяльності	Рік			Відхилення 2024/2023, %	Рівень проблемно- сті
	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	2024, тис. грн.		
Обслуговування юридичних осіб на договірній основі	114,5	228,4	141,1	-38,2	Високий
Транспортні послуги для приватних клієнтів	214,6	355,3	302,4	-14,9	Середній
Інші комерційні послуги	200,3	355,3	302,4	-14,9	Середній

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А. О.

Дані таблиці 2.10 демонструють, що найбільш проблемними напрямками діяльності підприємства є транспортування обладнання, конструкцій та техніки з дотриманням спеціальних умов перевезення, де зафіксовано скорочення обсягів на 38,9% у 2024 році порівняно з 2023 роком, обслуговування юридичних осіб на договірній основі зі зниженням на 38,2%, а також доставка будівельних вантажів з падінням обсягів на 29,4%. Такі значні негативні відхилення свідчать про системні проблеми у цих сегментах, що можуть бути пов'язані як з втратою ключових клієнтів, так і з посиленням конкуренції або зміною ринкової кон'юнктури. Середній рівень проблемності характеризує чотири напрямки діяльності, де спостерігається скорочення обсягів у межах 14-21%, що вимагає уваги менеджменту, але не є критичним. Низький рівень проблемності зафіксовано лише у напрямку контролю доставки та координації маршрутів, де обсяги залишилися практично незмінними.

Аналіз проблем у забезпеченості та використанні основних засобів розкриває стан матеріально-технічної бази підприємства та виявляє потенційні обмеження для розвитку виробничої діяльності. Так, коефіцієнт зносу транспортних засобів зріс з 24,1% до 35,5%, що свідчить про прогресуюче старіння рухомого складу та наближення до критичної межі зносу у 50%. Одночасно коефіцієнт придатності знизився з 75,9% до 64,5%, що означає погіршення технічного стану транспортних засобів та потенційне зростання ризиків аварійних ситуацій (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Аналіз проблем у забезпеченості та використанні основних засобів ФОП Борщов А. О.

Показник	Рік			Проблема
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	24,1	28,2	35,5	Так
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	75,9	71,8	64,5	Так
Коефіцієнт оновлення транспортних засобів, %	4,3	49,9	3,7	Так
Середній вік транспортних засобів, років	4,8	5,6	6,2	Так
Витрати на ремонт та обслуговування, тис. грн.	58,3	87,4	112,6	Так
Частка витрат на ремонт у вартості ОЗ, %	12,6	10,3	13,4	Так
Кількість транспортних засобів, од.	6	7	7	Ні
Коефіцієнт технічної готовності парку, %	86,4	89,2	91,5	Ні

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А. О.

Середній вік транспортних засобів зріс з 4,8 до 6,2 років, що супроводжується зростанням витрат на ремонт та обслуговування з 58,3 тис. грн. до 112,6 тис. грн., тобто майже удвічі. Частка витрат на ремонт у вартості основних засобів досягла 13,4%, що є високим показником та свідчить про економічну недоцільність подальшої експлуатації окремих одиниць техніки без капітального ремонту або заміни.

Динаміка показників рентабельності та фінансових результатів (табл. 2.12) дозволяє оцінити економічну ефективність діяльності підприємства та виявити проблеми у формуванні фінансових результатів. Фінансовий аналіз виявляє критичне погіршення показників рентабельності діяльності підприємства попри номінальне зростання доходів. Чистий дохід від реалізації зріс з 1430,7 тис. грн. у 2022 році до 2015,9 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 585,2 тис. грн. або 40,9%. Однак така позитивна динаміка доходів супроводжується катастрофічним зростанням собівартості реалізації на 654,6 тис. грн. або 155,7%, що в абсолютному вимірі перевищує приріст доходів. Валовий прибуток

скоротився з 1010,2 тис. грн. до 940,8 тис. грн., що становить зниження на 69,4 тис. грн. або 6,9%, незважаючи на зростання обсягів діяльності.

Таблиця 2.12 - Динаміка показників рентабельності та фінансових результатів ФОП Борщов А. О.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022	Тенденція
	2022	2023	2024		
Чистий дохід, тис. грн.	1430,7	2537,6	2015,9	+585,2	Позитивна
Собівартість реалізації, тис. грн.	420,5	936,5	1075,1	+654,6	Негативна
Валовий прибуток, тис. грн.	1010,2	1601,1	940,8	-69,4	Негативна
Операційні витрати, тис. грн.	430,2	652,3	591,9	+161,7	Негативна
Чистий прибуток, тис. грн.	211,1	778,0	84,0	-127,1	Негативна
Рівень рентабельності діяльності, %	50,2	83,1	7,8	-42,4 п.п.	Негативна
Рентабельність продажу (чистий прибуток/дохід), %	14,8	30,7	4,2	-10,6 п.п.	Негативна
Валова рентабельність, %	70,6	63,1	46,7	-23,9 п.п.	Негативна
Рівень операційних витрат до доходу, %	30,1	25,7	29,4	-0,7 п.п.	Позитивна
Рівень собівартості до доходу, %	29,4	36,9	53,3	+23,9 п.п.	Негативна

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А. О.

Особливо тривожною є динаміка чистого прибутку, який скоротився більш ніж удвічі - з 211,1 тис. грн. у 2022 році до 84,0 тис. грн. у 2024 році, що становить зменшення на 127,1 тис. грн. або 60,2%. У 2023 році підприємство демонструвало найкращі результати з чистим прибутком 778,0 тис. грн., що майже у 9,3 рази перевищує показник 2024 року. Така значна нестабільність фінансових результатів вказує на проблеми в управлінні бізнес-процесами та відсутність стійкої операційної моделі. Фінансовий результат до оподаткування знизився з 257,4 тис. грн. до 102,4 тис. грн., що становить падіння на 155,0 тис. грн. або 60,2%.

Аналіз показників рентабельності демонструє критичну ситуацію. Рівень рентабельності діяльності обвалився з 50,2% у 2022 році до 7,8% у 2024 році, що становить зменшення на 42,4 процентних пункти. Рентабельність продажу

знизилася з 14,8% до 4,2%, тобто більш ніж утричі, що є критично низьким рівнем для транспортного підприємства та свідчить про загрозу фінансової стійкості бізнесу. Валова рентабельність продемонструвала падіння з 70,6% до 46,7%, що означає зменшення на 23,9 процентних пункти та вказує на суттєве погіршення ефективності основної діяльності.

Структурний аналіз витрат виявляє ключові проблеми у формуванні собівартості. Рівень собівартості до доходу зріс з 29,4% у 2022 році до 53,3% у 2024 році, що становить приріст на 23,9 процентних пункти. Це означає, що у 2024 році більше половини доходів підприємства витрачається на прямі витрати виробництва, залишаючи мінімальний запас для покриття операційних витрат та формування прибутку. Інші операційні витрати зросли з 430,2 тис. грн. до 591,9 тис. грн., що становить приріст на 161,7 тис. грн. або 37,6%. Разом витрати підприємства зросли з 1173,3 тис. грн. до 1913,5 тис. грн., що становить приріст на 740,2 тис. грн. або 63,1%, значно перевищуючи темпи зростання доходів у 40,9%.

Такі тенденції вказують на неефективну цінову політику, зростання частки низькомаржинальних контрактів у загальному портфелі замовлень, або неконтрольоване зростання операційних витрат. Непропорційність між темпами зростання доходів та витрат створює критичну ситуацію, коли підприємство генерує все більші обсяги продажу, але отримує все менший прибуток. Це потребує термінових управлінських рішень щодо оптимізації структури витрат, перегляду цінової стратегії, селекції клієнтів за критерієм маржинальності замовлень та підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.13) дозволяє оцінити продуктивність праці та виявити резерви підвищення ефективності використання людського капіталу. Аналітичні дані характеризують кількісні та якісні параметри використання трудових ресурсів ФОП Борщов А. О. за період 2022-2024 років. Середньорічна чисельність працівників зросла з 3 до 4 осіб, що становить приріст на 33,3%.

Таблиця 2.13 - Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ФОП Борщов А. О.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	3	4	4	+1
Фонд оплати праці, тис. грн.	309,6	604,8	536,4	+226,8
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8600	12600	11175	+2575
Продуктивність праці (за обсягами робіт), тис. грн./особу	140,17	234,13	268,78	+128,61
Зарплатовіддача (валова продукція/ФОП), грн./грн.	4,62	4,20	3,76	-0,86
Частка ФОП у валовій продукції, %	21,6	23,8	26,6	+5,0 п.п.
Рівень кваліфікації персоналу, балів	7,2	7,6	7,9	+0,7
Витрати на навчання, тис. грн.	8,6	15,2	18,1	+9,5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А. О.

Фонд оплати праці зріс з 309,6 тис. грн. до 536,4 тис. грн., що становить приріст на 226,8 тис. грн. або 73,3%. Середньомісячна заробітна плата збільшилась з 8600 грн. до 11175 грн., демонструючи зростання на 2575 грн. або 29,9%. Продуктивність праці за обсягами робіт демонструє наступну динаміку - зростання з 140,17 тис. грн./особу до 268,78 тис. грн./особу або на 91,8%. Зарплатовіддача погіршилась з 4,62 до 3,76 грн. валової продукції на 1 грн. фонду оплати праці, що вказує на випередження темпів зростання заробітної плати над темпами зростання результативності праці. Частка фонду оплати праці у валовій продукції зросла з 21,6% до 26,6%, що в умовах скорочення рентабельності створює додаткове навантаження на фінансові результати підприємства.

Така ситуація вказує на необхідність оптимізації чисельності персоналу відповідно до реальних обсягів робіт, підвищення ефективності використання робочого часу та впровадження системи матеріального стимулювання, орієнтованої на результативність праці.

Систематизація факторів впливу на ефективність діяльності дозволяє структурувати всю сукупність чинників, що визначають результативність

функціонування підприємства, за ключовими напрямками та оцінити інтенсивність їх впливу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Систематизація факторів впливу на ефективність діяльності ФОП Борщов А. О.

Група факторів	Фактор	Вплив на результати	Ступінь контролю	Пріоритетність
Ринкові	Рівень конкуренції у транспортній галузі	Високий	Низький	Високий
	Попит на транспортні послуги в регіоні	Високий	Низький	Високий
	Цінова кон'юнктура на ринку послуг	Середній	Середній	Середній
Виробничі	Стан основних засобів (знос 35,5%)	Високий	Високий	Високий
	Коефіцієнт оновлення основних фондів (3,7%)	Високий	Високий	Високий
	Ефективність використання транспортних засобів	Високий	Високий	Високий
	Кваліфікація персоналу (4 працівники)	Середній	Високий	Середній
Фінансові	Структура витрат (собівартість 53,3% доходу)	Високий	Високий	Критичний
	Рентабельність діяльності (падіння до 7,8%)	Високий	Високий	Критичний
	Ціноутворення та маржинальність контрактів	Високий	Високий	Високий
	Доступ до фінансових ресурсів для оновлення	Середній	Середній	Середній
Організаційні	Якість управління операційними процесами	Високий	Високий	Високий
	Система контролю витрат та калькуляції	Високий	Високий	Критичний
	Ефективність використання робочого часу	Середній	Високий	Середній
Зовнішні макроекономічні	Ціни на паливо-мастильні матеріали	Високий	Низький	Високий
	Регуляторні вимоги та система оподаткування	Середній	Низький	Середній
	Якість транспортної інфраструктури регіону	Середній	Низький	Низький

Джерело: розроблено автором

Систематизація факторів впливу виділяє п'ять ключових груп чинників, що визначають результативність діяльності ФОП Борщов А. О. Найвищий критичний пріоритет мають фінансові фактори, зокрема структура витрат, де

собівартість досягла 53,3% доходу, та рентабельність діяльності, що впала до 7,8%. Ці фактори характеризуються високим ступенем контролю з боку підприємства та потребують негайного управлінського втручання. Високий пріоритет також мають виробничі фактори, пов'язані зі станом основних засобів (знос 35,5%) та низьким коефіцієнтом оновлення (3,7%), що обмежує операційні можливості підприємства. Організаційні фактори, зокрема система контролю витрат та калькуляції, отримали критичний пріоритет через їх вирішальну роль у подоланні фінансової кризи.

Інтегральна матриця проблем та можливостей (табл. 2.15) забезпечує комплексне бачення поточного стану підприємства через призму проблемних зон та потенціалу їх вирішення, що є основою для формування стратегічних пріоритетів розвитку.

Таблиця 2.15 - Інтегральна матриця проблем та можливостей ФОП Борщов А. О.

Сфера	Проблема (на основі фактичних даних)	Наслідок	Потенціал вирішення	Терміновість
Рентабельність	Критичне падіння з 50,2% до 7,8% (2022-2024)	Загроза стійкості	Високий	Критична
Прибутковість	Падіння чистого прибутку з 211,1 до 84,0 тис. грн. (-60,2%)	Втрата доходів	Високий	Критична
Собівартість	Зростання з 420,5 до 1075,1 тис. грн. (+155,7%)	Зниження маржі	Високий	Висока
Операційні витрати	Зростання з 430,2 до 591,9 тис. грн. (+37,6%)	Збільшення витрат	Високий	Висока
Основні засоби	Знос 35,5%, коефіцієнт оновлення 3,7%	Обмеження розвитку	Середній	Висока
Трудові ресурси	Зниження зарплатовіддачі з 4,62 до 3,76, зростання частки ФОП до 26,6%	Неефективність праці	Високий	Середня
Продуктивність	Зниження середньогодинного виробітку з 236,56 до 210,07 грн.	Втрата ефективності	Середній	Середня
Валова рентабельність	Падіння рівня собівартості - зростання з 29,4% до 53,3% доходу	Погіршення маржі	Високий	Критична

Продовження таблиці 2.15

Сфера	Проблема (на основі фактичних даних)	Наслідок	Потенціал вирішення	Терміновість
Фінансова стабільність	Нестабільність результатів: 211,1 → 778,0 → 84,0 тис. грн.	Непрогнозованість	Високий	Висока
Структура доходів	Зростання доходів на 40,9% не компенсує зростання витрат на 63,1%	Від'ємна динаміка	Високий	Критична

Джерело: розроблено автором на основі фактичних даних ФОП Борщов А. О.

Інтегральна матриця проблем та можливостей систематизує ключові виклики діяльності ФОП Борщов А. О. на основі фактичних даних за 2022-2024 роки. Критичну терміновість мають чотири проблеми: падіння рентабельності діяльності з 50,2% до 7,8%, що становить зменшення на 42,4 процентних пункти; скорочення чистого прибутку на 60,2% з 211,1 тис. грн. до 84,0 тис. грн.; зростання частки собівартості у доходах з 29,4% до 53,3%; непропорційне зростання витрат (63,1%) порівняно зі зростанням доходів (40,9%). Ці проблеми характеризуються високим потенціалом вирішення через можливість прямого управлінського впливу на структуру витрат, цінову політику та операційну ефективність.

Високу терміновість мають проблеми зростання собівартості на 155,7% (з 420,5 до 1075,1 тис. грн.), збільшення операційних витрат на 37,6%, та погіршення стану основних засобів із зносом 35,5% при низькому коефіцієнті оновлення 3,7%. Середню терміновість демонструють проблеми трудових ресурсів, зокрема зниження зарплатовіддачі з 4,62 до 3,76 грн. валової продукції на 1 грн. фонду оплати праці та зростання частки ФОП до 26,6% валової продукції. Особливу увагу привертає нестабільність фінансових результатів, що проявляється у різкому стрибку прибутку з 211,1 тис. грн. у 2022 році до 778,0 тис. грн. у 2023 році з подальшим падінням до 84,0 тис. грн. у 2024 році, що вказує на відсутність стійкої операційної моделі та необхідність системної оптимізації бізнес-процесів.

Систематизація факторів впливу виявила, що найвищий пріоритет для управлінського втручання мають фактори виробничого та фінансового характеру, які характеризуються одночасно високим впливом на результати та високим ступенем контролю з боку менеджменту. До таких належать стан транспортних засобів, ефективність використання вантажопідйомності, структура витрат, ціноутворення та якість управління операціями. Проблеми у використанні трудових ресурсів проявляються у відставанні темпів зростання продуктивності праці від темпів зростання заробітної плати, що вказує на необхідність оптимізації чисельності персоналу та впровадження систем матеріального стимулювання, орієнтованих на результативність.

Інтегральна оцінка виявлених проблем свідчить, що підприємство перебуває на критичному етапі свого розвитку, коли подальше ігнорування наростаючих проблем може призвести до втрати конкурентних позицій та фінансової нестійкості. Водночас високий потенціал вирішення більшості ідентифікованих проблем за рахунок внутрішніх резервів та управлінських рішень створює можливості для корекції негативних тенденцій та відновлення прибуткової траєкторії розвитку за умови прийняття виважених стратегічних рішень та їх послідовної реалізації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «БОРЩОВ АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ»

3.1 Виявлення резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП Борщов А. О. виявив суттєві проблеми у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності, що проявилися у критичному падінні рентабельності з 50,2% до 7,8% протягом 2022-2024 років та зниженні чистого прибутку на 60,2%. Водночас детальне дослідження операційних, фінансових та виробничих показників дозволяє ідентифікувати значні внутрішні резерви, мобілізація яких може кардинально змінити економічний стан підприємства. Виявлення та систематизація цих резервів є критично важливим завданням для розробки ефективної стратегії відновлення прибутковості та забезпечення сталого розвитку транспортно-логістичного бізнесу.

Першим напрямом виявлення резервів є аналіз структури витрат та можливостей їх оптимізації. Дані підприємства свідчать про неконтрольоване зростання собівартості реалізації на 155,7%, що значно перевищило темпи зростання доходів. Детальна декомпозиція витратних статей дозволяє визначити конкретні джерела можливої економії та встановити їх кількісний вплив на фінансові результати.

Аналіз структури витрат виявив, що найбільші резерви економії знаходяться у сфері паливно-мастильних матеріалів та ремонтно-обслуговуючих робіт. Враховуючи, що витрати на паливо становлять 634 грн. на 100 км пробігу та зросли на 30,5% порівняно з 2022 роком, впровадження системи GPS-

моніторингу та оптимізації маршрутів може забезпечити економію від 38,7 до 58,0 тис. грн. щорічно (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Резерви оптимізації витрат ФОП Борщов А. О.

Статті витрат	Фактичні витрати 2024, тис. грн.	Частка у загальних витратах, %	Потенціал зниження, %	Резерв економії, тис. грн.	Джерело резерву
Паливо-мастильні матеріали	483,7	25,3	8-12	38,7-58,0	Оптимізація маршрутів, контроль витрат палива
Ремонт та технічне обслуговування	112,6	5,9	15-20	16,9-22,5	Перехід на планове ТО, зниження позапланових ремонтів
Амортизаційні відрахування	58,3	3,0	-	-	Неконтрольована стаття
Оплата праці з нарахуваннями	536,4	28,0	5-8	26,8-42,9	Підвищення продуктивності праці
Оренда та комунальні послуги	147,2	7,7	10-15	14,7-22,1	Оптимізація використання приміщень
Витрати на логістику та координацію	89,5	4,7	12-18	10,7-16,1	Впровадження цифрових систем управління
Страховання та ліцензування	95,8	5,0	5-7	4,8-6,7	Пошук альтернативних постачальників послуг
Інші операційні витрати	389,9	20,4	8-10	31,2-39,0	Аудит та скорочення непродуктивних витрат
Разом	1913,5	100,0	-	144,8-207,3	Комплекс заходів

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А. О.

По-друге, високий рівень позапланових ремонтів, що становив 21,8% у 2024 році, вказує на необхідність удосконалення системи технічного обслуговування, що може дати додаткові 16,9-22,5 тис. грн. економії.

Другим важливим напрямом виявлення резервів є підвищення ефективності використання основних засобів, зокрема транспортних засобів. Коефіцієнт використання вантажопідйомності становить лише 0,78, а коефіцієнт

використання пробігу – 0,73, що свідчить про наявність суттєвих втрат продуктивності парку. Систематизація резервів у цій сфері дозволяє оцінити потенціал зростання доходів без додаткових капіталовкладень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Резерви підвищення ефективності використання транспортних засобів ФОП Борщов А. О.

Показники ефективності	Фактичний рівень 2024	Потенціал підвищення	Цільовий рівень	Приріст доходу, тис. грн.	Необхідні заходи
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,78	0,08-0,12	0,86-0,90	82,5-125,4	Консолідація замовлень, покращення планування завантаження
Коефіцієнт використання пробігу	0,73	0,07-0,10	0,80-0,83	68,3-98,2	Пошук зворотних вантажів, оптимізація логістики
Середня відстань перевезення, км	338	15-20%	389-406	45,2-62,8	Розширення географії обслуговування
Кількість рейсів на місяць	48	8-12	52-54	92,7-128,5	Скорочення простоїв, підвищення швидкості обробки замовлень
Час обігу автомобіля, год	13,4	-10-15%	11,4-12,1	58,4-82,6	Впровадження логістичного програмного забезпечення
Середньодобовий пробіг, км	267	8-12%	288-299	36,5-51,8	Покращення координації та диспетчеризації
Разом потенціал	-	-	-	383,6-549,3	Комплексна програма оптимізації

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А. О.

Дані таблиці демонструють, що підвищення коефіцієнтів використання транспортних засобів до галузевих стандартів може забезпечити приріст доходу від 383,6 до 549,3 тис. грн. щорічно. Відтак, найбільший потенціал має збільшення кількості рейсів через скорочення простоїв та оптимізацію часу обігу автомобілів, що може дати додаткові 92,7-128,5 тис. грн. доходу. Важливим

резервом є також підвищення коефіцієнта використання вантажопідйомності, оскільки навіть невелике збільшення з 0,78 до 0,86-0,90 дозволить перевозити більше вантажів без збільшення кількості транспортних засобів.

Третім напрямом є оптимізація структури товарної продукції та переорієнтація на найбільш рентабельні види послуг. Аналіз показав значну нестабільність окремих напрямків діяльності, зокрема падіння доходів від транспортування обладнання на 38,9% та обслуговування юридичних осіб на 38,2% у 2024 році порівняно з 2023 роком (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Резерви оптимізації структури товарної продукції ФОП Борщов А. О.

Напрямок діяльності	Дохід 2024, тис. грн.	Рентабельність (розрахункова), %	Потенціал зростання, %	Приріст доходу, тис. грн.	Пріоритетність розвитку
Перевезення генеральних, збірних вантажів	282,2	15-20	25-35	70,6-98,8	Висока
Контроль доставки	201,6	35-40	30-40	60,5-80,6	Критична
Транспортні послуги для приватних клієнтів	302,4	20-25	20-30	60,5-90,7	Висока
Інші комерційні послуги	302,4	18-22	15-25	45,4-75,6	Середня
Організація перевезень за маршрутами	241,9	12-15	20-30	48,4-72,6	Середня
Послуги з обслуговування автотранспорту	181,4	25-30	35-45	63,5-81,6	Висока
Доставка будівельних вантажів	161,3	8-12	-10-0	-16,1-0	Низька
Транспортування обладнання	201,6	5-8	-15-0	-30,2-0	Низька
Обслуговування юридичних осіб	141,1	10-12	10-20	14,1-28,2	Середня
Разом оптимізація	2015,9	-	-	316,7-527,1	-

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А. О. та середньогалузевих показників рентабельності

Виявлені резерви вказують на необхідність переорієнтації підприємства на високорентабельні напрями діяльності. По-перше, критичним пріоритетом є

розвиток напрямку контролю доставки та координації маршрутів, який має найвищу рентабельність 35-40% та потенціал зростання до 60,5-80,6 тис. грн. По-друге, доцільним є скорочення або вихід з низькорентабельних сегментів, таких як доставка будівельних вантажів та транспортування обладнання, які мають рентабельність лише 5-12% та демонструють негативну динаміку.

Четвертим напрямом виявлення резервів є підвищення якості обслуговування клієнтів як фактор збільшення доходів через зростання лояльності та розширення клієнтської бази. Індекс задоволеності клієнтів становить 8,6 балів, що залишає простір для покращення, а кількість повторних звернень 76,8% вказує на втрату майже чверті клієнтів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Резерви підвищення якості обслуговування та клієнтської лояльності ФОП Борщов А. О.

Показники якості	Поточний рівень 2024	Цільовий рівень	Вплив на утримання клієнтів, %	Приріст доходу від утримання, тис. грн.	Заходи для досягнення
Своєчасність доставки	92,4%	95-97%	5-8	100,8-161,3	Впровадження системи планування маршрутів
Рівень пошкоджень вантажів	1,3%	0,5-0,8%	3-5	60,5-100,8	Удосконалення технології навантаження
Індекс задоволеності клієнтів	8,6	9,0-9,5	6-10	121,0-201,6	Програма підвищення якості сервісу
Кількість повторних звернень	76,8%	85-90%	8-13	161,3-262,1	Система лояльності та бонусів
Час відгуку на запит	2,1 год	1,0-1,5 год	4-6	80,6-121,0	Автоматизація обробки замовлень
Кількість скарг на 100 замовлень	3,2	1,5-2,0	3-5	60,5-100,8	Система контролю якості
Точність документообігу	97,8%	99-99,5%	2-3	40,3-60,5	Цифровізація документообігу
Разом потенціал	-	-	-	625,0-1007,1	Комплексна програма якості

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Борщов А. О.

Розрахунки показують, що покращення показників якості обслуговування може забезпечити приріст доходу від 625,0 до 1007,1 тис. грн. через утримання існуючих клієнтів та залучення нових завдяки позитивним рекомендаціям. Найбільший ефект дає підвищення кількості повторних звернень з 76,8% до 85-90%, що може додати 161,3-262,1 тис. грн. доходу. Водночас підвищення індексу задоволеності клієнтів до 9,0-9,5 балів створює передумови для зростання середнього чека та частоти замовлень.

П'ятим напрямом є виявлення резервів через оптимізацію використання трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці. Падіння зарплатовіддачі з 4,62 до 3,76 грн./грн. та зниження середньогодинного виробітку на 11,2% свідчать про неефективне використання людського капіталу.

Таблиця 3.5 - Інтегральна оцінка резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Борщов А. О.

Напрямок мобілізації резервів	Мінімальний ефект, тис. грн.	Максимальний ефект, тис. грн.	Термін реалізації	Складність впровадження	Інтегральний пріоритет
Оптимізація витрат	144,8	207,3	6-12 міс.	Середня	Високий
Підвищення ефективності використання транспорту	383,6	549,3	9-15 міс.	Висока	Критичний
Оптимізація структури продукції	316,7	527,1	12-18 міс.	Середня	Високий
Підвищення якості обслуговування	625,0	1007,1	6-12 міс.	Низька	Критичний
Підвищення продуктивності праці	185,2	268,5	9-12 міс.	Середня	Середній
Разом сукупний ефект	1655,3	2559,3	-	-	-
Потенційний чистий прибуток	1739,3	2643,3	-	-	-

Джерело: узагальнено автором на основі розрахунків

Узагальнююча оцінка виявлених резервів демонструє значний потенціал підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Борщов А. О.

Сукупний ефект від мобілізації всіх виявлених резервів може становити від 1655,3 до 2559,3 тис. грн., що у 20-30 разів перевищує поточний рівень чистого прибутку. При цьому критичними пріоритетами є підвищення якості обслуговування клієнтів та ефективності використання транспортних засобів, які разом можуть забезпечити до 1556,4 тис. грн. додаткового ефекту. Відтак, реалізація навіть половини виявленого потенціалу дозволить підняти рентабельність діяльності до 40-60%, що є прийнятним рівнем для транспортно-логістичної галузі.

Важливо зазначити, що виявлені резерви мають різну природу та потребують диференційованого підходу до їх мобілізації. Резерви оптимізації витрат можуть бути реалізовані найшвидше через впровадження систем контролю та обліку, тоді як резерви підвищення ефективності використання транспорту вимагають більш тривалого періоду та системних організаційних змін. При цьому синергетичний ефект від одночасної реалізації кількох напрямів може значно перевищувати суму окремих ефектів.

Таким чином, проведений аналіз виявив значні внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності ФОП Борщов А. О., які охоплюють всі основні сфери господарювання. Критична ситуація з рентабельністю, що склалася у 2024 році, може бути кардинально покращена через системну роботу з мобілізації виявлених резервів. Пріоритетними напрямками є підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізація використання транспортних засобів та переорієнтація на високорентабельні види діяльності, що разом можуть забезпечити відновлення прибутковості до рівня 2023 року та створити передумови для подальшого розвитку підприємства.

3.2 Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Борщов А. О.

Виявлення резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Борщов А. О. створює необхідну основу для розробки конкретних заходів

щодо їх практичної реалізації. Трансформація потенційних можливостей у реальні результати потребує системного підходу, який охоплює організаційні, технічні, економічні та управлінські аспекти функціонування підприємства. Критична ситуація з рентабельністю, що знизилася до 7,8% у 2024 році, вимагає невідкладного впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення якості обслуговування клієнтів. При цьому розроблені заходи повинні враховувати специфіку малого підприємства, його фінансові можливості та конкурентне середовище на ринку транспортно-логістичних послуг.

Першочерговим напрямом реалізації виявлених резервів є впровадження системи управління витратами та їх оптимізація. Аналіз показав, що собівартість реалізації зростає на 155,7% та становить 53,3% від доходу підприємства, що є критично високим рівнем для транспортної галузі. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити конкретні організаційно-технічні заходи з чітким визначенням відповідальних осіб, термінів впровадження та механізмів контролю (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Комплекс заходів щодо оптимізації витрат ФОП Борщов А. О.

Напрямок оптимізації	Конкретні заходи	Термін впровадження	Інструменти контролю
Паливо-мастильні матеріали	Встановлення GPS-моніторингу руху транспорту; впровадження щоденного обліку витрат палива; навчання водіїв економічному стилю водіння	2-3 міс.	Щоденні звіти витрат палива на 100 км
Ремонт та ТО	Перехід на планово-попереджувальну систему ремонтів; укладення договорів з сертифікованими СТО; створення графіка технічного обслуговування	1-2 міс.	Щомісячний аналіз витрат на ремонт
Оплата праці	Впровадження системи КРІ для водіїв; оптимізація робочого часу; перегляд структури преміальних виплат	3-4 міс.	Щомісячна оцінка показників продуктивності
Логістика та координація	Впровадження програмного забезпечення для управління перевезеннями; автоматизація диспетчеризації; оптимізація маршрутів	4-6 міс.	Щотижневий аналіз ефективності маршрутів

Продовження таблиці 3.6

Напрямок оптимізації	Конкретні заходи	Термін впровадження	Інструменти контролю
Оренда та комунальні послуги	Аудит використання приміщень; переговори з орендодавцями; впровадження енергозберігаючих технологій	2-3 міс.	Щомісячний моніторинг витрат
Страховання	Проведення тендеру серед страхових компаній; оптимізація страхових програм; використання франшиз	1-2 міс.	Щорічний перегляд умов страхування
Разом	-	6-12 міс.	Щомісячна звітність за всіма статтями

Джерело: розроблено автором

Представлений комплекс заходів передбачає поетапне впровадження системи управління витратами з акцентом на найбільш критичні статті. По-перше, встановлення GPS-моніторингу дозволить контролювати фактичні витрати палива, виявляти нецільове використання транспорту та оптимізувати маршрути руху. По-друге, перехід на систему планово-попереджувальних ремонтів знизить частку позапланових ремонтів з 21,8% до цільового рівня 12-15%, що забезпечить економію коштів та підвищить коефіцієнт технічної готовності парку. Відтак, автоматизація диспетчеризації через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення створить передумови для оптимального розподілу замовлень між транспортними засобами та мінімізації порожніх пробігів.

Другим стратегічним напрямом є реалізація заходів щодо підвищення ефективності використання транспортних засобів. Коефіцієнт використання вантажопідйомності 0,78 та коефіцієнт використання пробігу 0,73 свідчать про значні резерви, мобілізація яких не потребує додаткових капітальних вкладень у придбання нової техніки.

Запропонований комплекс заходів спрямований на максимальне використання наявної транспортної бази без додаткових капіталовкладень у придбання техніки. Створення бази даних постійних клієнтів та впровадження системи консолідації замовлень дозволить підвищити коефіцієнт використання

вантажопідйомності до 0,86-0,88, що відповідає галузевим стандартам для підприємств малого бізнесу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Заходи щодо підвищення ефективності використання транспортних засобів ФОП Борщов А. О.

Показник ефективності	Цільове значення	Заходи для досягнення	Термін реалізації	Необхідні ресурси
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,86-0,88	Створення бази даних постійних клієнтів для консолідації замовлень; впровадження системи попереднього бронювання; розробка програми заповнюваності транспорту	6-9 міс.	Програмне забезпечення для управління замовленнями (35,0-45,0 тис. грн.); навчання диспетчера
Коефіцієнт використання пробігу	0,80-0,82	Формування мережі партнерів для пошуку зворотних вантажів; реєстрація на електронних біржах вантажів; створення бази попутних напрямків	4-6 міс.	Членство на вантажних біржах (12,0-18,0 тис. грн./рік); маркетингові витрати
Середньодобовий пробіг	290-300 км	Оптимізація графіків роботи водіїв; скорочення простоїв на навантаження/розвантаження; покращення планування маршрутів	3-6 міс.	Система диспетчеризації; мотиваційна програма для водіїв
Кількість рейсів на місяць	52-55	Впровадження цілодобового диспетчерського контролю; скорочення часу обігу автомобіля; автоматизація оформлення документів	6-9 міс.	Додаткове робоче місце диспетчера; програмне забезпечення (25,0-35,0 тис. грн.)
Час обігу автомобіля	11,5-12,0 год	Створення логістичних хабів для швидкої перевалки вантажів; впровадження попереднього узгодження часу навантаження; стандартизація процесів	9-12 міс.	Організаційні витрати; можлива оренда складських приміщень (15,0-25,0 тис. грн.)

Джерело: розроблено автором

Реєстрація на електронних біржах вантажів, таких як Lardi-Trans або Della, забезпечить доступ до актуальної інформації про попутні вантажі та дозволить мінімізувати порожні пробіги. Відтак, впровадження системи попереднього

узгодження часу навантаження та розвантаження скоротить непродуктивні простої транспорту, що є критично важливим для підвищення кількості рейсів на місяць.

Третім пріоритетним напрямом є структурна оптимізація товарної продукції з переорієнтацією на високорентабельні види послуг. Аналіз виявив значну нестабільність окремих напрямків діяльності та різну їх прибутковість, що вимагає стратегічних рішень щодо перерозподілу ресурсів.

Таблиця 3.8 - Програма структурної оптимізації товарної продукції ФОП Борщов А. О.

Напрямок діяльності	Цільова частка, %	Конкретні заходи	Термін реалізації
Контроль доставки, координація маршруту	18-20	Створення відділу логістики; впровадження системи відстеження вантажів в режимі реального часу; розробка мобільного додатку для клієнтів	9-12 міс.
Транспортні послуги для приватних клієнтів	20-22	Розширення маркетингових активностей в соціальних мережах; програма лояльності для постійних клієнтів; сервіс онлайн-замовлення	6-9 міс.
Послуги з обслуговування автотранспорту	12-15	Сертифікація персоналу; розширення переліку послуг; партнерство з виробниками запчастин	12-15 міс.
Перевезення генеральних, збірних вантажів	15-17	Оптимізація процесів консолідації вантажів; впровадження стандартів якості; розвиток регулярних маршрутів	6-12 міс.
Інші комерційні послуги	12-14	Аудит рентабельності кожної послуги; відмова від збиткових напрямків; фокус на найприбутковіших сегментах	3-6 міс.
Організація перевезень за маршрутами	10-12	Оптимізація операційних процесів; підвищення автоматизації; зниження собівартості	6-9 міс.
Обслуговування юридичних осіб	8-10	Активні продажі корпоративним клієнтам; розробка спеціальних тарифних планів; укладення довгострокових договорів	9-12 міс.
Доставка будівельних вантажів	3-5	Перехід до роботи лише з найбільш прибутковими клієнтами; відмова від дрібних низькомаржинальних замовлень	3-6 міс.
Транспортування обладнання	4-6	Робота лише зі спеціалізованими замовленнями високої маржинальності; відмова від стандартних низькоприбуткових перевезень	3-6 міс.

Джерело: розроблено автором

Запропонована програма структурної оптимізації передбачає чіткий перерозподіл зусиль підприємства на користь високорентабельних напрямків діяльності. Пріоритетним є розвиток напрямку контролю доставки та координації маршрутів, частку якого планується збільшити з 10% до 18-20% через створення відділу логістики та впровадження сучасних систем відстеження вантажів. Цей сегмент має рентабельність 35-40%, що є найвищим показником серед усіх напрямків діяльності. Одночасно передбачається поступове скорочення низькорентабельних напрямків, таких як доставка будівельних вантажів та транспортування обладнання, які демонструють рентабельність лише 5-12% та характеризуються високою конкуренцією. Відтак, активний розвиток транспортних послуг для приватних клієнтів через цифрові канали комунікації дозволить наростити обсяги в сегменті з рентабельністю 20-25% та стабільним попитом.

Четвертим критично важливим напрямом є реалізація комплексної програми підвищення якості обслуговування клієнтів. Індекс задоволеності клієнтів 8,6 балів та кількість повторних звернень 76,8% вказують на необхідність системних покращень у взаємодії з клієнтською базою.

Таблиця 3.9 - Програма підвищення якості обслуговування клієнтів ФОП Борщов А. О.

Компонент програми якості	Цільовий стан	Заходи впровадження	Термін реалізації
Своєчасність доставки	95-97%	Впровадження системи планування з урахуванням дорожніх умов; створення резервного часу в графіках; SMS-інформування про статус доставки	4-6 міс.
Якість збереження вантажів	0,5-0,8%	Навчання водіїв правилам навантаження; придбання якісного кріплення; стандартизація процедур; страхування відповідальності	3-6 міс.
Швидкість обробки запитів	1,0-1,5 год	Впровадження CRM-системи; створення шаблонів відповідей; автоматизація розрахунку вартості; цілодобова гаряча лінія	6-9 міс.
Програма лояльності	Активна база 200-300 клієнтів	Розробка бонусної системи; персональні знижки для постійних клієнтів; програма рефералів; спеціальні пропозиції	3-6 міс.

Продовження таблиці 3.9

Компонент програми якості	Цільовий стан	Заходи впровадження	Термін реалізації
Прозорість документообігу	99-99,5%	Електронний документообіг; автоматичне формування актів; особистий кабінет клієнта; цифрові підписи	9-12 міс.
Система контролю якості	Повний цикл контролю	Впровадження чек-листів якості; регулярні опитування клієнтів; аналіз скарг та пропозицій; план коригувальних дій	6-9 міс.
Персоналізація обслуговування	Індивідуальний підхід	Ведення історії взаємодії з клієнтами; врахування індивідуальних потреб; персональні менеджери для ключових клієнтів	6-9 міс.
Разом	-	-	12 міс.

Джерело: розроблено автором

Комплексна програма підвищення якості обслуговування орієнтована на створення стійкої конкурентної переваги через досконале задоволення потреб клієнтів. Впровадження CRM-системи стане базовим елементом, що об'єднає всі аспекти взаємодії з клієнтами, забезпечить персоналізований підхід та дозволить аналізувати ефективність обслуговування. Створення системи SMS-інформування про статус доставки підвищить прозорість процесу перевезення та зменшить кількість запитів від клієнтів. По-перше, навчання персоналу правилам якісного навантаження та кріплення вантажів знизить рівень пошкоджень до цільових 0,5-0,8%, що відповідає стандартам професійних перевізників. По-друге, розробка програми лояльності з бонусною системою та персональними знижками стимулюватиме повторні звернення та збільшить показник з 76,8% до цільових 85-90%.

П'ятим напрямом реалізації виявлених резервів є вдосконалення системи управління підприємством та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Падіння зарплатовіддачі та зростання частки фонду оплати праці до 26,6% у валовій продукції вимагають впровадження сучасних методів управління персоналом та мотивації.

Інтегрована програма реалізації резервів охоплює шість стратегічних напрямків та передбачає впровадження 39 конкретних заходів загальною вартістю 614,0-849,0 тис. грн. протягом 18 місяців (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Інтегрована програма реалізації резервів підвищення ефективності ФОП Борщов А. О.

Напрямок реалізації резервів	Термін повної реалізації	Рівень складності	Пріоритетність	Ключові показники ефективності
Оптимізація витрат	6-12 міс.	Середня	Висока	Зниження витрат на 8-12%; покращення структури собівартості
Підвищення ефективності транспорту	9-12 міс.	Висока	Критична	Зростання коефіцієнтів використання до 0,86-0,88; збільшення кількості рейсів
Структурна оптимізація продукції	12-15 міс.	Середня	Висока	Зростання частки високорентабельних послуг до 50-55%
Підвищення якості обслуговування	9-12 міс.	Низька	Критична	Індекс задоволеності 9,0-9,5; повторні звернення 85-90%
Удосконалення управління персоналом	6-9 міс.	Середня	Середня	Зростання продуктивності на 15-20%; зарплатовіддача 4,2-4,5
Цифрова трансформація процесів	12-18 міс.	Висока	Висока	Автоматизація 70-80% операцій; скорочення часу обробки на 30-40%
Разом по програмі	18 міс.	-	-	Комплексне підвищення ефективності діяльності

Джерело: узагальнено автором

Критичними пріоритетами визначено підвищення ефективності використання транспортних засобів та покращення якості обслуговування клієнтів, які разом потребують інвестицій 282,0-398,0 тис. грн. та можуть забезпечити найбільший вплив на фінансові результати. Особливої уваги заслуговує напрямок цифрової трансформації бізнес-процесів, який пронизує всі інші напрямки та забезпечує синергетичний ефект від впровадження сучасних інформаційних технологій.

В цілому, розроблений комплекс заходів щодо реалізації виявлених резервів створює цілісну систему підвищення ефективності діяльності ФОП Борщов А. О. Програма охоплює всі ключові аспекти функціонування підприємства та передбачає збалансоване поєднання організаційних, технічних та управлінських інструментів. Поетапна реалізація запропонованих заходів протягом 18 місяців дозволить послідовно нарощувати ефективність операцій, покращувати якість

обслуговування клієнтів та зміцнювати конкурентні позиції на ринку транспортно-логістичних послуг. Системний підхід до впровадження змін, чітке визначення відповідальності та налагоджена система контролю є критичними факторами успіху програми та досягнення стратегічної мети відновлення прибутковості підприємства до рівня 40-50%.

3.3 Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Борщов А. О.

Розроблений комплекс заходів щодо реалізації виявлених резервів підвищення ефективності діяльності ФОП Борщов А. О. потребує детального економічного обґрунтування для прийняття управлінських рішень щодо доцільності його впровадження. Оцінка економічної ефективності передбачає комплексний аналіз очікуваних результатів від реалізації кожного напрямку програми, визначення сукупного економічного ефекту, розрахунок термінів окупності інвестицій та оцінку впливу на ключові фінансові показники діяльності підприємства. Особливої актуальності це набуває в контексті критичної ситуації з рентабельністю, що знизилася до 7,8% у 2024 році, та необхідності прийняття виважених рішень щодо розподілу обмежених фінансових ресурсів малого підприємства. Методологічною основою розрахунків є порівняльний аналіз базових показників 2024 року та прогнозних значень після впровадження запропонованих заходів з урахуванням поетапності їх реалізації протягом 18 місяців.

Першочерговим етапом оцінки економічної ефективності є детальний розрахунок очікуваного економічного ефекту від кожного напрямку програми оптимізації діяльності підприємства. Базуючись на фактичних даних 2024 року та виявлених резервах, необхідно визначити кількісні параметри впливу окремих заходів на доходи та витрати підприємства (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Розрахунок економічного ефекту за напрямками реалізації резервів ФОП Борщов А. О.

Напрямок реалізації резервів	Базові показники 2024, тис. грн.	Економія витрат, тис. грн.	Приріст доходів, тис. грн.	Інвестиції, тис. грн.	Сукупний ефект, тис. грн.	Термін досягнення ефекту
Оптимізація паливно-мастильних матеріалів	483,7	48,4-58,0	-	50,0	48,4-58,0	3-6 міс.
Оптимізація ремонту та ТО	112,6	16,9-22,5	-	17,5	16,9-22,5	4-8 міс.
Оптимізація оплати праці через підвищення продуктивності	536,4	26,8-42,9	85,2-128,6	6,5	112,0-171,5	6-9 міс.
Оптимізація логістики та координації	89,5	10,7-16,1	125,4-185,3	75,0	136,1-201,4	6-12 міс.
Оптимізація оренди та комунальних послуг	147,2	14,7-22,1	-	15,0	14,7-22,1	2-4 міс.
Оптимізація інших операційних витрат	389,9	31,2-39,0	-	12,0	31,2-39,0	3-6 міс.
Підвищення якості обслуговування клієнтів	-	-	625,0-1007,1	235,0	625,0-1007,1	9-12 міс.
Структурна оптимізація продукції	-	-	316,7-527,1	45,0	316,7-527,1	12-15 міс.
Цифрова трансформація процесів	-	45,3-68,5	158,6-245,8	145,0	203,9-314,3	12-18 міс.
Разом	1913,5	194,0-269,1	1311,0-2094,0	601,0	1505,0-2363,1	18 міс.

Джерело: розраховано автором на основі виявлених резервів та запропонованих заходів

Представлені розрахунки демонструють значний сукупний економічний ефект від реалізації всього комплексу заходів у діапазоні від 1505,0 до 2363,1 тис. грн. По-перше, найбільший вплив матимуть заходи щодо підвищення якості обслуговування клієнтів, які можуть забезпечити приріст доходів від 625,0 до

1007,1 тис. грн. через збільшення кількості повторних звернень та залучення нових клієнтів завдяки позитивній репутації. По-друге, структурна оптимізація товарної продукції з переорієнтацією на високорентабельні сегменти додасть 316,7-527,1 тис. грн. доходу. Відтак, оптимізація витрат забезпечить економію 194,0-269,1 тис. грн., що є критично важливим для покращення маржинальності бізнесу.

Для повного розуміння економічної ефективності необхідно оцінити вплив запропонованих заходів на структуру доходів та витрат підприємства, порівнявши базовий стан 2024 року з прогнозними показниками після повної реалізації програми (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Прогнозна структура доходів та витрат ФОП Борщов А. О. після реалізації заходів

Показники	Базовий рік 2024		Прогноз (мінімальний сценарій)		Відхилення від базового року (мінімальний сценарій)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації	2015,9	100,0	3326,9	100,0	+1311,0	+65,0
Собівартість реалізованої продукції	1075,1	53,3	930,4	28,0	-144,7	-13,5
Валовий прибуток	940,8	46,7	2396,5	72,0	+1455,7	+154,7
Інші операційні витрати	591,9	29,4	542,6	16,3	-49,3	-8,3
Операційний прибуток	348,9	17,3	1853,9	55,7	+1505,0	+431,3
Інші витрати	246,5	12,2	246,5	7,4	0,0	0,0
Фінансовий результат до оподаткування	102,4	5,1	1607,4	48,3	+1505,0	+1470,1
Податок на прибуток	18,4	0,9	289,3	8,7	+270,9	+1471,2
Чистий прибуток	84,0	4,2	1318,1	39,6	+1234,1	+1469,2

Джерело: розраховано автором на основі прогнозних розрахунків

Прогнозні розрахунки свідчать про кардинальне покращення фінансових результатів діяльності підприємства після реалізації комплексу заходів. За мінімальним сценарієм чистий прибуток зросте з 84,0 до 1318,1 тис. грн., що становить збільшення у 15 разів. Критично важливою є зміна структури витрат, де частка собівартості у доходах знизиться з 53,3% до 28,0%, що відповідає

галузевим стандартам та створює здорову основу для прибуткової діяльності. Валовий прибуток зростає з 46,7% до 72,0%, що є надзвичайно високим показником для транспортно-логістичного бізнесу та свідчить про ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації витрат та підвищення доходів.

Для оцінки доцільності інвестування коштів у реалізацію запропонованої програми необхідно розрахувати основні показники інвестиційної привабливості проєкту, включаючи термін окупності, рентабельність інвестицій та чистий дисконтований дохід.

Таблиця 3.13 - Оцінка інвестиційної ефективності програми підвищення ефективності ФОП Борщов А. О.

Показники інвестиційної ефективності	Мінімальний сценарій	Максимальний сценарій
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн.	601,0	601,0
Сукупний річний економічний ефект, тис. грн.	1505,0	2363,1
Простий термін окупності, місяців	4,8	3,1
Річний чистий грошовий потік, тис. грн.	1234,1	1957,5
Рентабельність інвестицій (ROI), %	250,4	393,2
Чистий дисконтований дохід (NPV) за 3 роки при ставці дисконту 15%, тис. грн.	2212,5	3524,8
Індекс прибутковості інвестицій (PI)	4,68	6,86
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	248,5	387,6
Коефіцієнт ефективності інвестицій	2,05	3,26

Джерело: розраховано автором

Розраховані показники інвестиційної ефективності свідчать про виключно високу привабливість запропонованої програми для ФОП Борщов А. О. Простий термін окупності становить лише 3,1-4,8 місяців, що є надзвичайно коротким періодом навіть для операційних проєктів. Рентабельність інвестицій у діапазоні 250,4-393,2% демонструє, що кожна гривня вкладених коштів принесе від 2,5 до 3,9 грн. прибутку щорічно. Індекс прибутковості інвестицій 4,68-6,86 означає, що дисконтовані грошові потоки у 4,7-6,9 разів перевищують первинні інвестиції, що робить проєкт надзвичайно привабливим з фінансової точки зору. Відтак, внутрішня норма рентабельності 248,5-387,6% багаторазово перевищує будь-які

альтернативні варіанти розміщення капіталу та значно вища за середню вартість капіталу для підприємства.

Важливим аспектом оцінки економічної ефективності є аналіз впливу запропонованих заходів на ключові показники рентабельності діяльності підприємства, які є критичними індикаторами успішності бізнесу.

Таблиця 3.14 - Динаміка показників рентабельності ФОП Борщов А. О. після реалізації заходів

Показники рентабельності	Базовий рік 2024, %	Прогноз мінімальний, %	Відхилення мінімальне, п.п.
Рентабельність діяльності (прибуток до оподаткування/витрати)	7,8	84,0	+76,2
Рентабельність продажу (чистий прибуток/дохід)	4,2	39,6	+35,4
Валова рентабельність (валовий прибуток/дохід)	46,7	72,0	+25,3
Рентабельність операційної діяльності (операційний прибуток/дохід)	17,3	55,7	+38,4
Рентабельність активів (ROA)	5,4	85,1	+79,7
Операційна маржа (операційний прибуток/дохід)	17,3	55,7	+38,4
Чиста маржа прибутку	4,2	39,6	+35,4

Джерело: розраховано автором

Аналіз динаміки показників рентабельності демонструє трансформаційний вплив запропонованої програми на економічну ефективність діяльності підприємства. Рентабельність діяльності зростає з низького рівня 7,8% до 84,0-130,1%, що перетворить підприємство з малоприбуткового на високорентабельне навіть за стандартами транспортно-логістичної галузі. Рентабельність продажу у діапазоні 39,6-49,7% є надзвичайно високим показником, що свідчить про ефективну операційну модель та здатність генерувати значний прибуток з кожної гривні доходу. Валова рентабельність 72,0-79,2% вказує на оптимальну структуру витрат та ефективне ціноутворення. По-перше, такі показники значно перевищують середньогалузевий рівень рентабельності 15-25% для підприємств транспортної сфери. По-друге, покращення рентабельності активів до 85,1-131,9% свідчить про високу ефективність використання капіталу підприємства.

Для комплексної оцінки впливу запропонованих заходів на операційну ефективність необхідно проаналізувати динаміку ключових операційних показників, які безпосередньо впливають на фінансові результати.

Таблиця 3.15 - Прогнозна динаміка операційних показників ефективності ФОП Борщов А. О.

Операційні показники	Базовий рік 2024	Прогноз після реалізації	Відхилення
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,78	0,87	+0,09
Коефіцієнт використання пробігу	0,73	0,81	+0,08
Середня відстань перевезення, км	338	395	+57
Продуктивність рухомого складу, ткм на 1 авто	1526	1842	+316
Середньодобовий пробіг, км	267	294	+27
Кількість рейсів на місяць, од.	48	53	+5
Час обігу автомобіля, год	13,4	11,8	-1,6
Коефіцієнт технічної готовності	0,92	0,95	+0,03
Витрати на паливо на 100 км, грн.	634	556	-78
Своєчасність доставки, %	92,4	96,2	+3,8
Індекс задоволеності клієнтів, бали	8,6	9,3	+0,7
Кількість повторних звернень, %	76,8	87,5	+10,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу	503,98	831,73	+327,75
Зарплатовіддача, грн./грн.	3,76	6,20	+2,44

Джерело: розраховано автором на основі запропонованих заходів

Прогнозна динаміка операційних показників підтверджує реалістичність досягнення розрахованих фінансових результатів через конкретні покращення в операційній діяльності. Підвищення коефіцієнта використання вантажопідйомності до 0,87 та коефіцієнта використання пробігу до 0,81 відповідає галузевим стандартам ефективних перевізників та може бути досягнуте через впровадження систем оптимізації маршрутів та пошуку зворотних вантажів. Зростання продуктивності рухомого складу на 20,7% забезпечить збільшення доходів без додаткових інвестицій у транспортні засоби. Відтак, зниження витрат на паливо на 12,3% через впровадження GPS-моніторингу та навчання водіїв економічному стилю водіння суттєво покращить маржинальність перевезень. Покращення індексу задоволеності клієнтів до 9,3 балів та збільшення кількості повторних звернень до 87,5% створить стійку базу для зростання доходів через лояльність клієнтів.

Для повного розуміння трансформації економічного стану підприємства необхідно порівняти ключові фінансові коефіцієнти до та після реалізації програми підвищення ефективності.

Таблиця 3.16 - Порівняльний аналіз ключових фінансово-економічних показників ФОП Борщов А. О.

Показники	Базовий рік 2024	Прогноз мінімальний	Темп зростання мінімальний, %	Оцінка змін
Чистий дохід, тис. грн.	2015,9	3326,9	165,0	Значне покращення
Чистий прибуток, тис. грн.	84,0	1318,1	1569,2	Кардинальне покращення
Рівень рентабельності діяльності, %	7,8	84,0	+976,2	Кардинальне покращення
Валова рентабельність, %	46,7	72,0	154,2	Значне покращення
Рентабельність продажу, %	4,2	39,6	942,9	Кардинальне покращення
Частка собівартості у доходах, %	53,3	28,0	-47,5	Значне покращення
Продуктивність праці, тис. грн./особу	503,98	831,73	165,0	Значне покращення
Коефіцієнт використання транспорту (інтегральний)	0,75	0,84	112,0	Помірне покращення
Середній дохід на один рейс, тис. грн.	3,50	5,25	150,0	Значне покращення

Джерело: узагальнено автором

Порівняльний аналіз ключових показників наочно демонструє масштаб трансформації економічного стану підприємства внаслідок реалізації комплексної програми підвищення ефективності. Найбільш значною є динаміка прибутковості, де чистий прибуток зростає у 15,7 рази, що трансформує підприємство з малоприбуткового в один з найбільш рентабельних суб'єктів галузі. Зниження частки собівартості у доходах з критичних 53,3% до прийнятних 20,8% створить здорову основу для подальшого розвитку та конкурентоспроможності. Зростання продуктивності праці на 65,0% свідчить про підвищення ефективності використання людського капіталу та оптимізацію бізнес-процесів. Відтак, збільшення середнього доходу на один рейс з 3,50 до

5,25 тис. грн. вказує на переорієнтацію на більш прибуткові сегменти ринку та покращення якості послуг.

Оцінка економічної ефективності буде неповною без аналізу чутливості результатів до зміни ключових параметрів та ідентифікації ризиків досягнення запланованих показників. Основними факторами ризику є темпи реалізації окремих заходів, рівень прийняття змін персоналом, реакція ринку на оновлену стратегію підприємства та макроекономічна ситуація в країні. Проте навіть за песимістичним сценарієм, коли буде досягнуто лише 50-60% запланованого ефекту, підприємство зможе підвищити рентабельність до 40-50%, що є прийнятним рівнем для забезпечення сталого розвитку.

Критично важливим є розуміння, що розраховані показники базуються на реалістичних припущеннях та консервативних оцінках потенціалу підвищення ефективності. По-перше, цільові значення операційних показників відповідають середньогалузевому рівню для підприємств з ефективною системою управління. По-друге, прогнозоване зростання доходів враховує наявну пропускну спроможність підприємства та реальний попит на ринку транспортно-логістичних послуг. Відтак, розрахунки економії витрат базуються на фактичних даних про структуру витрат та перевірених практикою методах їх оптимізації.

Узагальнюючи результати оцінки економічної ефективності, можна констатувати виключно високу доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів для ФОП Борщов А. О. Інвестиції у розмірі 601,0 тис. грн. окупляться протягом 3,1-4,8 місяців та забезпечать щорічний економічний ефект від 1505,0 тис. грн. Чистий прибуток зросте з низького рівня 84,0 тис. грн. до 1318,1 тис. грн., а рентабельність діяльності підвищиться з 7,8% до 84,0%, що кардинально змінить економічний стан підприємства та створить передумови для динамічного розвитку. Високі показники інвестиційної ефективності свідчать про те, що запропонована програма є привабливим варіантом використання фінансових ресурсів підприємства та має бути реалізована в найкоротші терміни для виведення бізнесу з складного стану та забезпечення конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження практичних аспектів підвищення ефективності підприємницької діяльності малого транспортного підприємства можемо зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретико-методичні основи ефективності підприємницької діяльності малих підприємств.

Встановлено, що ефективність малого транспортного підприємства є багатофакторною категорією, що формується під впливом як зовнішніх (ринкова кон'юнктура, регуляторні вимоги, ціни на паливно-мастильні матеріали), так і внутрішніх факторів, серед яких ключовими є операційна ефективність використання ресурсів, технічний стан парку та якість управління. Теоретичною базою дослідження стали положення класиків економічної теорії (Й. Шумпетер, П. Друкер) та сучасних вчених щодо специфіки малого бізнесу, зокрема його гнучкості, обмеженості ресурсів та високої залежності від якості управлінських рішень.

2. Надано організаційно-економічну характеристику ФОП «Борщов А. О.».

Фізична особа-підприємець Борщов Андрій Олександрович є суб'єктом малого підприємництва, що здійснює господарську діяльність у сфері транспортних послуг та вантажних перевезень.

Аналіз показав, що підприємство функціонує на ринку транспортно-логістичних послуг, демонструючи позитивну динаміку доходів (зростання на 40,9% за 2022–2024 рр.) та розширення матеріально-технічної бази. Однак встановлено критичне погіршення фінансових результатів: чистий прибуток скоротився на 60,2%, а рентабельність діяльності впала з 50,2% до 7,8%. Це свідчить про глибокі проблеми у формуванні собівартості та управлінні витратами.

Встановлено, що підприємство знаходиться на етапі активного розвитку, але стикається з серйозними викликами у сфері забезпечення прибутковості та ефективності господарської діяльності. Створена матеріально-технічна база та

розширений портфель послуг створюють потенціал для подальшого зростання, проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умови вжиття комплексу заходів щодо оптимізації витрат, удосконалення системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптації до мінливих ринкових умов

3. Здійснено аналіз показників ефективності підприємницької діяльності малого підприємства.

Встановлено, що незважаючи на покращення окремих операційних індикаторів (коефіцієнтів використання пробігу, технічної готовності) та якості сервісу, інтегральна оцінка виявила суттєві дисбаланси. Головними проблемами визнано непропорційне зростання собівартості (на 155,7%), що значно випереджало зростання доходів, старіння автопарку (знос 35,5%) та неефективне використання трудових ресурсів, що підтверджується падінням зарплатовіддачі.

4. Визначено основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність діяльності малого підприємства.

Систематизація факторів дозволила виокремити найкритичніші зони: фінансову (структура витрат, низька рентабельність) та виробничу (стан основних засобів). Інтегральна матриця проблем показала, що загрозу фінансовій стійкості створює нестійкість прибутку та структурний дисбаланс між темпами зростання доходів (+40,9%) і витрат (+63,1%), що вимагає негайного управлінського втручання.

5. Визначені резерви підвищення ефективності діяльності малого підприємства.

Детальний аналіз виявив значний внутрішній потенціал для відновлення прибутковості. Основними резервами є: оптимізація витрат (потенційна економія 144,8–207,3 тис. грн.), підвищення ефективності використання транспорту (приріст доходу на 383,6–549,3 тис. грн.), структурна переорієнтація на високорентабельні послуги та підвищення якості обслуговування клієнтів, що може забезпечити додаткові 625,0–1007,1 тис. грн. доходу.

6. Розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності

підприємницької діяльності ФОП «Борщов А. О.».

Запропонована інтегрована 18-місячна програма включає п'ять взаємопов'язаних напрямів: оптимізація витрат (GPS-моніторинг, планове ТО), підвищення ефективності використання транспорту (консолідація замовлень, пошук зворотних вантажів), структурна переорієнтація бізнесу, впровадження програми якості обслуговування (CRM-система, програма лояльності) та цифрова трансформація процесів. Загальна потреба в інвестиціях оцінена у 601,0 тис. грн.

Поетапна реалізація запропонованих заходів протягом 18 місяців дозволить послідовно нарощувати ефективність операцій, покращувати якість обслуговування клієнтів та зміцнювати конкурентні позиції на ринку транспортно-логістичних послуг. Системний підхід до впровадження змін, чітке визначення відповідальності та налагоджена система контролю є критичними факторами успіху програми та досягнення стратегічної мети відновлення прибутковості підприємства до рівня 40-50%.

7. Оцінено економічний ефект від запропонованих заходів для ФОП «Борщов А. О.».

Прогнозні розрахунки підтверджують високу ефективність і доцільність впровадження розробленої програми. Узагальнюючи результати оцінки економічної ефективності, можна констатувати виключно високу доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів для ФОП Борщов А. О. Інвестиції у розмірі 601,0 тис. грн. окупляться протягом 3,1-4,8 місяців та забезпечать щорічний економічний ефект від 1505,0 тис. грн. Чистий прибуток зросте з низького рівня 84,0 тис. грн. до 1318,1 тис. грн., а рентабельність діяльності підвищиться з 7,8% до 84,0%, що кардинально змінить економічний стан підприємства та створить передумови для динамічного розвитку.

Високі показники інвестиційної ефективності свідчать про те, що запропонована програма є привабливим варіантом використання фінансових ресурсів підприємства та має бути реалізована в найкоротші терміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dobrovič J., Čabinová V., Gallo P., Partlová P., Váchal J., Balogová B., Orgonáš J. Application of the DEA model in tourism SMEs: An empirical study from Slovakia in the context of business sustainability. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(13). P. 7422. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13137422>.
2. Hokmabadi H., Rezvani S. M. H. S., de Matos C. A. Business resilience for small and medium enterprises and startups by digital transformation and the role of marketing capabilities — A systematic review. *Systems*. 2024. Vol. 12(6). P. 220. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12060220>.
3. Kato A. I. Building resilience and sustainability in small businesses enterprises through sustainable venture capital investment in sub-Saharan Africa. *Cogent Economics & Finance*. 2024. Vol. 12(1). Article 2399760. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2399760>.
4. Klymenko V.V., Lozova G.M. The efficiency of enterprises' activity in the market of logistics services in Ukraine. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2021. Vol. 2 No 17. pp. 94–108. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.17.94-108>.
5. Oussouadi K., Cherkaoui K. The impact of credit guarantee schemes on SME survival: Evidence from Moroccan SMEs. *Banks and Bank Systems*. 2024. Vol. 19(1). P. 88–101. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.19\(1\).2024.08](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.19(1).2024.08).
6. Rosales-Córdova A., Carmona-Benítez R. B. Evaluating the efficiency of human capital at small and medium enterprises in the manufacturing sector using the DEA-weight Russell directional distance model. *Economies*. 2023. Vol. 11(10). P. 261. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies11100261>.
7. Shyshkin V., Onyshchenko O., Tur D. Economic aspects of the logistics systems management in a small business. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. Vol. 3 No 21. pp. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-06>.
8. Vrečko I., Tominc P., Širec K. Enhancing the performance of high-growth small- and medium-sized enterprises through effective project-management processes

and stakeholder engagement: A systems perspective. *Systems*. 2023. Vol. 11(10). P. 511. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100511>.

9. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Economic journal (Odesa Polytechnic / EJOPU)*. 2023. № 2 (24). С. 15–23. DOI: 10.15276/EJ.02.2023.2.

10. Бирченко В.І. Сучасні аспекти підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 36-37.

11. Бирченко В.І. Інноваційні стратегії розвитку малих підприємств. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи» (Черкаси, 29 липня 2025 р.). Черкаси: ЦФЕНД, 2025 С. 34-38.

12. Богуславська С. І., Поденко Д. О. Передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2961> (дата звернення: 12.10.2025).

13. Завалій Б. Ю., Гринько Т. В. Складові та принципи побудови інноваційних фінансових моделей малого й середнього бізнесу в умовах поствійськової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. 105–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-23>.

14. Іжевський П. Г., Самарічева Т. А., Кудельський В. Е. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 162–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>.

15. Косович Б. І., Поврозник П. П. Розвиток інновацій в малому підприємстві. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 75–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-12>.

16. Кравченко В. О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 232–237. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>.
17. Левіщенко О. С., Муленко В. М., Редько Н. О. Особливості функціонування та адаптації малих та середніх підприємств транспортного сектору України в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2025. № 9. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-12>.
18. Леонова Б. І., Островська О. А., Круш В. В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 270–277. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65>.
19. Михайленко Д. Г. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 932–938. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>.
20. Морохов А. В. Моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід їх реалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. С. 257–263. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-25>.
21. Назаркевич І. Б., Назаркевич О. Б. Інтегральна оцінка діяльності малих підприємств України в умовах структурної трансформації вітчизняної економіки. *Economic journal (Odesa Polytechnic / EJOPU)*. 2020. № 1 (11). С. 40–47. DOI: 10.15276/EJ.01.2020.5.
22. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>.
23. Рекуненко І. І., Бондаренко А. Ф., Кобушко Я. В. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 310–316. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>.

24. Черняєва А. Використання новітніх цифрових інструментів та технологій ведення бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-89>.

25. Шушкова Ю. В., Фацієвич Р. Я. Фінансова стійкість суб'єктів малого підприємництва: особливості та засади збереження в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 317–323. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-317-323>. PDF: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-317_323.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

Додатки

Додаток А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЇ В НАУЦІ:
МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ
ОСВІТИ, ТЕХНОЛОГІЙ, СУСПІЛЬСТВА ТА ЕКОНОМІКИ

MODERN CHALLENGES AND INNOVATIONS IN
SCIENCE: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH
TO THE DEVELOPMENT OF EDUCATION,
TECHNOLOGY, SOCIETY AND ECONOMY

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

4 квітня 2025 р.
April 4, 2025

м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід
 до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки”

Mohylna L. M., Zhang Jiachang SUSTAINABLE LAND MANAGEMENT: REALIZING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS.....	27
Михайлович О. Ю. ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	29
СЕКЦІЯ 6. ФІНАНСИ, ОБЛІК, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ SECTION 6. FINANCE, ACCOUNTING, BANKING, INSURANCE	31
Керімов П. О. СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО БОРГУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЙОГО СТІЙКІСТЬ	31
СЕКЦІЯ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ SECTION 7. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT	33
Сук П. Л. ОБЕРНЕНИЙ МЕТОД АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА ОСНОВІ ЧИСТОГО ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ.....	33
СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ SECTION 8. MANAGEMENT, MARKETING, ENTREPRENEURSHIP AND TRADE	36
Бирченко В. І. СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	36
Єфанов В. А. ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ.....	37
Володін О. О. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	39
Копиця Р. В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	41
Лазаренко О. В. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	43
Лункіна Т. І., Лункіна Є. М. РОЗВИТОК ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	45
Соловйов Б. К. ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	46
Таран Д. В. ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ТОВАРОВИРОБНИКАМИ	48

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
“Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід
до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки”**

**СЕКЦІЯ 8
SECTION 8**



**МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ
MANAGEMENT, MARKETING, ENTREPRENEURSHIP AND TRADE**

УДК 334.012.64:658.589

Бирченко В. І.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”
Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Ковбаса О. М.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та
підприємництва імені професора І. М. Брюховецького
Сумський національний аграрний університет

**СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Малі підприємства є важливим елементом економічної системи, забезпечуючи зайнятість населення, формування середнього класу та розвиток інноваційного потенціалу країни. Проте вони стикаються з численними викликами, які вимагають пошуку нових підходів до організації бізнесу. Нестабільність економічного середовища, глобалізаційні процеси, технологічні зміни та цифрова трансформація бізнесу створюють нові умови функціонування, що потребують гнучкого реагування та адаптації. Необхідність підвищення конкурентоспроможності малих підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках вимагає впровадження сучасних методів управління, оптимізації бізнес-процесів та раціонального використання обмежених ресурсів [1, с. 67-68].

Традиційно ефективність розглядається як співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами, що відображає здатність підприємства досягати поставлених цілей з мінімальними затратами. Проте сучасне розуміння ефективності підприємницької діяльності малих підприємств виходить за межі суто економічних показників і набуває багатоаспектного характеру.

Протягом останніх років український малий бізнес функціонує в умовах підвищеної турбулентності, спричиненої військовою агресією, яка розпочалася у 2022 році, та попередніми викликами, пов'язаними з пандемією COVID-19. Статистичні дані демонструють, що малі підприємства складають близько 95% від загальної кількості суб'єктів господарювання в Україні, забезпечуючи приблизно 40% ВВП та створюючи значну частку робочих місць, що підтверджує їх вагомий роль у національній економіці [3].

Вартим уваги є те, що попри складні умови, малий бізнес продемонстрував надзвичайну життєздатність та адаптивність, швидко пристосовуючись до нових реалій через релокацію, зміну бізнес-моделей та освоєння нових ринків. Спостерігається активізація експортної діяльності малих підприємств, особливо у сфері IT-послуг та агропромисловості, чому сприяє лібералізація торгівлі з ЄС та іншими країнами. Процеси діджиталізації набули значного прискорення, зумовлюючи структурні зміни в секторі малого підприємництва – зростає кількість підприємств у сфері електронної комерції, логістики, онлайн-освіти та консалтингу [2, с. 138-139; 3].

Водночас традиційні сектори малого бізнесу, зокрема роздрібна торгівля та побутові послуги, зазнали суттєвої трансформації під впливом цифрових технологій та

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
“Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід
до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки”**

зміни споживчих звичок. Важливою тенденцією є зростання соціальної відповідальності малого бізнесу, участь підприємців у вирішенні гуманітарних проблем та підтримці обороноздатності країни.

Незважаючи на позитивні зрушення, малі підприємства в Україні продовжують стикатися з численними викликами. Серед ключових проблем залишаються обмежений доступ до фінансування та високі відсоткові ставки за кредитами, що суттєво обмежує інвестиційні можливості малого бізнесу. Хоча останніми роками впроваджено низку програм підтримки, включаючи “5-7-9%”, їх ефективність залишається недостатньою для забезпечення стабільного розвитку сектору. Адміністративні бар'єри та недосконалість регуляторного середовища також залишаються істотними перешкодами, незважаючи на певні реформи в напрямку дерегуляції. Регіональна диференціація розвитку малого підприємництва в Україні проявляється у значних відмінностях бізнес-активності між столицею, великими містами та периферійними районами, а також між західними регіонами та іншими частинами країни, що посилюється внаслідок військових дій. Аналіз галузевої структури показує переважання малих підприємств у сфері торгівлі та послуг, тоді як їх представництво у виробничому секторі та наукоємних галузях залишається недостатнім для забезпечення інноваційного розвитку економіки [1; 4].

Підсумовуючи, можна констатувати, що сучасний стан малого підприємництва характеризується певною дуальністю – з одного боку, посиленням викликів та загроз, пов'язаних з економічною нестабільністю, а з іншого – відкриттям нових можливостей, зумовлених технологічними інноваціями та зміною споживчих преференцій, що формує перспективи для подальшого розвитку цього сектора економіки.

Список літератури

1. Сидорук І.С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 67-72.
2. Олійник Т. І., Сотула В. В. Розвиток аграрного бізнесу в Україні: проблемні питання та перспективи їх рішення. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 136-142
3. Польова Н. М., Бойко А. О. Значення малих форм підприємництва в стратегії розвитку аграрного бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 2 (132). С. 88-92.
4. Белялов Т. Е., Люманов А. С. Інноваційний розвиток малого бізнесу в Україні та його державне регулювання. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2. С. 16-24. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.2>.

УДК 334.012.64:005.51

Ефанов В. А.

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького
Сумський національний аграрний університет

ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ

Планування бізнесу є однією з найважливіших функцій управління, яка забезпечує цілеспрямований розвиток підприємства. Воно представляє собою систематичну діяльність з визначення цілей організації та розробки оптимальних шляхів їх

Продовження додатку А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ОБЛІКУ,
ФІНАНСІВ ТА ПРАВА: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

CURRENT ISSUES OF ECONOMICS, ACCOUNTING,
FINANCE AND LAW: EXPERIENCE AND PROSPECTS

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

29 липня 2025 р.
July 29 2025

м. Черкаси, Україна
Cherkasy, Ukraine



СЕКЦІЯ 4. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ SECTION 4. ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES	34
Бирченко В. І. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	34
Корольков М. О. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	38
Майоров О. В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	43
Таран Д. В. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СІЛЬГОСПВИРОБНИКІВ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	46
Юзвак В. Л. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРАТЕГІЙ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	49
СЕКЦІЯ 5. КРИМІНАЛЬНЕ ПРАВО, КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧЕ ПРАВО, КРИМІНОЛОГІЯ, КРИМІНАЛЬНИЙ ПРОЦЕС, КРИМІНАЛІСТИКА SECTION 5. CRIMINAL LAW, CRIMINAL EXECUTIVE LAW, CRIMINOLOGY, CRIMINAL PROCEDURE, CRIMINALISTICS.....	52
Герасименко О. М. ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРИМІНОЛОГІЧНОЇ ПРОТИДІЇ ДИВЕРСІЇ НА ОБ’ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	52
СЕКЦІЯ 6. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА SECTION 6. TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS	57
Пригара О. В. МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ВЕЛИКОЮ БРИТАНІЄЮ У СФЕРІ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ.....	57

СЕКЦІЯ 4
 SECTION 4

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ
 ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

УДК 334.012.63:005.21:658.012.2

Бирченко В. І.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
 зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”
 Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Ковбаса О. М.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та
 підприємництва імені професора І. М. Брюховецького
 Сумський національний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та швидких технологічних змін малі підприємства стикаються з необхідністю постійного пошуку нових підходів до ведення бізнесу. Інноваційні стратегії стають критично важливим фактором не лише для забезпечення конкурентоспроможності, але й для виживання на динамічному ринку. Розуміння та впровадження ефективних інноваційних рішень дозволяє малим підприємствам максимізувати свої обмежені ресурси та досягати сталого розвитку [1, с. 116].

Впровадження цифрових технологій є одним із найбільш перспективних напрямків інноваційного розвитку малих підприємств. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє значно підвищити ефективність операційної діяльності, скоротити витрати на адміністрування та мінімізувати людські помилки. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) надають можливість персоналізувати обслуговування та підвищити рівень задоволеності споживачів. Так, використання хмарних технологій забезпечує малим підприємствам доступ до потужних ІТ-рішень без необхідності значних капітальних інвестицій в апаратне забезпечення. Це особливо важливо для стартапів та компаній з обмеженим бюджетом, оскільки дозволяє

Створення культури навчання, впровадження систем мотивації творчості та ініціативності, а також забезпечення можливостей для професійного зростання сприяють формуванню команди, здатної генерувати та впроваджувати інноваційні рішення [4, с. 48].

Гнучкі організаційні структури, що базуються на принципах самоорганізації та розподіленого лідерства, дозволяють швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Культура експериментування та толерантність до помилок створюють сприятливе середовище для інноваційної діяльності, де працівники не бояться пропонувати нові ідеї та підходи.

В цілому, інноваційні стратегії розвитку малих підприємств повинні базуватися на комплексному підході, який охоплює технологічні, організаційні, маркетингові та фінансові аспекти діяльності. Успішне впровадження інновацій вимагає не лише фінансових ресурсів, але й стратегічного мислення, готовності до змін та культури постійного навчання. Ключовими факторами успіху є здатність швидко адаптуватися до ринкових змін, ефективно використовувати цифрові технології, будувати стратегічні партнерства та інвестувати в розвиток людського капіталу. Малі підприємства, які здатні інтегрувати ці елементи в єдину інноваційну стратегію, отримують значні конкурентні переваги та забезпечують сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Яковлев А. І. Інноваційна діяльність як фактор економічного розвитку малих підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 115-119.
2. Тішаков П. Ю. Інноваційні адаптивні стратегії в управлінні малими підприємствами харчової промисловості. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347162>.
3. Малиновська Ю. Б., Спиченко С. П., Кульматицький В. С., Смолин М. А. Стратегії залучення інвестицій для інноваційного розвитку малих та середніх підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14546327>.
4. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М., Білоусько Т. М., Яловега Н. І., Захаренко-Селезньова А. М. Інноваційні маркетингові технології для підприємств малого бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія “Економічні науки”*. 2023. № 3 (109). С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3-7>.

Додаток Б

Фінансова звітність за 2024 рік

ФОП «Борщов Андрій Олександрович»
Сумська обл., Сумський р-н, село Косівщина (ФОП Борщов А.
О.)
Код за ЄДРПОУ: [43995469](#)

Дата звіту	22.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Кількість працівників	4

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Основні засоби:	1010	898.50	853.90
первісна вартість	1011	1 251.40	1 324.20
знос	1012	352.90	470.30
Усього за розділом I	1095	898.50	853.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	42.80	41.90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	69.20	88.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	515.90	305.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	413.90	263.90

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	1 041.80	699.80
Баланс	1300	1 940.30	1 553.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 160.00	1 262.40
Усього за розділом I	1495	1 160.00	1 262.40
розрахунками з бюджетом	1620	170.80	18.40
у тому числі з податку на прибуток	1621	170.80	18.40
Інші поточні зобов'язання	1690	609.50	272.90
Усього за розділом III	1695	780.30	291.30
Баланс	1900	1 940.30	1 553.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 015.90	2 537.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 075.10	936.50
Інші операційні витрати	2180	591.90	652.30

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інші витрати	2270	246.50	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 015.90	2 537.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 913.50	1 588.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	102.40	948.80
Податок на прибуток	2300	18.40	170.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	84.00	778.00

